

# Indholdsfortegnelse

<b>Et udsnit af virkeligheden</b>	<b>3</b>
<b>Eksistens og ansvar</b>	<b>5</b>
Specialets empiriske islæt	8
De store spørgsmål	12
<b>Humanismens rolle</b>	<b>15</b>
Kommunikationsparadigmet	16
Det semiotiske image	20
<b>Teoriens forudsigelse</b>	<b>24</b>
Specialets opbygning	24
Public relation	25
Retorik	28
Retorisk public relation	29
Offentlighed	32
Risikosamfundet	33
<b>En årsrapport med konsekvenser</b>	<b>37</b>
Den medmenneskelige organisation	38
Den ansvarsbevidste organisation	46
Det hjælpende subjekt i krise	59
<b>En markedslogik med konsekvenser</b>	<b>64</b>
Offentlighed	64
Offentlighedens forfald	68
Offentlighedsmodellen i dag	70
Det store dilemma	79
<b>Et velfærdssamfund med konsekvenser</b>	<b>83</b>
Usikkerhedens ambivalens	85
Den tabte sandhed	87
Angstens mistillid	90
Samfund, usikkerhed og utroværdighed	92
<b>Helhed og konsekvens</b>	<b>94</b>
En usaglig debat	96
Troværdighedens dynamik	99
<b>Usikkerhedens strategi</b>	<b>105</b>
<b>I efterrationaliseringens lys</b>	<b>109</b>
<b>Litteraturliste</b>	<b>111</b>
<b>Bilag</b>	<b>117</b>
<b>Noteapparat</b>	<b>127</b>

# Et udsnit af virkeligheden

Nutidens organisationer er under stigende pres. At skabe en profil og tage point i offentligheden er i dag nødvendigt, men forpligter langt mere, end de fleste forestiller sig. Uindfriede forventninger kan koste uopretteligt prestigetab og milliarder på markedsværdien.

I 1980'erne blev SAS verdensberømt på topchefen Jan Carlzons filosofi om at rive pyramiderne ned. SAS har siden da ville kendes som et selskab, der tager ansvar, er til at stole på, er offensiv og som optræder forretningsmæssigt. I sommeren 2001 indgik flyselskabet en forretningsaftale med Mærsk Air, der skulle forhindre fri konkurrence på billetpriserne – en handling, der bestemt ikke stemte overens det værdisæt, selskabet ønskede at være kendt for. I dag har SAS svært ved at legitimere, at de fire værdier kan sikre deres troværdighed.

Carlsberg indførte i år 2000 en ny åben og offensiv informationspolitik, hvor fornyet adgang til ledelsen og til alle oplysninger om den gamle bryggerikoncern var i centrum. Analytikere og journalister fra hele verden blev indkaldt til pressekonference, hvor det nye image skulle præsenteres. Men mod al forventning svækkede dette pressemøde koncernen: Den nye adm. direktør skiftevis ikke kunne eller ville svare på journalisternes spørgsmål, og en hidtidig topchef fik af usagte årsager taleforbud; Dagen efter pressemødet faldt koncernens aktier med en markedsværdi på fem milliarder kroner; Prisen for ikke at leve op til de forventninger, koncernen selv havde skabt...

En organisations handlinger og holdninger har en vidtfavnende betydning for dens eksistensgrundlag. Alt, hvad den siger og gør, vil blive målt af organisationens omverden – af forbrugerne, leverandørerne, aktionærerne, medarbejderne, politiske instanser, pressen, interesseorganisationer etc. Desværre findes der adskillige eksempler på, at organisationer i deres iver efter at markere sig på den globale markedsscene snubler i deres egen iscenesættelse – og det sætter sine spor på organisationernes image.

Dette Speciale har til formål at sætte fokus på virksomheders strategiske arbejde med at understøtte og udvikle et ønsket image. Specialet vil søge en større forståelse for den kompleksitet, der er forbundet med at opnå forståelse og accept for organisatoriske handlinger i en verden, hvor befolkningen har udviklet en bevidsthed om og holdning til, hvad der er - og især *ikke* er legitim handling for organisationerne i dag.

Vil man være med på vognen, tvinges man stakåndet til at løbe hurtigere end sig selv, når både produkt og proces skal reflekteres i lyset af den massive fornyelse inden for alle brancher og videnskaber. Kravet er at markere sig, og truslen er glemsel. (Ole Thyssen 1994: 18)

# *Eksistens og ansvar*

Inden for fagdisciplinære felter som Marketing, Strategi, Kommunikation og Organisation forsøger akademikere alle at forstå konsekvenserne af samfundets udvikling. Måler er at tilfredsstille den praktiske verdens krav om at få kontrollerbare redskaber, der kan bruges i kampen om at sikre virksomheders fremtidige eksistens. At skille sig ud fra mængden med en genkendelig og unik identitet i et trængt informationsmiljø er i dag en nødvendighed, men også en meget kompleks konstellation.

Det handler om at finde den rette balance!

Det gamle børnerim "Har du penge, kan du få - har du ingen, må du gå" er yderst dækkende for vort samfunds markedslogik. Private virksomheder såvel som offentlige institutioner må være i besiddelse af positiv kapital, hvis de skal opretholde deres forretningsgrundlag og forblive konkurrencedygtige i et samfund, hvor produkter og ydelser florerer i overtal. En stærk finansiel baggrund holder kreditorer fra dørene, sikrer nye investeringer, giver mulighed for at ansætte den bedste arbejdskraft og forbedrer virksomhedens markedsværdi, fordi der øjnes mulighed for øget vækst. Enhver virksomheds forretningsstrategi sigter derfor mod et økonomisk stabilt fundament, der kan åbne dørene for organisatoriske handlemuligheder og sikre virksomhedens fremtidige eksistens.

Der eksisterer en række myter om virksomhed, som fastholder de institutionelle forudsætninger for markedsøkonomien som det helt naturlige udgangspunkt for at beskrive og forstå, hvad den private virksomhed er for en størrelse, hvordan den ejes, ledes, organiseres og afgrænses fra omgivelserne. Tydeligvis er virksomheden et markedsøkonomisk fænomen. Eller hvad? (Pedersen 1992:15)

Billedet af den traditionelle virksomhed, der forarbejdede billige råvarer til efterspurgte produkter – leveret af kapitalkrævende maskiner og anonyme medarbejdere, har længe været under forandring. Sådan som samfundet ser ud i den vestlige verden i dag, kan den markedsøkonomiske forestilling nemlig ikke stå alene.

Virksomheden (...) er ikke længere i hovedreglen en driftsøkonomisk enhed sikret ved sin formelle organisation. Til gengæld bliver den en kommunikerende enhed, der deltager i kommunikationen om helhedens sammenhænge og om sin egen strategiske position og

opgave. I virksomhedens driftsøkonomiske kalkuler indordnes helhedernes strategiske målsætninger (...) virksomhedernes målsætning, opgaver og funktion bliver en del af en forestillet helhed (Pedersen 1992: 16)

Virksomheden bliver ikke længere kun vurderet på dens driftsøkonomisk status, men også på, hvordan den udfylder rollen som aktør i samfundet som helhed. Virksomheden må finde sin eksistensberettigelse i bevidstheden om, hvilket værdibillede den udsender og tilbyder omverdenen – en omverden, der er blevet mere opmærksom.

Den stigende bevågenhed fra omverdenen skyldes til dels, at vores samfund er i bevægelse. Fra at være karakteriseret ved relativt faste sektorer og med klare grænser mellem stat, marked og privatliv, er grænserne blevet mere flydende. Dét, vi tidligere har opfattet som henholdsvis offentligt og privat er blevet politiseret og problematiseret, og der er sket et markant magtskred fra den politiske verden til erhvervslivets sfære! Men magt forpligter!

Virksomheden stilles i stigende grad til ansvar for dens handlinger af omverdenen, der har udviklet en bevidsthed om og en holdning til, hvad der betragtes som *legitim* handlen for organisationer.

Den legitime virksomhed udfylder en samfundsmæssig vigtig rolle, og opfattelsen af, hvad der er samfundsmæssigt nyttigt, ændrer sig. Det er således ikke (mere?) nok for en virksomhed at overholde lovene, skabe arbejdspladser og have som mål at profitmaksimere, den skal også udfylde en samfundsmæssigt acceptabel rolle. (Therkelsen 2001: 232)

I dag skal virksomheden ikke blot overholde de skrevne love, men også uskrevne moralske retningslinier. Virksomheden skal ikke "bare" overholde lovens krav om udslip af CO<sub>2</sub> – den skal også oprigtigt forsøge at begrænse udslippet så meget som muligt. Virksomheden skal ikke kun overholde de fastsatte overenskomster – den skal også sørge for, at dens ansatte udvikler sig på et personligt niveau samt bekymre sig om, hvorvidt arbejde og privatliv harmonerer. Det er således ikke længere en privat sag, hvad virksomheden foretager sig bag murene eller hvordan den agerer i forhold til sine omgivelser.

Fra at være en ren økonomisk aktør til at blive en økonomisk, statslig reguleret aktør, er virksomheden ved at blive en ansvarliggjort organisation i et samfund, hvor værdier og normer imidlertid ikke udtrykkes enstemmigt. Der findes ingen færdige opskrifter. (Jensen 2001: 296)

Faktum er, at virksomheden overvåges af forskellige grupper i samfundet, der alle har forskellige interesser – af sensationshungrende journalister, der jagter den store nyhed, af interesseorganisationer, der angriber alt der har med globalisering og nyudvikling at gøre, af investorer, der ønsker rentable afkast af deres investeringer, af kritiske forbrugere, der stiller krav til have miljøvenlige produkter og økologiske gulerødder.

Den øgede opmærksomhed stiller øgede krav til, at den enkelte virksomhed ikke blot betragter sig selv som markedsaktør, men derimod *bevidst* kan placere sig selv som aktør i samfundet som *helhed*. Ud fra et virksomhedsperspektiv handler det om at finde en balancegang mellem egeninteresse og almeninteresse, således at dens eksistens ikke bliver overladt til tilfældighedernes spil. Vurderer omverdenen ikke, at virksomheden formår dette på tilfredsstillende vis, kan en krisesituation hurtigt opstå, blive ukontrollabel og på sigt gøre virksomhedens eksistensgrundlag usikkert.

Tænk blot på de mere spektakulære sager som Shell' dumpning af boreplatformen Brent Spar, ØK og Cheminovas salg af sprøjtegifte til tredjeverdenslande eller den Danske Bank' indblanding i Færøsagen. Disse virksomheder blev alle hvirvlet ind i en centrifuge af kritik – udstedt af både presse, forbrugergrupper og politikere. Deres handlinger blev stemplet som illegitime. Tilliden til deres eksistensberettigelse svækket og deres image sat på spil.

De kommende sider vil ikke handle om de journalistiske nyhedskriterier, der stræber efter at fremlægge historien om "David og Goliath" på ny. Ej heller vil der blive sat fokus på aktivistgrupper som fx ATTAC og deres korstog imod globaliseringen. Specialet vil derimod diskutere en kompleksitet, som nutidens progressive virksomheder er oppe imod, når de ønsker at understøtte og udvikle et bestemt ønsket image i en verden, hvor befolkningen har udviklet en bevidsthed om og holdning til, hvad der er – og især *ikke* er legitim forretningsførelse for virksomheder i dag.

## Specialets empiriske islæt

Mange kendte og respekterede virksomheder har inden for de sidste år været igennem den kritiske omverdens vridemaskine: Shell for deres tackling af Brent Spar, Cheminova for deres salg af sprøjtegift til tredje verdens lande, Mærsk for sine sponsorater til Kinas kampagne om at deltage i OL 2008. I foråret 2001 var det medicinalkoncernen Novo Nordisk tur til at stå for skud, da den deltog i medicinalindustriens sagsanlæg mod den Sydafrikanske regering i et forsøg på at beskytte deres patentrettigheder.

### Medicinalvirksomheden Novo Nordisk

Med tanke på den medieopmærksomhed, der igennem de seneste år har været rettet mod de etiske aspekter af forskning baseret på genteknologi, dyreforsøg og de miljømæssige aspekter i store virksomheders produktionsformer, kan man med god ret påstå, at omverdenens interesse ikke går så meget på, *hvordan* Novo Nordisks forskningsbaserede medicin virker på diabetespatienterne, men snarere på, om den producerer den livsnødvendige medicin *med god samvittighed*. Som stor medicinalvirksomhed opererer Novo Nordisk nemlig i et 'sprængfarligt' minefelt – rent etisk:

Grunden til at industrien har det generelle omdømme er, at vi tjener penge på syge mennesker. Vi arbejder med kontroversielle teknologier som dyreforsøg og gensplejsning, som er vanskelige at forstå og måske retfærdiggøre for den brede befolkning( ...) vi kan ikke drive forretning uden dyreforsøg. I mange lande vil man ikke godkende medicinen hvis den ikke er testet på dyr. Hvis vi ikke havde muligheden for at gensplejse, så kunne vi heller ikke lave nok insulin til diabetes patienter eller vores præparat, som hjælper blødere. Men det skal accepteres blandt befolkningen. (Interview med Novo Nordisks adm. Direktør, Lars Rebién Sørensen: Politikken 17. januar 2001)

I et forsøg på at opnå befolkningens forståelse og accept for sine organisatoriske handlinger har Novo Nordisk igennem mange år investeret menneskelige og økonomiske ressourcer på at markere sig på den kommunikative scene med en høj etisk profil, og man har foretaget en seriøs indsats inden for decideret imagepleje. 23 medarbejdere er alene ansat i Novo Nordisks kommunikationsafdeling i Bagsværd og yderligere 13 personer i det nyligt udskilte Novozymes A/S – alle ansat til at pleje og styrke det image, som koncernen ønsker, at omverdenen skal have af dem.

Vores omdømme er meget vigtigt. Hvis folk ikke synes, det er i orden, det vi laver, så kan vi heller ikke tiltrække de nye medarbejdere, som kan sikre den udvikling, som gør, at vi kan overleve (Lars Rebién Sørensen, Politikken 15. Februar 2001).

Den 20. september 2000<sup>ii</sup> blev Novo Nordisks mission relanceret under sloganet 'Being there'. Et slogan, der ifølge Novo Nordisks forsknings- og udviklingsdirektør Mads Krogsgaard Thomsen skal henvise til, at Novo Nordisk er til stede dér, hvor der er behov for den.

(...)uanset om der er noget i det for os. Vi vil gerne være dem, der bekymrer sig og siger til folk; Lev sundere, spis bedre og samtidig – skulle I få diabetes, så er vi der for jer” (Politikken 20. september 2001).

**Novo Nordisk ønsker et image som en ansvarsbevidst organisation, hvis  
forretningsgrundlag er drevet af medmenneskelige motiver.**

Novo Nordisks forsøg på at skabe sig en høj etisk profil blev af Børsens Nyhedsmagasins imageundersøgelse anno 2000 vurderet til at være lykkedes: 1300 af Danmarks førende erhvervsledere tildelte dem nemlig her førstepladsen, grundet deres fokus på social ansvarlighed og høje etiske forretningspolitik inden for områder som miljø og genteknologi. (se tillæg i Børsens Nyhedsmagasin 18. Maj 2001). Men denne holdning blev ikke delt af alle befolkningsgrupper i Novo Nordisks omverden: I foråret 2001 måtte Novo Nordisk sande, at de på grund af deres valgte engagement i Sydafrikasagen blev tildelt rollen som den griske medicinalvirksomhed, hvis handlinger var styret af økonomiske motiver og ikke, som de selv sagde, bundede i et oprigtigt ønske om at tage hensyn til menneskelighedens ve og vel.

### **Sagens akt**

De mange skældsord, som fyldte både de skrevne og elektroniske medier igennem en længere periode, opstod som en reaktion på Novo Nordisk beslutning om at indgå i et sagsanlæg mod den sydafrikanske regering, der havde udstedt en lov, der gjorde det tilladt at importere og producere billig kopimedicin til de AIDS-syge mennesker i Sydafrika. En lov, der brød med de internationale patentrettigheder, der giver medicinalindustrien eneret på at forhandle og selv fastsætte prisen på udviklede produkter. Årsagen til, at Sydafrika overhovedet kunne udstede en ny lov skyldtes, at den lov, som WHO vedtog i 1995, havde en undtagelsesklausul;



Medlemslandene havde ret til at vedtage love med nødvendige forholdsregler, hvis målet var at beskytte den nationale sundhed og offentlige interesser. WHO præciserede, at disse love kunne tvinge patentindehaverne til at udstede licens til indenlandsk kopiproduktion, samt at landene havde ret til parallelimport, hvis den offentlige sundhed stod på spil. Men set med medicinalindustriens øjne ville Sydafrikas brud med de internationale patentrettigheder dog skabe problemer på sigt:

Hvis det bliver udbredt, at man producerer kopimedicin, så sker der mulighed for at der opstår store sorte markeder og distribution af illegal medicin (Interview med Lars Rebien Sørensen; 'Profilen' 6. Marts, bilag 1).

Novo Nordisks rolle i sagen var principiel, da de ikke selv producerer AIDS-medicin. Men deres argument knyttede sig til deres vision, som det kommer til udtryk i deres selvscenesatte profil: Patentrettighederne skal opretholdes for, at medicinalindustrien kan vedblive med at hjælpe de mennesker, der behøver deres hjælp: Patenter er essentielle for at sikre den indtjening, der kan finansiere nye lægemidler:

Hvis der skabes tvivl om tilliden til om patenterne er holdbare, så kommer vi ud i den situation, at der ikke er noget incitament til at frembringe ny lægemidler, og det er vi ikke tjent med, og det er udviklingslandene heller ikke tjent med. Så det er der, hvor det er principielt vigtigt. (ibid.)

Det forholder sig på den måde, at det tager ca. 10 år at udvikle et lægemiddel. Så har man 7 til 10 år til at genvinde den investering, som man har lavet i udviklingen af lægemidlet. Og for at sikre, at der overhovedet bliver lavet nogen forskning, skal man have denne ret. Den anden positive ting ved patenter er, at det får folk som os til at offentliggøre de opfindelser, vi gør således, at viden kan spredes, at der bliver skabt økonomisk vækst, nye produkter og velstand generelt (ibid.)

Men selv om Novo Nordisk argumenterede for deres valgte handling ud fra medmenneskelige motiver, reagerede dele af deres omverden med kritisk røst. Novo Nordisk blev beskyldt for at sætte profithensyn højere end millionvis af døende AIDS-patienter, som ikke har råd til medicinsk behandling. Fra politisk side lød budskabet som følgende:

Medicinproducenterne ynder jo at give os et billede af dem selv som livets industri. I offentligheden fremstår de i øjeblikket mere som dødens købmand (...) i dag må vi så arbejde

for, at der bliver ændret fundamentalt på en række punkter, herunder på medicinområdet (Keld Albrechtsen, medlem af Folketinget fra Enhedslisten; Politikken 1. marts 2001)

Nu må medicinalproducenterne Novo Nordisk og H. Lundbeck tage et ansvar (...) finde en balance (...) tage hensyn til de syge (...) gavne deres egen anseelse (Udviklingsminister Anita Bay Bundegaard, Jyllands-posten 20. marts 2001)

Specielt vakte retssagen opsigt blandt humanitære organisationer og aktivistgrupper, der i fuld offentlighed fremstillede Novo Nordisk som samvittighedsløs, grådig, profithungrende og kynisk. Forfatteren Carsten Jensen foreslog endda i en artikel, publiceret i Politikken den 25. februar 2000 under titlen "Kapitalens nye Holocaust" (bilag 1), at der skulle opstilles brækspande foran medicinalfirmaets bygning, fordi dets valgte handling var at sidestille med dem, som nazisterne foretog under 2. verdenskrig:

Enhver med en smule kendskab til det 20. Århundredes historie har sikkert ofte spurgt sig selv, hvordan nazi-Tyskland' nabolande passivt kunne være vidne til forfølgelsen af jøderne (...) I år 2001, hvor globaliseringen har gjort hele kloden til vort umiddelbare nabolag, får vi svaret, da vi uden at løfte et øjenbryn accepterer, at firmaer, som er en integreret del af vores nationale økonomi, sætter alt ind for at sikre sig, at 24 millioner aidsramte afrikanere dør bag den pigtråd, som en uheldelig virus lægger omkring hver eneste sygdomshærgede krop (...) (Carsten Jensen i Politikken 25. Februar 2000; Bilag 1)

Hvis nogen skulle blive forargede over, at jeg sammenligner Afrikas aids- syge med jøderne, så vil jeg bede dem overveje, om ikke også den uhæmmede kapitalisme frembringer sin egen racisme, som ikke er biologisk funderet, men i stedet monetært, en ny, grådig æras racelovgivning, ifølge den, der er uden midler, også er nægtet retten til at blive behandlet for sine sygdomme, ja endog muligheden for at appellere en dødsdom? (Ibid)

Kan vi passivt overvære, at velrenommerede firmaer med base i vores egen verdensdel, måske endda i vores eget land, bevidst saboterer afrikanernes forsøg på at hjælpe sig selv? Ved at bakke op om retssagen har Lundbeck og Novo Nordisk taget et forfærdeligt ansvar. (Ibid.)

Med Carsten Jensen' artikel blev der for alvor sat store spørgsmålstegn ved Novo Nordisks officielle profil. Sammen med resten af medicinalindustrien blev den anklaget for at lade dens organisatoriske handlinger være drevet af økonomiske motiver – ikke af en medmenneskelig ansvarlighed, som den profilerer sig på. Novo Nordisk blev anfægtet for at udføre illegitime handlinger og dens profil for at være utroværdig. Novo Nordisks imagekrise var en realitet.

På den ene side har vi den humanitære side af det – de lidelser vi ser, som hæfter sig i hovedet på os alle sammen – og en teknisk debat om patenter og handelsændringer. Det er svært at få det til at balancere. Desværre tror jeg nok, at Novo Nordisk omdømme i den brede befolkning får nogle ridser i lakken af den her debat. (Lars Rebien Sørensen i Profilen 6. Marts 2001)

Og tilbage stod Novo Nordisk – en virksomhed, der stadigvæk mente, at den er berettiget til at holde sin etiske fane højt.

Jeg er ikke et øjeblik i tvivl om, at vi har gjort det rigtige. Det kan kun betale sig at køre sin forretning på åbne vilkår. Men der er naturligvis altid en risiko for at blive udsat for kritik, når man som firma sætter sig op på en piedestal. Det gør det fristende for nogle at forsøge at rive os ned igen. (Kommunikationschef Novo Nordisk, Information 20 marts 2001)

## De store spørgsmål

Med et empirisk udgangspunkt i Novo Nordisks imagekrise er det dette Speciales ambition at undersøge, illustrere og diskutere følgende spørgsmål:

**Hvorfor skulle der ikke mere end en principiel rolle i en retssag til, før Novo Nordisk blev beskyldt for at legitimere sin eksistensberettigelse med en utroværdig profil?**

På baggrund af denne forståelse vil jeg forklare følgende:

**Hvorfor skal virksomheden vedblive med at understøtte og udvikle et ønsket image, hvis dens officielle profil betragtes som utroværdig?**

Mit Speciale anlægger således et strategisk sigte. Jeg har ambition om undersøge og diskutere, hvordan virksomhederne kan blive *bedre* til at forstå den kompleksitet, der knytter sig til et ønske om at opnå et bestemt ønsket image. Specialet må dog ikke opfattes normativt. Jeg vil ikke fremkomme med deciderede handlingsanvisninger for virksomheder, der ønsker at styrke deres ønskede image. Derimod er det min ambition at skabe en større bevidsthed om og forståelse for betydningsfulde faktorer, der gør sig gældende, når en virksomhed via sin

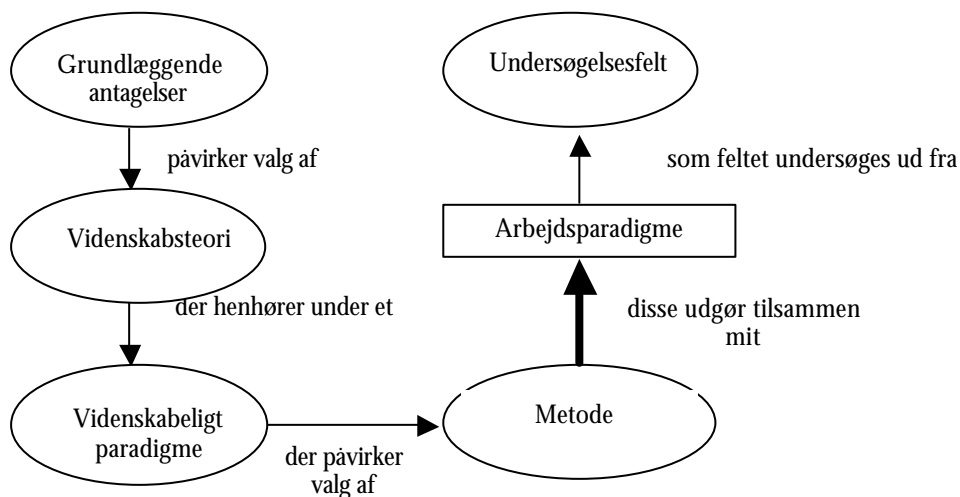
kommunikation forsøger at legitimere sine organisatoriske handlinger i et forsøg på at understøtte og udvikle et bestemt ønsket image.

Ovenstående formulering fortælle mig dog intet om, hvordan jeg skal angribe mit undersøgelsesfelt. Hvilken metode og hvilke teorier skal jeg inddrage i mit forsøg på at forstå Novo Nordisks imagekrise? Det er nødvendigt, at jeg konkretiserer mit undersøgelsesfelt.

Man kan ikke skabe en syntese uden at have en almen forståelsesramme – en teori – at sætte alle de forskellige kendsgerninger ind i. Men man kan heller ikke konstatere, at noget er en kendsgerning uden at se den i forhold til en bestemt forståelsesramme (Kjørup 1996: 150)

# Humanismens rolle

At arbejde videnskabeligt funderet kræver overvejelser over min forforståelse, mine grundlæggende antagelser og det videnskabelige paradigme, jeg tilslutter mig og arbejder indenfor. For overskuelighedens skyld har jeg opstillet nedenstående model, der synliggør, at mine grundlæggende antagelser har indflydelse på udformningen af mit undersøgelsesfelt samt de metodiske valg, jeg vil foretage mig. Samlet under ét ville disse udgøre mit arbejdsparadigme.



(Frit illustreret efter Abnor og Bjerke 1994)

Ovenstående model illustrerer, at mine grundlæggende antagelser kobler sig til et bestemt videnskabeligt paradigme. Dette skyldes, at når mennesket filosofisk set har bestemte antagelser om verden, så er det – takket være videnskabsteorien, muliggjort at klassificere sin filosofiske observans til at henhøre under et specifikt videnskabeligt paradigme (Abnor & Bjerke1994). Begrebet "paradigme" har, fra det udsprang som begreb hos filosofen og videnskabsteoretikeren Thomas Kuhn i 1962, været tolket på forskellig vis i takt med samfundets udvikling. Ud fra alle disse mulige tolkninger tilslutter jeg mig en sammenfattende definition formuleret af samfundsforsker Michael Fast (Fast 1994). Han beskriver et paradigme, som et fællesskab omkring en overordnet virkelighedsforståelse, et tankemønster samt en form for forståelses- og erkendelsesfællesskab. Ifølge Fast bærer forskerne inden for de forskellige

paradigmer nogle specielle "briller", der er karakteristiske for det paradigme, man tilslutter sig og som spiller en væsentlig rolle, når man undersøger og teoretiserer.

## **Kommunikationsparadigmet**

Dette Speciales videnskabelige arbejde vil ske ud fra et *hermeneutisk* erkendelsesparadigme, hvor kommunikation opfattes som en social konstruktion af viden og erkendelse mellem mennesker. Det afgørende for min kommunikationsopfattelse er mit humanistiske ståsted, hvor jeg tilslutter mig dét, der af Lektor i filosofi og videnskabsteori Mogens Paahus betegnes 'kommunikationsparadigmet'. Inden for dette paradigme opfattes mennesket som handlende forstået på den måde, at det er en del af et fællesskab, og at det kun igennem dette kan blive og forblive et handlingsdueligt og sprogbrugende væsen (Paahus 1989). Det humanistiske grundsyn placerer mennesket og dets erkendelsesproces i centrum, hvor det enkelte individ anses at forstå og erkende gennem sproglige handlinger i en proces, der altid vil ske i interaktion med andre – enten via interpersonel kommunikation eller medieformidlet kommunikation, som kan være forskudt i tid og rum, men som altid vil foregå inden for en sociokulturel kontekst. Kommunikation forstået som sproglige handlinger betyder oprindeligt "at gøre fælles", hvorved kommunikation ud fra et kommunikationsparadigmatisk perspektiv er et socialt fænomen. Fokus indenfor dette paradigme bliver netop lagt på betydningsudveksling og betydningsdannelse mellem de interagerende kommunikationsdeltagere (Paahus 1989). Kommunikation forstået som sproglige handlinger får med denne forståelse tildelt en pragmatisk dimension i den forstand, at mennesket anses at lægge vægt på sprogets nytteværdi og på dets praktiske anvendelighed.

Når fx Novo Nordisk ønsker at få sin omverden til at forstå og acceptere sine organisatoriske handlinger – når den forsøger at få omverdenen til at erkende, at handlingerne er legitime, udvælger de konkret tilpassede sætninger, ord, gloser og vendinger, sproglige og billedlige udtryk, der via forskellige betydningslag har til hensigt at skabe en relateret forståelse for dens kommunikative hensigt. De kommunikative handlinger har således en indpakket forståelse og en mening. Enhver sproglig handling må således betragtes som forståelsesorienteret (Paahus 1989), da afsenderen med sine kommunikative handlinger både vil søge en indforståethed med modtageren og samtidig sigte på at fremkalde en bestemt forståelse hos den givne modtager.

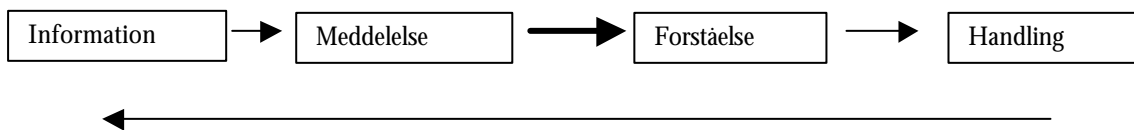
## **Kommunikation som proces**

Som ovenstående indikerer, opfatter jeg ikke kommunikationssituationen som en *transformation* af information. Derimod er de betydningsdannelser, der opstår i mødet mellem to aktører på den kommunikative scene, betinget af *subjektive* valg, der både afspejler sig i Novo Nordisks

valg af udsendt information og kommunikationsstrategi, men også i modtagerens valg af *forståelse* af denne information. Uden i øvrigt at ville trække på systemteoriens dannelsesapparat, er Lars Qvortrups udlægning af betingelserne for disse subjektive valg særdeles illustrativ som forklaringsramme for, hvad der betinger de enkelte aktørers subjektive valg (Qvortrup 2000).

Når en kommunikation opstår i mødet mellem to aktører på den kommunikative scene, vil afsender og modtager hver især iagttage situationen ud fra deres subjektive synsvinkel. Denne vil være bestemmende for, hvordan den enkelte aktør opfatter og reagerer på et udsendt budskab – og vil dermed influere på kommunikationssituationens udfald.

Kommunikationssituationen igangsættes i det øjeblik, afsenderen vælger en given **information**, som han udsender i en valgt **meddelelsesform**. Denne information møder den givne modtager, der på baggrund af forskellige *kriterier* – betinget af hans forståelses- og erfaringshorisont, vælger at **forstå** informationen på en bestemt måde. Først når der er opstået en forståelse, er kommunikationen gennemført. Forståelsen afføder herefter en valgt reaktion, der udmønter sig i en **handling** – en handling, der vil være bestemt af, hvordan afsenderens kommunikative handlinger er blevet forstået. Herefter fortsætter en ny kommunikationsproces, hvor modtageren bliver afsender af nye selektive informationer, der meddeles i en ny form, som der forstås og reageres på.



Når givne modtagere i Novo Nordisks omverden fx møder virksomhedens profilmateriale, vil de ikke kun forstå denne på et tekstnært niveau. De vil også forsøge at forstå, *hvorfor* Novo Nordisk netop har udvalgt den konkrete information i den konkrete meddelelsesform. De vil søge efter *motivet* bag den valgte kommunikative handling. Med i denne vurdering vil både deres subjektive forståelse for egne, personlige forhold samt deres forståelse for de institutionelle rammer, som Novo Nordisk befinder sig indenfor, influere på den samlede vurdering af Novo Nordisks *motiv* for at udsende informationen i netop dén form og med dét indhold. Vurderingen af motivet bag en given handling er nemlig også præget af den valgte forståelse for selve det system, som Novo Nordisk repræsenterer og befinder sig indenfor.

Når omverdenen således reagerer kritisk på Novo Nordisks handling under Sydafrika-sagen – og vælger at forstå Novo Nordisks valgte handling som båret af et økonomisk motiv, er denne



reaktion et udtryk for den måde, de har *valgt at forstå* handlingen på – et resultat, der er betinget af deres forståelse for egne personlige forhold samt deres forståelse for de institutionelle rammer, som både Novo Nordisk og omverdenen befinder sig indenfor. Ligeledes er Novo Nordisks valg af information og meddelelsesform et udtryk for *deres* forståelse for egne personlige forhold samt *deres* forståelse for de institutionelle rammer, som de anser sig selv som værende en del af.

Det komplekse i denne kommunikationsproces er, at der netop er tale om *subjektive* forståelsesvalg. Vi mennesker kan i reglen ikke selv vælge at forstå – det sker mere eller mindre per automatik. Men vi kan selv vælge, hvor meget, hvor dybt og loyal vi vil forstå.

Vi kan vælge, om vi vil forstå ud fra konflikt eller sympati (Thyssen 1999:18).

En forståelse, der i høj grad er et spørgsmål om accept, både i forhold til *hvem* vi accepterer, og *hvad* vi accepterer.

Problemet med kommunikation er jo, at hver part kan kommunikere, som han vil – om alle mulige temaer, på alle mulige måder, tilpasse sig eller afvige, bruge sære ord på sære måder. Og når hver part kan gøre, hvad han vil, og reagere på den andens reaktioner som han vil, så bliver det pludselig svært at kommunikere (Thyssen 1999: 18)

Kommunikationssituationen kompliceres yderligere, fordi enhver forståelse også giver mulighed for *misforståelse*. Både afsender og modtager vil anskue kommunikationssituationen ud fra hver deres forskellige erfaringshorisonter og optiker – de vil hver især opleve ting ud fra deres subjektive horisont – betinget af deres baggrund, personlige forhold og placering i samfundet. Men hvorvidt afsenders udsendte information er misforstået eller ej vil ikke altid blive afgjort med det samme. I en ansigt-til-ansigt kommunikationssituation kan afsender gennem spørgsmål umiddelbart spørge ind til forståelsen. Men i situationer, hvor kommunikationen er forskudt i tid og rum – som når Novo Nordisk fx udsender deres officielle profil i form af fx en årsrapport, vil det ikke her-og-nu blive afgjort, hvorvidt modtagerne har forstået informationen som tilsigtet eller ej. Først senere vil dette komme til udtryk, når reaktionen viser sig.

Da debatsagen om Novo Nordisks rolle i sydafrikasagen blussede op på den offentlige scene, måtte Novo Nordisk se i øjnene, at dele af befolkningen ikke accepterede den profil, som de kommunikerede ud om sig selv – og de måtte sande, at deres motiv for at indgå i retssagen – ud fra Novo Nordisks perspektiv, blev misforstået.

Når jeg indenfor dette Speciales rammer ønsker at forstå, *hvorfor* Novo Nordisks valgte handling om at indgå i sagsanlægget mod Sydafrika fremprovokerede en kritik, som sendte Novo Nordisk ud i en decideret imagekrise, må jeg forsøge at forstå, hvilken *forståelse* der ligger til grund for både Novo Nordisk kommunikative handlinger samt for den kritiske omverdens valgte forståelse af, at Novo Nordisk indgik i sagsanlægget mod den sydafrikanske regering grundet økonomiske motiver og ikke, som Novo Nordisk selv siger med deres officielle profil, grundet medmenneskelige motiver. Eller sagt med Lars Qvortrup' ord:

Hvilken selektion af information og meddelelsesform, fremprovokerer hvilken forståelse og hvad er kommunikationsparternes personlige og institutionelle kriterier for at foretage disse selektioner? (Qvortrup 1998: 172)

### **Det subjektive valg**

Som ovenstående kommunikationsforståelse indikerer, tildeler jeg *subjektiviteten* en afgørende betydning i kommunikationsprocessen. Diskussionen mellem objektivitet, subjektivitet og dermed begrebet "virkelighed" har eksisteret igennem århundrede inden for det videnskabelige felt, hvor forskellige videnskabsteoretiske retninger grundet deres forskellige paradigmatisk tilhørsforhold har divergente opfattelser af "virkeligheden". Inden for det humanistiske forskningsfelt anses mennesket *ikke* at kunne stå uden for "virkeligheden". Den skabes via menneskets omgang med omverdenen. Dette giver en forståelse af en *subjektiv* virkelighed, hvor dét, der er virkeligt for mig, ikke nødvendigvis er virkeligt for andre. Det sete afhænger med andre ord af øjnene, der ser, og alle mennesker må derfor betragtes som subjekter i deres egen verden (Kjørup 1999).

Forståelsen af en subjektiv virkelighedsopfattelse vil dominere dette Speciales undersøgelsesforløb og konklusion, da én vigtig pointe netop er, at organisationerne med deres kommunikation kan *søge* en indforståethed hos deres modtagere, men subjektiviteten vil altid udgøre den dømmende kraft.

Min forståelse af forholdet mellem "den virkelige verden", ontologien – og metoden til at undersøge den, epistemologien – hænger nøje sammen med min subjektivistiske virkelighedsopfattelse: Ontologisk set betragter jeg virkeligheden holistisk: Jeg mener, at der eksisterer en dyb sammenhæng mellem virkelighedens elementer og virkelighedsplanerne, men

det afgørende for forståelsen findes i *helheden* og ikke i de enkelte dele. Mine beskrevne områder må således ikke betragtes isoleret fra deres omverden. Epistemologisk set mener jeg, at beskrivelser af virkeligheden, opnået på baggrund af reduktionistiske processer, kan være af værdi, fx i en praktisk sammenhæng, men de må *ikke* opfattes som endegyldige sandheder. Vi mennesker kommer nemlig aldrig til at vide alt. Søren Brier udtrykker dette rammende, når han på metaforisk vis beskriver vores videnslager som en ø i et uendeligt hav af potentiel viden, vores uvidenhed (Brier 1997).

Mit Speciale har således ikke til sigt at *eftervise*, at den praktiske virkelighed ser ud som mine fortolkninger af mit valgte empiri peger på. Jeg vil derimod antyde nogle implikationer for *forståelsen* af den komplekse situation, som virksomhedernes legitimerende kommunikation arbejder under, når studiefeltet iagttages i mine valgte teoriers perspektiv. Jeg vil forsøge at forstå den *forståelse*, der ligger bag de enkelte aktørers handlinger og forsøge at reproducere den verden, hvori de forståelsesorienterede handlinger har givet mening for nogen. Den hermeneutiske cirkel vil træde i kraft.

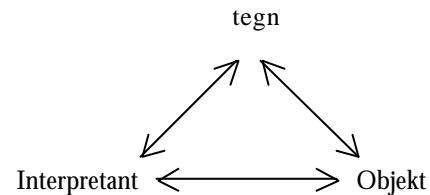
## Det semiotiske image

Inden jeg præsenterer mine teoretiske og metodiske valg, finder jeg det yderst relevant at præsentere min tænkning omkring organisationer og deres image. Hermed får jeg nemlig mulighed for at konkretisere, hvad jeg finder *væsentligt* at kaste mit analytiske og teoretiske blik på. Lad mig derfor for et kort øjeblik henlede opmærksomheden på den semiotiske tegnlære, da min tænkning omkring virksomheder og deres image kan beskrives ud fra en trekantsmodel, der er semiotisk i sit udspring<sup>iii</sup>.

Sprogforskeren Ferdinand de Saussure (1857-1913) udarbejdede en tegnteori ud fra en tese om, at et tegn er en to-leddet størrelse, der består af både et udtryk (signifiant) og et indhold (signifié), der forholder sig til hinanden. Udtrykket er den fysiske, sanselige side af tegnet (fx en rose), mens indholdet er det bevidsthedsmæssige begreb, som udtrykket er forbundet med i sprogsystemet (kærlighed). Saussure' pointe var dermed, at ord defineres ud fra deres relation til andre ord. Saussure' tegnteori har dog indbygget en begrænsning, da den kun omhandler *sprogets* betydningssystem og dermed ikke andre former for betydningssystemer, da *it give much attention to signs as such, less to society, and hardly any to the "life" of signs in social practices* (Jensen 1995: 3).

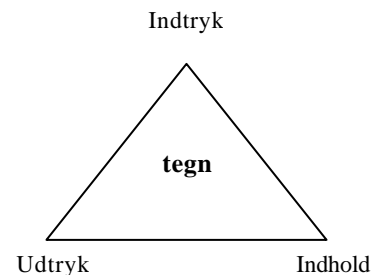
Filosoffen Charles S. Peirce udarbejdede derimod en tegneteori, der byggede på et tre-leddet tegnbegreb – interpretanten, tegnet og objektet, som tegnet refererer til. Denne teori knyttede sig til en grundlæggende antagelse om, at mennesket kun har adgang til verden grundet tegn, hvilket gør tolkninger og betydningsdannelser afgørende for menneskets forståelse. Eksplicit var hans udgangspunkt som følgende:

Et tegn (...) er noget, der for nogen står for noget i en eller anden henseende (...). Det henvender sig til nogen (...) skaber i vedkommendes hoved et ækvivalent tegn eller måske et mere udviklet tegn. Tegnet, som det skaber, kalder jeg for *interpretanten* for det første tegn. Tegnet står for noget, nemlig dets *objekt*. (Peirce 1893, citeret efter Jørgensen 1993:22)



Ogden og Richards også arbejdede med en triadisk forståelse af meningsdannelse, men kaldte i stedet de tre forhold for reference, symbol og referent. Ogden og Richards anskuede symbolet som en nøgleposition i menneskets meningsdannelse, da *our symbols direct and organize our thoughts and references: and our references organize our perception of reality* (Ogden, C. og Richards, I.1923, Fiske 1990: 43). Deres symbol og reference er således lig med Saussure' udtryk og indhold.

Inspireret af disse tre sprogfilosoffer, foreslår Lars Thøger Christensen og Søren Askegaard (Christensen & Askegaard 2000), at en virksomhed kan anskues som et tegn, der opstår i samspillet mellem indhold, udtryk og indtryk. Virksomhedens identitet er dens indhold (objekt/signifie). Virksomhedens officielle profil, som fx website, logo etc. udtrykker virksomheden *bag* tegnet (referencen eller signifiant), der danner et indtryk hos modtagerne, virksomhedens image. Selve trekanten udgør tegnet, der således er samspillet mellem indhold, udtryk og indtryk.



En virksomheds image er det **indtryk**, som virksomhedens omverden har af virksomheden på baggrund af de **udtryk**, som flourerer som et **tegn** på virksomhedens **indhold** i omverdenen.

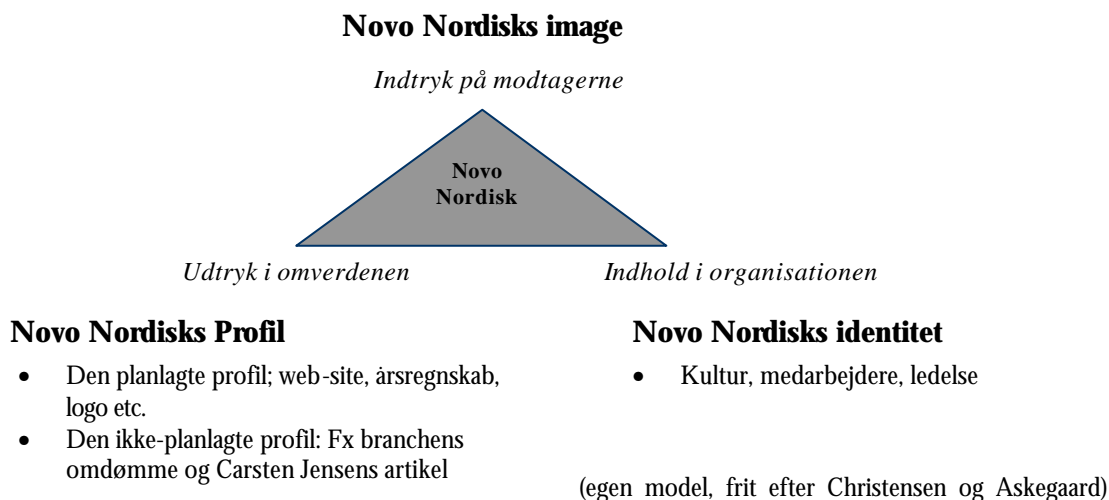
Et image dannes dog på baggrund af en kompleks betydningsdannelseproces, der ikke i sit udgangspunkt er kontrollabel. Der må nemlig skelnes mellem to forskellige slags udtryk.

Når Novo Nordisk udarbejder profilmateriale som fx sin årsrapport, beskriver virksomhedskulturen på sin web-site, skriver flotte rekrutteringsannoncer i dagbladene eller på anden vis forsøger at iscenesætte sig selv som en medmenneskelig og ansvarsbevidst organisation, er dette virksomhedens 'planlagte udtryk'. Men der flourer også mange 'ikke-planlagte udtryk' i den omkringliggende verden som tegn på medicinalvirksomheden. Udtryk, som ikke altid harmonerer med virksomhedens selviscenesatte profil. Carsten Jensens artikel og medicinalbranchens generelt dårlige omdømme grundet deres økonomiske vinding på syge mennesker er alle eksempler på ikke-planlagte udtryk, der flourer i omverdenen, som tegn på Novo Nordisk. Udtryk, der signalerer et ganske andet billede af Novo Nordisk, end det den med sin selviscenesatte profil stræber efter.

Det komplekse i kommunikationssituationen indtræder, fordi *alle* udtryk – både de planlagte og de ikke-planlagte, optræder på markedsscenen som tegn på medicinalvirksomheden Novo Nordisk. Virksomhedens image<sup>v</sup> opstår i spændingsfeltet mellem de planlagte og ikke-planlagte udtryk - i en proces, der må betragtes som en forhandlingssituation (Christensen & Askegaard 2000). Ifølge Peirces semiotiske tegnlære fremkommer tegnet jo på baggrund af en fortolkningsproces, hvor modtageren vil veje 'de planlagte' og 'de ikke-planlagte' udtryk mod hinanden og herefter *selv* vurdere, hvilke udtryk der vægter i hans betydningsunivers. Den kommunikative scene bliver dermed en kampplads mellem de ikke-planlagte udtryk og de udtryk, som virksomheden selv udsender, hvor virksomhedens image vil afhænge af, hvad *modtagerne* vurderer som 'de rigtige udtryk'.

- En virksomheds image kan ikke sidestilles med den officielle profil, som tilrettelægges af organisationen selv og kan derfor ikke planlægges og koordineres til punkt og prikke på strategiske ledelsesmøder.
- Da virksomheder ikke egenrådigt kan bestemme, hvordan deres identitetsprogrammer, værdiregnskaber, profilbrochurer etc. vil blive opfattet af modtagerne, bliver omverdenens kritiske røst et faretruende element for virksomhedernes ønskede image.
- Et image har således ikke nødvendigvis bund i en realitet, men må opfattes som modtagerens "oplevede" realitet – og derfor er en virksomheds image ofte et ganske andet og til tider uønsket billede end det, som den selv bevidst kommunikerer ud om sig selv.

Sat på semiotisk model, ser Novo Nordisks situation ud som følgende:



Ovenstående semiotiske udlægning forklarer på et tegnniveau, hvorfor Novo Nordisk kom ud i en decideret imagekrise. Novo Nordisk selvscenesatte profil blev 'truet' af den kritiske omverdens udsendte udtryk, der ikke harmonerede med Novo Nordisks egen fremstillede profil, som en human og ansvarlig organisation. Trods de mange forebyggende og imageplejende tiltag, der alle havde haft til formål at få Novo Nordisk til at fremstå som en medmenneskelig organisation, der *ikke* lader sig styre af bundlinie-resultater, blev dens rolle i retssagen mod Sydafrika vurderet som drevet af økonomiske motiver.

I min søgen efter svaret på, hvorfor der ikke skulle mere end en principiel rolle i en retssag til, før end Novo Nordisk blev anklaget for profilere sig med en utroværdig profil, må jeg udvide min forståelse for den *betydningsdannelsesproces*, der opstår i mødet mellem Novo Nordisk og deres omverden. Jeg må tilegne mig en forståelse for, *hvorfor* den kritiske omverden udsendte udtryk, der ikke harmonerede med dem, som Novo Nordisk selv udsender. Spørgsmålet er, hvilke planlagte udtryk udsender Novo Nordisk med sin officielle profil? Hvilke kriterier ligger bag disse valg af information og meddelelsesform? Og hvilke personlige og institutionelle faktorer ligger til grund for omverdenens vurdering af, at Novo Nordisk indgik i retssagen mod Sydafrika grundet økonomiske motiver – og dermed for deres vurdering af, at medicinalvirksomhedens officielle profil er utroværdig?

# Teoriens forudsigelse

## Specialets opbygning

Tro mod den hermeneutiske erkendelseslære har jeg valgt at lade min forståelse opstå ved at skabe mig en gradvis forståelse for delene, der i deres sammenhæng skal udgøre den helhed, som jeg vil konkludere på baggrund af.

- I del I; *En årsrapport med konsekvenser* vil jeg skabe mig en forståelse for den kommunikationsstrategi, som Novo Nordisk anlægger i deres forsøg på at understøtte og udvikle sit ønskede image.
- I del II; *En markedslogik med konsekvenser* vil jeg fokusere på de institutionelle rammer, der influerer på omverdenens forståelse af Novo Nordisk som en aktør i samfundet som helhed.
- I del III; *Et velfærdssamfund med konsekvenser* kaster jeg lys over nogle samfundsbetingedede forhold, der influerer på det enkelte individs syn på nutidens samfund – herunder virksomheder og deres handlinger.

På baggrund af min opnåede forståelse vil jeg løbende diskutere, hvorfor – Novo Nordisks selvlegitimering til trods, omverdenen med kritisk røst beskyldte Novo Nordisk for at profilere sig på baggrund af en utroværdig profil. Specialet vil afslutte med at forklare, hvorfor virksomheder i dag må vedblive med at understøtte og udvikle deres ønskede image, selvom dens selvscenesatte profil betragtes som utroværdig!

## Del I

I første del af min undersøgelsesfærd vil jeg skabe mig en forståelse for de udtryk, som Novo Nordisk selv udsender på den kommunikative scene. Til dette formål vil jeg anlægge et afsenderorienteret perspektiv den kommunikationsstrategi, som de anlægger i deres årsrapport anno 2000. Et afsenderorienteret perspektiv, der kan hjælpe mig til at forstå, *hvordan* Novo Nordisk legitimerer sit eksistensgrundlag i et forsøg på at understøtte og udvikle sit ønskede image.

## Public relation

Jeg anser Novo Nordisks årsrapport som udtryk for en strategi, der henter sit begrebsapparat fra den samfundsvidenskabelige fagdisciplin, Public relation. Som strategisk disciplin påraber public relation sig netop at være en afsenderorienteret fagdisciplin, der skal hjælpe virksomheder med at opnå forståelse og accept for sine organisatoriske handlinger i omverdenen – defineret som offentlighed. Den danske definition af public relation, som den lyder fra Dansk Public Relation Forening (I dag en underafdeling af Dansk Kommunikationsforening):

Public relation er en vedvarende og systematisk **ledelsesfunktion**, gennem hvilken virksomheder, private og offentlige organisationer og institutioner **søger at opnå forståelse, sympati** og støtte i de kredse af offentlighed, de har eller vil få kontakt med. Dette sker ved: at tilpasse virksomhedens politik og funktioner efter **offentlighedens krav** på grundlag af en vurdering af virksomhedens omdømme og gennem planlægning og udbredt information at **søge opnået bedre forståelse for virksomheden og dens samfundsmæssige betydning**. (Dansk Public relation Forening, udateret pjece; mine fremhævelser).

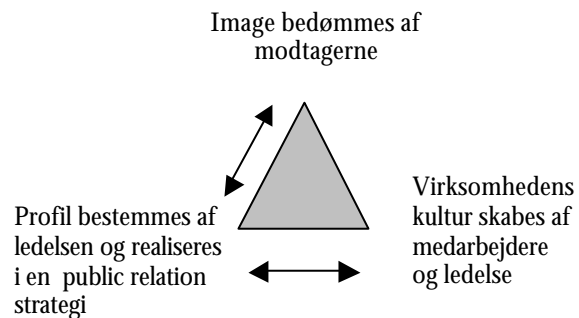
Af denne definition fremgår det, at formålet med at anlægge en public relation strategi er at *opnå forståelse, sympati og støtte* og at *søge opnået bedre forståelse for virksomheden og dens samfundsmæssige betydning*. Public relation metoder og aktiviteter skal altså tilgodese *virksomhedens* behov, hvor målet opnås ved at anlægge en strategi, der er dialogisk i sit udgangspunkt; Det handler ikke kun om at informere omverdenen via den strategisk planlagte envejskommunikation, men derimod om at tilpasse sig offentlighedens krav med udgangspunkt i den eksisterende opfattelse af virksomheden – virksomhedens image.

Af definitionen fremgår det desuden, at public relation er en *ledelsesdisciplin*<sup>v</sup>, hvilket jeg inden for dette Speciales rammer finder væsentligt. Det er Novo Nordisks ledelse, der anlægger den overordnede strategi, som kommunikationsafdelingen i Bagsværd skal udarbejde organisationens officielle profil på baggrund af. Et arbejde, der i "ideelle situationer" bør foregå under hensynstagen til organisationens identitet: til organisationens medarbejdere, ledelsesstrukturen og den organisatoriske kultur, som eksisterer i organisationen (Se eg. Lunds beskrivelse af arbejdet med den organisatoriske identitet i; Lund 1999).

Den semiotiske trekantstruktur, som jeg tidligere anvendte for at demonstrere den imageetablerende fortolkningsproces,



strukturerer således også dette Speciales tænkning omkring public relation placering i organisationen.



### **Manipulation eller kommunikation?**

Public relation har længe været et vigtigt område inden for specielt virksomheds- og organisationskommunikation, og disciplinen ses i disse år i stigende grad institutionaliseret i mange virksomheder i dag. Dette kan ses som et udtryk for, at virksomheder er begyndt at indse, hvor vigtigt det er at opnå forståelse, sympati og støtte (og hermed accept) fra deres omverden – defineret som offentlighed, hvis de ønsker at opretholde deres forretningsgrundlag.

Men trods disciplinens succes som praktisk fænomen, har public relation ikke haft let ved at blive accepteret som *videnskabeligt* funderet. Den første bog om public relation udkom for små 45 år siden, og mange har siden da givet deres bud på, hvordan public relation bør udøves som teoretisk fænomen. Disse har dog i overvejende grad manglet erkendelsesteoretiske refleksioner og har i stedet været præget af normative antagelser, der mest af alt bygger på isoleret praksisviden og know-how (Femø 2000; Henriksen 2000). Disse mangler har gennem tiden sat PR-udøvere og faget som faglig disciplin i et dårligt lys, der har været domineret af en umiddelbar skepsis over for den faglige standard og det etiske grundlag. Spørgsmålet har været, om public relation som en strategisk kommunikationsform *vitterlig* stræber efter forståelse og accept for de organisatoriske handlinger, eller om den blot dækker over manipulerende kommunikation og uetiske forførelsesstrategier?

Sidestiller man public relation aktiviteter med de handlinger, som reklamebureauet Kunde & Co.' oprettede – og hurtigt nedlagte public relation-afdeling foretog i sommeren 2001, er dette skeptiske syn ikke helt ubegrundet! Men fagets tilhængere betragter public relation som alt for værdifuld til, at informationsformen ignoreres med henvisning til ovenstående odiøse og manipulerende skær. Derimod mener branchen, at public relation udfylder *en samfundsmæssig funktion ved at søge at opnå størst mulig forståelse og enighed mellem forskellige interessegrupper i samfundet*

(DPRF-hvervepapir, marts 2001). Tilhængerne af public relation er dog opdelt i to forskellige traditioner, den angelsaksiske og den kontinentale (Henriksen 2001).

- Den angelsaksiske tradition fokuserer på virksomhedens relationer til dens interessenter eller 'publics', hvor public relation er et spørgsmål om at *balancere* virksomhedens handlinger i forhold til interessenternes *særinteresser*. Denne forståelse er de anerkendte professorer i public relation ved University of Maryland, James E. Grunig og Todd Hunt fortalere for<sup>vi</sup>(Grunig & Hunt, 1992).
- I den kontinentale tradition fokuseres der derimod på, at virksomheden indgår i andre typer af relationer end de markedsøkonomiske – nemlig i *offentlige* relationer. Virksomhedens handlinger bliver med dette syn ikke kun til et spørgsmål om at tilgodese virksomhedens *private* økonomiske interesser, men derimod også interesser, der har *samfundsrelevans*.

Når jeg indenfor dette Speciales rammer ser Novo Nordisk' anlagte kommunikationsstrategi som udtryk for en public relation strategi, placerer mit syn på fagets funktion sig et sted midt imellem ovenstående traditioner. Jeg mener, at der er en række interessenter ud over de traditionelle markedsøkonomiske, der har indflydelse på virksomhedernes handlemuligheder. Dog mener jeg ikke, at det *kun* er en markedsøkonomisk logik, der ligger til grund for disse interessenters handlinger – aktørerne på den kommunikative scene vil i høj grad også handle ud fra en forestilling om, hvordan samfundet *bør* se ud. Når Novo Nordisk således anlægger en public relation strategi er det med sigte på at overbevise om dens interessenter om det acceptable i virksomhedens handlinger eller eksistensgrundlag – både set ud fra et markedsøkonomisk *og* et samfundsperspektiv.

Selvom public relation som fagdisciplin er placeret indenfor det samfundsvidenskabelige paradigme, vil mit syn på fagets anvendelse som et strategisk middel til organisationernes arbejde med deres image, være præget af min humanistiske tilgang til kommunikationsfeltet. Det skal ikke opfattes således, at jeg har ambitioner om at kritisere det forskningsarbejde, der f.eks. udøves på Public relationsuddannelsen på RUC<sup>vii</sup>, hvor de teoretiske udlægninger fremspringer under samfundsvidenskaben. Tværtimod. Jeg vil snarere, med udgangspunkt i min egen faglige identitet, bruge det samfundsvidenskabelige felt som inspirations- og diskussionselement i mit eget selvstændige arbejde, hvor jeg vil kombinere public relations begrebsapparat med det retoriske fags forståelse for overbevisende kommunikation.

Lad mig derfor kort introducere til den retoriske forståelse for, hvordan man via sin kommunikation overbeviser sin modtager om rigtigheden i ens fremførte budskab:

## Retorik

Som fagdisciplin har **retorik** siden den antikke tidsperiode<sup>viii</sup> beskæftiget sig med spørgsmålet om, hvordan man som *afsender* af en given kommunikation må forholde sig, hvis man ønsker at påvirke sine modtagere i en bestemt retning. (se e.g. Aristoteles 1996; Fafner 1995; Fafner 1997; Fafner 1999). Retorik blev nemlig på daværende tidspunkt til en læren om, hvordan man i ethvert givet stof finder de overbevisende momenter frem og fremstiller dem hensigtsmæssigt (Aristoteles 1996:A II §1). At forstå retorikkens forskrifter på, hvordan man via sin kommunikation kan overbevise sin modtager om rigtigheden i ens fremstillede budskab, knytter i høj grad an til en forståelse for retorisk argumentation<sup>ix</sup> og retorikkens menneskesyn.

Traditionelt skelner man mellem videnskabelig argumentation, der stræber efter "den sande viden" og den argumentationsform, der hersker mellem almindelige mennesker i konkrete hverdagssituationer (Onsberg og Jørgensen 1987). I størstedelen af de argumentationer, som vi praktiserer i vores omgang med vore medmennesker, handler det nemlig langt oftere om at retfærdiggøre vore synspunkter for at vinde tilslutning til dem, end om at udlede 'den absolutte sandhed'. Det er sidst nævnte argumentationssituationer, som den retoriske tradition tager sig af. Den græske filosof Aristoteles<sup>x</sup>, som i dag betragtes som grundlæggeren af den retoriske tradition, knyttede *rætop* retorikkens genstandsfelt til de områder i tilværelsen, hvor vi ikke kan opnå sikker viden:

Retorikken har altså sådanne ting til genstand, som vi drøfter og rådslår om, men som vi ikke har noget fag eller videnskab til at besvare (...) drøftelsen angår ting, som synes at have mulighed for at falde ud til enten den ene eller den anden side. Ting, som ikke kan forandres hverken før, nu eller senere, finder jo ingen på at debattere, hvis han mener, at det forholder sig således (Aristoteles 1996:A II §12)

Retorikken beskæftiger sig derfor med et andet sandhedsideal end det videnskabelige: Det 'sandsynlige', der *angår ting, der kan være anderledes, og forholder sig til det, i forhold til hvilket det er sandsynligt, som det almengyldige til det særlige* (Aristoteles 1996:A II § 14-15)

Det meste af, hvad vi bedømmer og overvejer, kan jo også forholde sig anderledes; Menneskenes rådslagninger og overvejelser angår nemlig det, de gør, og deres handlinger er alle af denne slags, praktisk talt er ingen af dem dikteret af nødvendigheden (Aristoteles 1996:A II §15).

Hvorvidt tilslutning opnås afhænger af argumentets overbevisende kraft (Onsberg og Jørgensen 1987). Retorikken opstiller dog ikke deciderede forskrifter på, *hvad* der er god argumentation, da dette - i overensstemmelse med dens pragmatiske grundprincipper, vil afhænge af selve kommunikationssituationen. Men når Novo Nordisk forsøger at overbevise omverdenen om det legitime i sit eksistensgrundlag og sine organisatoriske handlinger, vil dens kommunikative handlinger benytte tre forskellige appelformer; **logos**, **pathos** og **ethos**, der hver for sig karakteriserer forskellige argumentationsformer. De tre appelformer henvender sig henholdsvis til modtagerens fornuft (logos), de umiddelbare følelser, som udspringer i den konkrete kommunikationssituation (pathos) og de mere dybe og langvarige følelser, som knytter sig til modtagerens opfattelse af Novo Nordisks karakter (ethos). Retorikken anser således både følelser og fornuft som konstitutive for erkendelsen, for som Aristoteles påpeger det, er *følelser eller affekter sjælelige påvirkninger, der får folk til at ændre mening med hensyn til deres afgørelser* (Aristoteles 1996:B I §8). For følelserne *alene* bygger også på et intuitivt handlegrundlag:

(...) når vi reagerer følelsesmæssigt på et fænomen, så er vores reaktion dog udtryk for vores adækvate *forståelse* af fænomenet, og det endda en forståelse, der i sin intuitive sikkerhed kan overflødig gøre alle diskursive forklaringer (Fafner 1997:9).

Med logos, ethos og pathos bevæger vi os op på et overordnet begrebsplan, der dækker *hele* den kommunikative henvendelse, ikke kun de argumenterende dele af den. Det er således både den givne afsenders henvendelse til sine modtagere, som den kommer til udtryk i den samlede henvendelse og i hele afsenderens udtryksform og personlige fremtræden. Afhængigt af situationen vælges én dominant appel, men som et hele må en overbevisende henvendelse indeholde alle tre appeller, da vi mennesker *både* benytter vores fornuft og vore følelser, når vi beslutter os for om vi er overbevist eller ej! I mit forsøg på at forstå, hvilken kommunikationsstrategi Novo Nordisk anlægger i dens årsrapport, vil jeg netop drage nytte af denne forståelse.

## **Retorisk public relation**

Når Novo Nordisk anlægger en public relation strategi, adskiller denne sig på flere måder sig fra en decideret markedskommunikativ strategi. Hovedsageligt fordi der er forskel på både mål, målgruppe og dermed også på henvendelsesform.

Markedskommunikation henvender sig til et *marked* bestående af mennesker, der skal købe en virksomheds produkter eller ydelser. Kommunikationsopgaven i denne kommunikationsform

ligger i at identificere eller-/og skabe et marked via analysemetoder og segmenteringer, og herefter forfølger dette marked med reklamefremstød og markedsføringstiltag. I dette tilfælde er det ikke *markedet*, der lægger pres på virksomheden, men snarere omvendt:

Med public relation aktiviteter forholder det sig imidlertid anderledes. Som navnet 'public relation' indikerer, beskæftiger faget sig med relationerne til virksomhedens 'public', der på dansk betegnes virksomhedens interessenter. En begreb, der dækker over grupper lige fra *investorgruppen og aktionærgruppen over de ansatte til det politiske institutionsniveau og græsrodsorganiseringen i det omkringliggende lokalsamfund* (Heltoft 1993:23). Interessenterne eller virksomhedens "publics" er de mennesker i virksomhedens omverden, som skaber *sig selv* og som følger virksomhedens udvikling og som forfølger den, når de er utilfredse med dens handlinger.

Til trods for, at vi oftest sidestiller forbrugere med markeder, bliver markeder for eksempel 'publics', når en virksomhed leverer farlige eller miljøskadelige produkter (...) mens organisationer skaber markeder for at nå deres målsætninger, bliver de nødt til at opbygge relationer til 'publics' for at undgå at blive kørt ud på et sidespor i forhold til deres målsætninger. (Grunig 1993: 8)

Forskellen mellem decideret markeds kommunikation og public relation aktiviteter ligger således på *modtagersiden*, der herefter afføder en forskel i selve henvendelsens form og indhold. Selvom begge kommunikationsformer stræber efter tilslutning til et fremført budskab, vil en markeds kommunikation henvende sig til dens modtagere som *private* forbrugere, der skal overtales til at købe et produkt eller en ydelse. Afsenderen af en markeds kommunikativ handling skal formå at fremkalde spontane og emotionelle reaktioner, der kan fremprovokere umiddelbare behov, der munder ud i købshandlinger. I et retorisk perspektiv handler det således om anlægge en dominerende pathosappel i denne form for henvendelse. En henvendelsesform, hvis konventioner vi som private forbrugere efterhånden er velkendte med:

Det er med salg for øje, og så læner forbrugeren sig tilbage og ser om underholdningen er tilfredsstillende. (Therkelsen 2001: 235)

Sværere bliver det dog, når virksomheden ønsker at anlægge en public relation strategi. Her er modtageren ikke privatforbruger, men derimod samfundsborger, der *både* betragter virksomhedens handlinger ud fra egeninteresse, men også ud fra opfattelsen af, hvordan *samfundet* bør se ud. Public relations sigte bliver derfor at overbevise modtageren om det legitime og acceptable i virksomhedens handlinger set ud fra et *samfundsperspektiv*. Nu skal der ikke appelleres til modtagerens umiddelbare følelser som ved en reklame. I stedet handler det

om at opbygge vedholdende og stabile relationer mellem virksomheden og dens interessenter, således at den kan opnå forståelse, støtte og sympati for sine handlinger (Geist 1993). En public relation strategi må derfor anlægge en bærende ethosappel i henvendelsen, da målet er at komme til at fremstå som en troværdig og tillidsfuld virksomhed. Forfatter interessenterne tillid til virksomheden, vil de også være mere tilbøjelige til at godtage argumenterne for dens selvlegitimering, acceptere dens handlinger og dens officielle profil.

Ikke alle virksomheder har dog lige gode muligheder for at overbevise deres omverden om, at deres handlinger er legitime set ud fra et samfundsnyttigt perspektiv: Nogle virksomheder og nogle produkter er mere samfundsnyttige end andre – og omvendt. En virksomhed, der kan argumentere for, at jo større profit, jo bedre for miljøet, har langt større chance for at få deres organisatoriske handlinger accepteret i samfundet end en virksomhed, der skaber samfundsmæssige problemer, jo mere de producerer. Et ekstremt tilfælde er unægtelig Skandinavisk Tobakskompagni, der har et uløseligt legitimeringsproblem, fordi virksomhedens produkter pr. definition er sundhedsskadelige og medfører store offentlige udgifter. Men også Novo Nordisk står foran en udfordring, når de skal argumenterer for, at de udfører samfundsnyttige handlinger. De benytter sig både af dyreforsøg, anvender genteknologi og tjener deres penge på andres menneskers lidelser!

Jeg vil således i første del undersøge og illustrere, *hvordan* Novo Nordisk efter alle kunstens regler forsøger at *overbevise* deres interessenter om deres samfundsnyttige virke. Jeg vil vise, hvordan de anlægger en strategi, der både kobler public relations begrebsapparat med den retoriske forståelse for at udøve overbevisende kommunikation. Dette for at diskutere, hvad der i denne strategi åbner porten op for den kritik, som medicinalvirksomheden blev mødt med, da de indgik i retsanlægget mod den sydafrikanske regering. Carsten Jensens artikel kan jo netop ses som et udtryk for, at Novo Nordisks anlagte strategi *ikke* havde overbevist alle om, at deres forretningsførelse var drevet af medmenneskelige motiver, der bidrager til samfundets nytte som helhed.

## **Del II**

I henhold til min kommunikationsforståelse influerer også de institutionelle rammer, som Novo Nordisk placerer sig inden for, på omverdenens opfattelse af Novo Nordisk. I mit forsøg på at besvare min opstillede undren vil jeg derfor i Specialets andet afsnit; *En markedslogik med konsekvenser* inddrage et teoretisk filter, der lader mig forstå de samfunds- og sociologiske betingelser, som både begrænser og betinger virksomhedernes kommunikation

med deres omverden i dag. En forståelse, der sætter fokus på begrebet 'offentlighed' og dets betydning for virksomhedernes kamp for at opnå et ønsket image.

## Offentlighed

Til dette formål vil jeg trække på en teoretisk ressource, der ikke er helt moderne, nemlig Jürgen Habermas og hans samfundsteori om 'den borgerlige offentlighed'. Hans teoriapparat har i bærende grad fungeret som teoretisk grundpille i de eksisterende videnskabelige afhandlinger om public relation i Danmark (se fx Specialeudgivelser fra RUC), da hans teori om 'den borgerlige offentlighed' netop tilbyder en relevant og fyldestgørende forståelsesramme for, hvorfor der eksisterer et behov for at legitimere sin opdragsorganisation via af en public relation strategi.

Jürgen Habermas repræsenterer en normativ samfundskritisk tradition, der udspringer fra Frankfurterskolens kritiske teoridannelse<sup>xi</sup> og placerer sig inden for de samfundsvidenskabelige rækker som en markant analytiker af den demokratiske selvforståelse i samfundet, dens baggrund, opståen og udvikling<sup>xii</sup>. Habermas tillagde alle videnskaber et sammenfattende perspektiv i en grundlæggende filosofisk antropologi – en opfattelse af, hvad mennesket er for en størrelse ved at opstille nogle almene forudsætninger for den menneskelige tilværelse: Mennesket søger den tekniske beherskelse gennem arbejdet, har sproget som grundlag for kommunikation og interaktion og søger en styring af den samfundsmæssige udvikling ved at formulere målsætninger, stræbe efter deres virkeliggørelse og frigøre sig fra samfundsmæssig tvang/magt<sup>xiii</sup>. I Habermas berømte værk 'Borgerlig Offentlighed' fra 1962<sup>xiv</sup> bygger han en samfundsteori op omkring det abstrakte rum 'borgerlige offentlighed'. Her beskriver han først *betingelserne* for den borgerlige offentlighed, som de var tiltænkt i 1700-tallet – betingelser, der gav den enkelte borger en ret til frihed og demokratisk medindflydelse på samfundets udvikling. Herefter argumenterer han for, at samfundet har ændret sig og den tiltænkte demokratiske styringsmodel eksisterer derfor ikke længere. Idealerne for det repræsentative samfund er ikke længere til stede, hvorfor vores moderne samfund ikke er så demokratisk, som vi i den vestlige verden går og tror. 'Den borgerlige offentlighed' er derimod en ikke-realiseret utopi – lige som resten af det moderne projekt, der blev formuleret i oplysningstiden.

At Habermas' offentlighedsmodel er en normativ idealistisk model betyder *ikke*, at det er forkert at tale om begrebet 'offentlighed' i forhold til nutidens samfund – og slet ikke, når jeg ønsker at forstå de strukturelle forhold i samfundet, der betinger og begrænser virksomheders kommunikative handlinger i dag. Tværtimod. For det er nemlig én af Habermas' pointer, at den klassiske idealistiske demokratiske styringsmodel i dag spiller en væsentlig rolle i vort samfund i

dag. Et faktum, der har stor betydning for virksomhedernes kamp for at søge forståelse og accept for sine organisatoriske handlinger i dag.

Mit formål med at inddrage Habermas' offentlighedsmodel er *ikke* at foretage en historisk analyse af samfundets udvikling. Men hans samfundsteori giver mig grundlag for at perspektivere, *hvorfor* Novo Nordisk legitimerer sin eksistensberettigelse samt hvorfor denne selvlegitimering ikke blev accepteret af dele af deres omverden.

Tro mod det hermeneutiske erkendelsesparadigme vil jeg dog bevæge mig endnu et skridt videre i min forståelsesorienterede rejse. For offentlighedens kritiske røst, som den kom til udtryk, da Novo Nordisk indgik i retsanlægget mod den sydafrikanske regering, kan også ses som et udtryk for den samtid, som befolkningen lever i i dag. I tredje afsnit *Et velfærdssamfund med konsekvenser* vil jeg således inddrage en samfundsteori, der beskæftiger sig med de betingelser, der har konsekvenser for vores samfund og dets individer i dag.

## **Risikosamfundet**

Den tyske professor i sociologi Ulrich Beck opstillede i 1986 en nutidig samfundsdiagnose i sit værk 'Risikosamfundet'. Heri forsøger han at indfange nutidens samfund i en ny vinkel med henblik på at opstille en ny paradigmatisk forståelse af samfundet og dets beslutningsrationaler.

Beck' tanker bag hans opstillede samfundsteori er i hovedtræk en analyse af de strukturelle ændringer i det moderne samfund. Teorien bygges op omkring de moderniseringsrisici og – effekter, der viser sig i form af uoprettelige skader på planter, dyrs og menneskers liv. Skader, der ikke kan afgrænses lokalt eller gruppespecifikt. Det er Beck' pointe, at samfundets sociale orden i dag er underlagt disse globale risici, der dominerer beslutningsprocesser på alle niveauer i samfundet. Samfundets borgere er i stigende grad blevet skeptiske overfor instanser, der forsøger at legitimere sig på baggrund af nyudvikling og samfundsmæssige fremskridt, fordi de overalt konfronteres med det skræmmende faktum, at *"den samfundsmæssige produktion af rigdom systematisk er forbundet med en samfundsmæssig produktion af risici"* (Beck 1997: 27). I relation til dette Speciales empiriske omdrejningspunkt har denne risikokonfrontation en afgørende betydning for Novo Nordisks legitimerende kommunikationsmuligheder og deres kamp for at opnå det ønskede image. Som medicinalvirksomhed legitimerer Novo Nordisk sig netop på grundlag af, at dens eksistensgrundlag kommer samfundet som hele til gode – at dens eksistensberettigelse skyldes dens samfundsmæssige produktion af rigdom!



Beck' samfundsdiagnose skal mig grundlag for at opstille et nutidigt billede på, hvad der optager og betinger den omverden, som Novo Nordisk skal legitimere sig overfor – og dermed et nutidigt syn på de krav, der stilles til virksomhedens eksistensberettigelse.

På baggrund af den forståelse, jeg opnår gennem de tre afsnit, vil jeg opsamlende diskutere, hvorfor – Novo Nordisks selvlegitimering til trods, dens officielle profil ikke blev accepteret som troværdig, og hvorfor virksomheden i stedet blev holdt ansvarlig for sin valgte handling af dele af offentligheden, hvis kritiske røst truede Novo Nordisks ønskede image. Specialet vil lede mod en afsluttende diskussion om, hvorvidt det er hensigtsmæssigt for virksomheder i dag at vedblive med at understøtte og udvikle et bestemt ønsket image, hvis dens omverden betragter den selviscenesatte profil utroværdig!

Mit empiriske materiale vil bestå af Novo Nordisks årsrapport anno 2000. I årsrapporten argumenterer Novo Nordisk nemlig *selv* på *egne* vilkår i *egget* sprog for dens eksistensberettigelse i samfundet som helhed i dens forsøg på at understøtte og udvikle sit ønskede image. Som eksempel på ikke-planlagte udtryk inddrager jeg Carsten Jensens artikel. En artikel, der signalerer den kritiske røst, som udsprang i offentligheden, da Novo Nordisk valgte at indgå i retssagen mod den sydafrikanske regering

## **En kommentar med på vejen...**

Jeg skriver dette Speciale som afslutningen på min humanistiske uddannelse i Kommunikation på Aalborg Universitet. Specialets emne, problemstilling og teorivalg er derfor præget af det forståelsesunivers, som vi undervises, forsker og arbejder indenfor her. At jeg derudover har valgt at udvide mit paradigmatisk stæd med teorier, der traditionelt indskrives sig under samfundsvidenskabelige studieordninger, skal ses i lyset af mit syn på min uddannelses form og indhold: Min humanistiske kommunikationsuddannelse har utrolig mange styrker, men også – set med mine øjne, mange begrænsninger. Begrænsninger, som vi ikke nødvendigvis ser gennem uddannelsesforløbet, men som vi konfronteres med, når vi bevæger os uden for universitets trygge mure. Vi konfronteres i det "virkelige" liv med problemstillinger, der kræver en bred viden indenfor flere forskningsfelter – ikke mindst af erhvervsøkonomisk, sociologisk og samfundsvidenskabelig karakter. Vort samfund er præget af kraftige ændringer – ændringer, der i allerhøjeste grad domineres af samfundets økonomiske magtrelationer. Opdrages vi ikke

til at forstå disse i deres fulde kontekst, vil vores humanistiske perspektiver på givne problemstillinger blive snæversynede – og mangelfulde. Jeg mener derfor, at det er nødvendigt at tilføre vores bevidsthed en bredere forståelse for de samfunds- og sociologisk betingede problemstillinger, som både betinger og begrænser de handlemuligheder, som kommer til udtryk på organisatorisk aktørniveau.

*...Og så er det på tide at foretage de første forståelsesorienterede skridt ●*

Vi er i en brydningstid, hvor virksomhederne er på vej væk fra de konventionelle, historiske regnskaber og på vej over til de nye værdiregnskaber, hvor socialt ansvar, image og andre bløde værdier gøres synlige og sammenlignelige. Vi ser derfor en gryende tendens til, at virksomhederne gør deres sociale ansvar håndgribeligt og måleligt. (Statsautoriseret revisor Helle Bank Jørgensen, PricewaterhouseCoopers i Børsens nyhedsmagasin 18. Maj 2001: 36)

# En årsrapport med konsekvenser

Første del af min rejse har til sigt at studere og forstå de planlagte udtryk, som Novo Nordisk udsender med sin officielle profil samt søge en forståelse, hvad der i denne information kan ligge til grund for den kritik, som virksomheden blev udsat for i forbindelse med deres rolle i retsanlægget mod den sydafrikanske regering.

Novo Nordisk anlægger en kommunikationsstrategi, der kobler retorikkens forståelse for overbevisende kommunikation med public relations forståelse for, at virksomheder må opnå forståelse, sympati og støtte i de kredse af offentlighed, de har eller vil få kontakt med. Dette ved at *tilpasse* sin virksomhedspolitik og -funktioner efter offentlighedens krav. En strategi, der dog samtidig lukker op for en øget følsomhed over for kritik.

For 40 år siden ville omverdenen givetvis have været tilfreds med at høre, at medicinalvirksomhederne kunne udvikle medicin, der kunne hjælpe syge mennesker. *Hvordan* medicinen blev fundet, var ikke dengang et 'hot issue'. Men med tanke på den medieopmærksomhed, der igennem de seneste år har været rettet mod de etiske aspekter af forskning baseret på genteknologi, dyreforsøg og de miljømæssige aspekter i store virksomheders produktionsformer, kan man med god ret påstå, at omverdenens interesse for medicinalindustrien ikke går så meget på, *hvordan* deres forskningsbaserede medicin virker på patienterne, men snarere på, om de formår at producere den livsnødvendige medicin *med god samvittighed*. Novo Nordisk opererer nemlig i et minefelt rent etisk:

- Novo Nordisk er dybt involveret i frontforskning, hvilket i sig selv kan skabe modstand og stor bekymring i befolkningen og blandt græsrodsorganisationer
- Novo Nordisk beskæftiger sig intenst med genteknologi, hvilket også har tendens til at skabe modvilje i store dele af befolkningen og i sær blandt græsrodsorganisationer.
- Novo Nordisk tester deres medicin på dyr, hvorefter de gennemfører kliniske forsøg på mennesker. Her kan det mindste slør i en procedure eller i en patientinformation igangsætte laviner af ødelæggende omtale.

- Novo Nordisk er en stor producerende virksomhed med fabrikker tæt på beboelsesområder – med alle potentielle miljørisici, som ligger i dette.
- Novo Nordisk tjener penge - *mange* penge, på de selv samme syge mennesker, som de udvikler medicin til. De beskyldes derfor ofte for at høste deres profit på andres ulykke!

Derfor må Novo Nordisk bruge mange menneskelige og økonomiske ressourcer på at overbevise omverdenen om, at virksomhedens forretningsgrundlag – trods sine kontroversielle arbejdsmetoder, har en samfundsmæssig nytteværdi, som er værd at bibeholde. De må overbevise omverdenen om, at deres forretningsførelse ikke kun udspringer af egne økonomiske interesser, men også er drevet af en oprigtig interesse for hjælpe de mennesker, der behøver produkterne. Novo Nordisk ekspliciterer selv i sin officielle vision behovet for at finde denne balance:

**Vores værdier afspejles i vores handlinger**

At være redelig er det der tæller. Vi bestræber os dagligt på at finde den rette balance mellem medmenneskelighed og konkurrenceevne, det korte og det lange sigt, egeninteresse og hensynet til kollegaer og samfund, arbejde og familieliv som er (indersiden af omslag til Novo Nordisks årsrapport 2000)

I sin årsrapport anno 2000 anlægger Novo Nordisk en kommunikationsstrategi, der efter alle lærebøgernes regler forsøger at overbevise omverdenen om, at man *vitterlig* bestræber sig på at finde denne balancegang mellem medmenneskelighed og konkurrenceevne - og derfor ikke kun er drevet af egne driftsøkonomisk interesser.

En legitimeringsstrategi, der samtidig åbner porten op for selv samme kritik, som udløste imagekrisen.

**Den medmenneskelige organisation**

Novo Nordisks årsrapport følger umiddelbart de traditionelle og lovpligtige forskrifter: Der indledes med ledelsens beretning om året, der gik. Herefter følger en forretningsmæssig beretning, hvor organisationens produktområder beskrives. Den økonomiske beretning fremstiller det konkrete årsregnskab i tal og diagrammer, hvorefter der afslutningsvis informeres om finansielle forhold, der har relevans for aktionærer, bestyrelse og

koncerndirektionen. Men i ganske utraditionel stil indeholder dette års årsrapport ikke *udelukkende* markedsøkonomiske beskrivelser. I år har Novo Nordisk nemlig valgt at ændre deres traditionelle rapporteringsform med to iøjefaldende, nye tiltag:

- Den traditionelle årsrapport indeholder tre følelsesladede interviews – fortalt henholdsvis af Novo Nordisks administrerende direktør, Lars Rebien Sørensen, en diabetespatient og en mor til to drenge, der er blødere.
- Deres traditionelle årsregnskab er *udvidet* med en særskilt 'social- og miljørapport'.

Jeg vil indlede med at fæstne mit analytiske blik på de tre 'autentiske interviews', der alle tre er udtryk for en legitimeringsstrategi, der søger balancen mellem virksomhedens driftsøkonomiske ansvarlighed og en mere værdiladet ansvarlighed, der knytter sig til det ønskede image, som kommer til udtryk i sloganet 'Being There':

### **En tillidsfuld direktør**

Første interview er med Novo Nordisks administrerende direktør Lars Rebien Sørensen (herefter LRS), der indleder med at fremstille et personligt ønske for fremtiden; et ønske, der harmonerer med den officielle vision om at ville være verdens førende virksomhed indenfor diabetesbehandling (se inderside af årsrapport 2000).

Jeg vil ønske, det lykkedes os at overvinde diabetes indenfor de næste 10 år (Årsrapport 2000: 6)

At lade LRS udtrykke sit ønske i en direkte jeg-form til modtagerne, giver et billede af, hvad han som administrerende direktør *selv* ønsker og mener. Hermed signalerer han, at han tager et personligt ansvar for de handlinger og holdninger, som Novo Nordisk profilerer sig selv på. Han påpeger herefter, at hans ønske ikke *umiddelbart* virker legitimt som en mission for en virksomhed, der tjener sine penge på syge mennesker - set ud fra et driftsøkonomiske perspektiv.

Men hvorfor ønsker jeg så, at vi kan overvinde diabetes - det er jo trods alt det, vi lever af i dag? (Ibid.)

LRS henviser her til det dilemma, som Novo Nordisk som medicinalvirksomhed pr. definition er oppe imod: De tjener deres penge på de selv samme syge mennesker, som de siger, de ønsker at helbrede. At fremstille et ønske om at udrydde de markeder, der giver virksomheden

brød på bordet, kan derfor meget nemt virke som en hyklerisk udtalelse; Eksisterer der ikke længere et behov for Novo Nordisks hovedprodukt, hvordan kan de så overleve rent økonomisk?

Det fremstillede ønske og efterfølgende indvending har dog et klart strategisk sigte set ud fra et retorisk perspektiv. For ved at være åben og ærlig omkring det dilemma, som medicinalindustrien er oppe imod, når de forsøger at legitimere deres forretningsførelse – og ved at vise, at han anerkender sine modstanderes synspunkter og respekterer deres frihed til at have egne meninger, forsøger LRS at skabe tillid til hans person. Han forsøger at fremstå troværdig. Formår han at gøre dette, vil det nemlig efterfølgende være nemmere at overbevise læserne om, at Novo Nordisk organisatoriske handlinger vitterlig er drevet af en *oprigtige* interesse for at hjælpe mennesker verden over med at få et bedre liv. Ifølge den retoriske tradition er det *nemlig lige ved at talerens moralske personlighed rummer det stærkeste overbevisende moment af alle* (Aristoteles 1996: A II § 4).

Det strategiske sigte i det fremførte ønske og efterfølgende indvending kan dermed ses som en ethos-appel, der skal sigte mod modtagerens følelser overfor LRS som *afsenderen*. Følelser, der indenfor et retoriske arbejdsparadigme spiller en afgørende rolle, hvis man skal overbevise nogen om noget, fordi *Overbevisning skabes gennem talerens karakter (ethos), når talen holdes på en sådan måde, at den gør talerens person troværdig.* (Aristoteles 1996: A II § 4)

Hans argument for rigtigheden i sit fremstillede ønske har til sigt at understøtte det budskab, som knytter sig til sloganet 'Being there':

Svaret er, at fundamentet for vores virksomhed er en stærk tro på værdibaseret ledelse. Det handler for os ikke kun om at skabe værdi for vores aktionærer, men for alle vores interessenter. Vi skal tage hensyn til alle vores interessenters behov - det være sig aktionærer, kunder, medarbejdere eller samfundet generelt. Vores kunder fortæller os, at deres største ønske er at blive helbredt for sygdommen – så må det også være vores ambition. (Årsrapport 2000: 6)

Hermed knytter LRS argumentet for virksomhedens vision til virksomhedens værdigrundlag. Det er virksomhedens værdisæt, der dominerer dens forretningspolitik, ikke dens økonomiske bundlinietal. Denne argumentation afspejler i høj grad den bagvedliggende tankegang, der knytter sig til en public relation strategi: For ønsker en virksomhed at opnå forståelse og accept for deres forretningspolitik, må virksomheden forsøge at tilpasse sin virksomhedspolitik til *alle* interessenternes krav – og ikke kun til de interessenter, der vurderer virksomheden ud fra dens

driftsøkonomiske bundlinier. Det er dog her bemærkelsesværdigt at se, at Novo Nordisk *selv* opdeler sine interesser i dem, der har en driftsøkonomisk interesse i virksomheden - '*vores aktionærer*' kontra '*alle vores interesser*'. En indikation på, at Novo Nordisk er bevidst om, at disse 'andre' interesser skal overbevises om virksomhedens eksistensberettigelse på en ganske anden måde end dem, som har økonomiske interesser i virksomheden.

Lars Rebien Sørensen fortsætter med at forsøge at styrke sin egen ethos ved selv at pårabe sine positive karaktertræk; Han fortæller om sine rejser rundt i verden, hvor han snakker med brugere af Novo Nordisks produkterne, hvormed han *far et klarere billede af vores kunders ønsker og af, hvordan vi med vores arbejde gør en forskel for dem*. Endnu et forsøg på at opstille et medmenneskeligt billede af sig selv, der skal understøtte hans påstand om, at Novo Nordisk vitterlig ud fra en mission om at forstå og tilgodese deres brugeres behov.

Længere nede i teksten kommer det dog til udtryk, at organisationens handlinger ikke kun foretages ud fra medmenneskelige motiver. De driftsøkonomiske hensyn spiller også en væsentlig rolle for deres forretningsførelse:

Det er ikke sandsynligt, at disse produktområder vil udvikle sig lige så brede og produktmæssigt (...) Alligevel vil vi fortsætte (..) fordi vores produkter gør en forskel for patienterne og giver et konkurrencedygtigt afkast af vores investering (Årsrapport 2000: 7)

Lars Rebien Sørensen fastholder således ikke sin argumentation indenfor en rendyrket medmenneskelige diskurs<sup>xv</sup>. Novo Nordisks handlinger er også drevet af deres hensyn til egen konkurrencedygtighed. Så selvom han indledningsvis postulerer, at organisationens handlinger er drevet af brugerens behov, så skal dens organisatoriske handlinger også være legitime set ud fra et *driftsøkonomisk* perspektiv. Lars Rebien Sørensen fortsætter dog med at argumentere for, at Novo Nordisk er en organisation, der arbejder med udgangspunkt i dens oprigtige interesse for deres brugere. Som dokumentation for dette fremføres en påstand om, at Novo Nordisks grundlæggende respekt for det enkelte menneske netop er årsagen til, at folk gerne vil arbejde for dem:

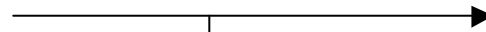
I Novo Nordisk sætter vi mennesket i fokus (...) Hvad er det så, der får folk til at arbejde for os? Jeg tror det er fordi, de gerne vil være en del af en virksomhed, som har stor respekt for de mennesker, der bruger dens produkter, og som tager deres sag som et personligt anliggende (Ibid.)



Et argument, der ser ud som følgende:

**Belæg**

Novo Nordisk kan tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere



**Hjemmel**

De bedste medarbejdere vil kun arbejde hos virksomheder, der har respekt for deres produkter og som tager deres sag som et personligt anliggende

**Påstand**

Novo Nordisk har respekt for deres produkters brugere og tager deres sag som et personligt anliggende

Her benytter LRS altså igen Novo Nordisks personlige engagement og oprigtige interesse for dens produkters nytteværdi som et argument for organisationens eksistensberettigelse. LRS' argumentet må dog også ses som et forsøg på at henvende sig til en ganske bestemt interessentgruppe: Potentielt kommende medarbejdere, hvor han forsøger at opstille et ganske bestemt paradigme omkring Novo Nordisk som arbejdsplads.

Vi vil blive ved med at fokusere på den slags biofarmaceutiske specialprodukter, og en del af vores forskningsaktiviteter er helliget videreudvikling af eksisterende behandlinger af denne type og jagten på nye lægemidler. (...) ZymoGenetics er en af vores kilder til nye opdagelser (...). (Ibid.)

Med ordene *helliget, jagten på nye lægemidler og kilder til nye opdagelser* opstiller han et eventyragtigt billede af Novo Nordisk som arbejdsplads, hvor dens medarbejdere er drevet af en religiøs (helliget) mission om at udvinde nye medicinske produkter, der kan sikre et bedre liv for mennesker verden over. Strategien sigter på at overbevise kommende medarbejdere om, at man skal være stolt af at arbejde for Novo Nordisk; De gør en forskel grundet deres medmenneskelighed.

**Ethos i centrum**

Ser vi på Lars Rebien Sørensens interview under et samlet hele, domineres teksten af en ethosappel: Indholdet er bundet til LRS' karaktertræk, som han *selv* pårber sig det i sin selvfremsstilling. Sigtet er at fremstille Novo Nordisks administrerende direktør' *personlige* holdning til Novo Nordisks nytte som organisation og samtidig få fremhævet, at han *selv* gør en

stor indsats for at hjælpe organisationens patientgrupper. Interviewet tegner således et billede af en ærlig og åben frontfigur, der leder virksomheden ud fra de værdier, som afspejler sig i hele virksomhedens virke, både i ledelsens personlige ledelsesfilosofi, i organisationens medarbejderpolitik, i de ansattes drivkraft bag deres arbejde, til organisationens vision, der fremstilles som værende direkte i modstrid med den traditionelle markedslogik. På ægte retorisk vis anlægger dette interview altså en kommunikationsstrategi, der skal skabe tillid til Novo Nordisks påstand om, at dens organisatoriske handlinger er drevet af et *oprigtigt* ønske om at tilgodese dens brugeres behov – og dermed ikke kun har sigte på økonomisk overskud.

Men den anlagte strategi åbner dog op for visse kritikpunkter:

For det første forsøger Lars Rebien Sørensen at opbygge et troværdigt billede af sig selv ved at henvise til et urealistisk problem: Det er en utopisk, at deres opstillede vision om at ville udrydde diabetes vil stride imod deres driftsøkonomiske mål – det er et *tænkt* problem, at medicinalindustrien nogensinde vil kunne udrydde sig selv. Der har og vil altid eksistere sygdomme i vores verden, hvorfor der altid vil eksistere et behov for virksomheder som Novo Nordisk til at udvikle og producere medicinalprodukter, der kan kurere sygdomme. Når LRS således fremsætter dilemmaet som en døråbner for bevisførelse for, at eksistensgrundlaget er drevet af medmenneskelige motiver kontra økonomiske, fremstår det snarere som et manipulerende træk, der benytter en urealistisk problemstilling i et forsøg på at fremstå som en ærlig og troværdig person. Et forsøg på at fremkalde et tillidsvækkende billede af Novo Nordisks frontfigur, der ikke leder organisation på baggrund af økonomiske egeninteresser, men derimod handler ud fra medmenneskelige motiver.

For det andet er LRS' rejseaktiviteter ikke nødvendigvis et udtryk for et medmenneskeligt træk eller en oprigtig interesse for brugernes ve og vel. Brugerne udgør i sig selv Novo Nordisks *marked*, hvorfor rejseaktiviteterne også er udtryk for en decideret markedsføringsstrategi: Når Novo Nordisk studerer *de adfærdsmæssige aspekter af diabetes* og iværksætter *en ny og banebrydende undersøgelse, som (...) skal kortlægge de globale holdninger til diabetes* (Årsrapport 2000: 7) er dette også udtryk for en strategi, der *identificerer* det marked, der skal købe dens produkter. Dermed bliver rejseaktiviteterne i stedet et forsøg på at opnå viden om markedet, som herefter kan forfølges med nye produktfremstød – og der kan tjenes endnu flere penge!

Hvor Lars Rebien Sørensens interview udgør en *påstand* om, at virksomhedens handlinger bundes i deres oprigtige interesse for at hjælpe mennesker verden over med at få et bedre liv,

fremstår - i modsætning hertil, de to andre interviews i årsrapporten som *belægget* for denne påstand. Den første historie er fortalt af en diabetespatient; den anden af et familiemedlem til to bløderpatienter.

### **De følelseladede brugere**

Begge interviews opstiller et følelseladet billede af, hvordan det er at leve med henholdsvis diabetes og blødersygdomme. Begge interviews anlægger også en sammenligningsstrategi; en beskrivelse af, hvordan livet var *før* og *efter*, at de som brugere begyndte at bruge Novo Nordisks produkter. Begge interviews har samme pointe: De lever i dag et bedre liv end tidligere – takket være Novo Nordisks produkter. For eksempel udtaler diabetespatienten; en kvinde:

Jeg har haft diabetes i næsten 30 år (...) Da jeg i sin tid fik stillet diagnosen, var det helt umuligt at få sprøjter – på et tidspunkt var jeg nødt til at bruge en gigantsprøjte fra et fotolaboratorium (...) Men i de sidste 12 år har jeg brugt NovoPen 3 og det er det bedste injektionssystem, jeg nogensinde har prøvet (...) Jeg havde kæmpet for at få et rimeligt liv under primitive forhold. Tingene blev bedre efter 1980, da insulin og injektionssprøjter fra Novo Nordisk kom ind i mit liv (Årsrapport 2000: 13).

Her forsøger Novo Nordisk altså at fremhæve sin egen medmenneskelighed ved at opstille et horribelt billede af, hvordan brugeren tidligere anvendte umenneskelige *gigantsprøjter fra fotolaboratorier*, inden hun begyndte at bruge de brugervenlige produkter, som Novo Nordisk udvikler.

Også interviewet med moderen til to drenge, der lider af en blødersygdom, anlægger en stærk appel til læsernes følelsesregister. Teksten opstiller en forståelsesramme for, hvor alvorligt og livstruende en blødersygdom er - og hvor besværligt det er at leve med denne sygdom, fordi man som bløder er afhængig af behandlingspræparater.

Tom havde sin første blødningsperiode, da han var et år gammel. Man siger, de første leveår for en bløder er den rene 'ferie' fordi der meget sjældent forekommer blødninger (...) Hamish havde i de første år mange flere blødninger end Tom (...) og han har aldrig haft en livstruende blødning. Tom har derimod haft fem eller seks (...) Det virker så uretfærdigt, når man har enæggede tvillinger, og behandlingen så kun virker på den ene. Det var en meget bitter pille at sluge. (Årsrapport 2000: 16-17)

I et forsøg på at understøtte Novo Nordisks ønskede image som en medmenneskelig organisation, anvendes negativt ladede ord og billedlige udtryk som fx *komplerede, problem, desperat og frustreret, uretfærdigt, uden resultat* til at beskrive livet før Novo Nordisks produkter. Kontrasten er tydelig, da hun efterfølgende beskriver, hvordan hendes sønner i dag har fået *frihed*. De lever et *selvstændigt og uafhængigt* liv, der lader dem *træffe deres egne beslutninger*. Novo Nordisks rolle som medmenneskelig aktør understøttes yderligere ved at moderen fortæller, at én af organisationens medarbejdere blev en *fantastisk god ven*, der *virkelig yder en fantastisk støtte* – en støtte, der endda med tiden *blev endnu mere omfattende*. Tekstens implicite budskab til os læsere er, at det er Novo Nordisks fortjeneste, at de to drenge har et godt liv i dag.

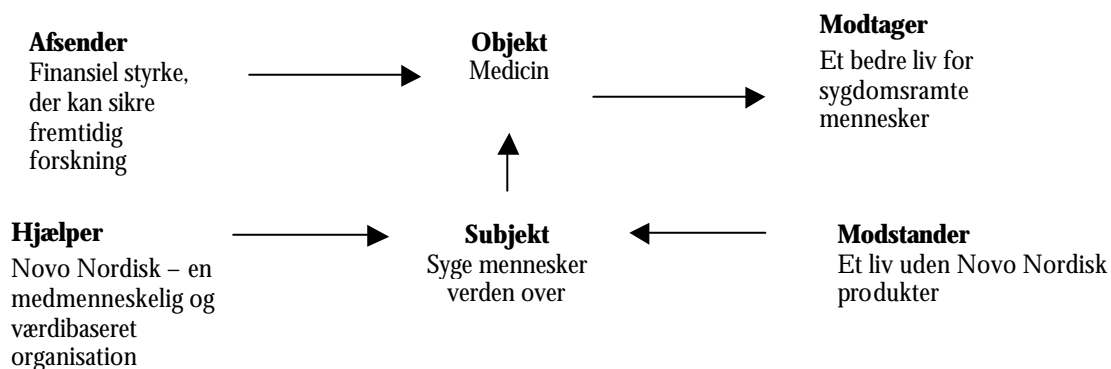
Begge historier fremstår som en del af en større argumentation for, at Novo Nordisk grundet deres medmenneskelige værdier bidrager til et bedre liv – både for brugerne og deres familier. Man kan indvende mod denne valgte legitimeringsstrategi, at det virker absurd, at Novo Nordisk forsøger at legitimere sin eksistensberettigelse ved, at produkterne *forbedrer* livet for brugerne. Det er dét, der gør, at de overhovedet har en virksomhedseksistens! Samtidig er det en selvfølge, at en sygdomsramt person får et bedre liv, når han eller hun får medicin mod en sygdom, da medicin pr definition er et fænomen, der skal helbrede.<sup>xvi</sup> Men de to følelseladede interviews indgår i årsrapporten med et klart strategisk sigte:

Hvor interviewet med Lars Rebien Sørensen i overbærende grad sigter på at styre LRS ethos som administrerende direktør for Novo Nordisk, anlægger begge interviews en dominerende pathosappel, der appellerer til læsernes umiddelbare følelser overfor brugerne af produkterne. Begge Denne henvendelsesform skal påvirke modtagernes følelser i *selve* kommunikationssituationen, fordi modtagerens sindsstemning, i det øjeblik en kommunikativ handling vurderes, også en afgørende betydningsfaktor for bedømmelsens udfald. *Vi dømmer jo ikke éns, uanset om vi er kede af det eller glade, eller venligt, respektive fjendtligt indstillet.* (Aristoteles 1996: A II §5).

Dette er netop også årsagen til, at reklamer ofte anlægger en overbærende pathos appel: Her skal henvendelsen jo netop fremkalde spontane og emotionelle reaktioner, der skaber umiddelbare behov, som munder ud i en købehandling.

At Novo Nordisk anlægger en pathosappel i de to interviews skyldes, at man ønsker at vække modtagerens medlidenhedsfølelse overfor de mennesker, som Novo Nordisks produkter hjælper. Ved dette strategiske træk formår Novo Nordisk således at fremstille sig selv som den barmhjertige **hjælper**, hvis medicinalprodukter medvirker til, at sygdomsramte mennesker får et bedre liv.

Sat på aktantmodellen<sup>xvii</sup> ser Novo Nordisks udlægning af egen position i samfundet ud som følgende:



De syge menneskers lidelseshistorier benyttes dermed i den overordnede legitimeringsstrategi som træk, der skal styrke Novo Nordisks egen ethos – det økonomiske bundlinietal nedtones dermed blot til at være midlet, der skal *sikre*, at Novo Nordisk også fremover kan hjælpe. Der opstilles hermed et *værdibaseret* billede af Novo Nordisk, hvis handlinger ikke er drevet af et ønske om at fremvise et flot overskud på sin økonomiske bundlinie, men snarere flotte resultater på sin værdibaserede bundlinie. Ved at indsætte de tre interviews i den traditionelle årsrapport forsøger Novo Nordisk således på ægte retorisk vis at styrke sin ethos som en medmenneskelig og troværdig organisation, og de 'autentiske' historier giver læserne syn for sagen: Novo Nordisks ord og handlinger hænger sammen. Lars Rebien Sørensen' er en troværdig kommunikator - og brugerne er dokumentation!

## Den ansvarsbevidste organisation

Novo Nordisk har for første gang i år valgt at gøre deres miljø- og sociale ansvarlighed målelig, hvorfor de har udvidet det traditionelle årsregnskab med en 'social- og miljørapport'<sup>xviii</sup>, der ifølge dem selv udgør "et vigtigt element i den løbende dialog mellem Novo Gruppen og dens interessenter".

Miljø- og socialrapporten kan ses som udtryk for, at virksomheders forpligtigelser i dag er langt mere vidtgående end blot at betale skatter og leve op til fastsatte overenskomster. I dag må virksomhederne dokumentere, at de også tager et ansvar for andre end sig selv og tendensen

indenfor nye rapporteringsformer viser, at virksomhederne også ønsker at *dokumentere* dette ansvar – og endda ønsker at profilere sig på.

Som vi i det følgende skal se, legitimerer Novo Nordisk sit eksistensgrundlag på, at de *forpligter sig* til at tage et ansvar – og dette på flere områder! Men samtidig åbner også denne legitimeringsstrategi op for en øget følsomhed for kritik.

### **Dialogen i centrum**

Hele den særskilte rapport afspejler tydeligt public relation tankegangen om, at virksomheder skal søge forståelse og accept for sine organisatoriske handlinger ved at tilpasse sig omverdenens krav. Dialogen føres, fordi det *gavner alle parter og giver os en bedre forståelse af en lang række emner, og hvad der rører sig i samfundet om disse emner* (Miljø- og socialrapport 2000: 18). Argumentet for den dialogiske tilgang lyder blandt andet som følgende:

Det er vigtigt at lytte til vores interessenters bekymringer og behov, så både vores og interessenternes værdier afspejles i virksomhedens handlinger. Hvis vi er uenige med en interessentgruppe om et bestemt spørgsmål, foretrækker vi at tage en åben diskussion om emnet (Miljø- og socialrapport 2000: 16)

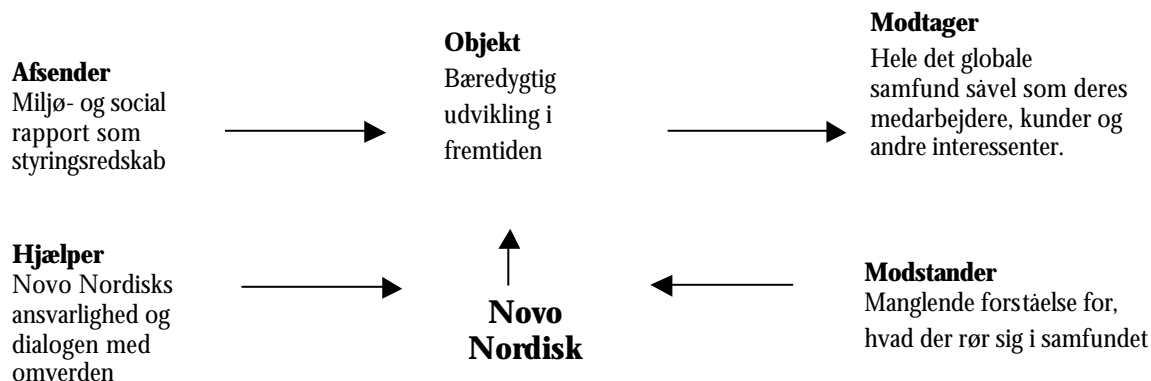
Miljø- og socialrapporten fremstilles endda som én stor bevisførelse for, at man lytter til omverdenen og tilpasser sig dennes krav.

Eksempelvis var det miljøorganisationerne (NGO'ere) der i begyndelsen af 1990'erne fortalte os, at de gerne så en frivillig rapport om virksomhedens miljømæssige præsentation (Ibid.)

Novo Nordisk ønsker at overbevise læserne om, at det ikke kun er fine ord på papiret, når de siger, at de tilpasser sig deres omgivelser. De forsøger at vise, at deres ord og handlinger hænger sammen. Dette kan igen anskues som en del af den overordnede strategi, der skal styrke deres ethos som en troværdig organisation. Dialogen bliver det middel, der skal *hjælpe* Novo Nordisk med at leve op til den ansvarlighed, som de ønsker at forpligte sig på – en ansvarlighed, som de mener, de må påtage sig grundet den rolle, som de *selv* mener, de indtager i samfundet:

Som global samfundsborger har vi et ansvar over for samfundet såvel som over for vores medarbejdere, kunder og andre interessenter. Progressive virksomheder må gå i dialog med en bred vifte af interessenter på tværs af nationale og internationale grænser for at fastlægge dagsordenen for bæredygtig udvikling i fremtiden (Miljø- og socialrapporten 2000: 7)

Ud fra en ægte public relation tankegang profilerer Novo Nordisk her sig som en samfundsborger, der forpligter sig til at påtage sig et medansvar for en bæredygtig samfundsudvikling. En udvikling, som samfundets aktører *i fællesskab* (dialog) skal fastsætte rammen for. Novo Nordisk er subjektet, der – takket være deres ansvarlighed og dialogiske samspil med omverdenen medvirker til en bæredygtig udvikling i samfundet. En samfundsudvikling, der kommer *hele* samfundet til gode. Sat på aktantmodellen ser billedet således ud:



Studerer man deres fremstillede argumenter i rapporten som helhed, fremkommer det dog mellem linierne, at Novo Nordisk også har et andet motiv for, at den *som global samfundsborger* påtager sig et miljø- og socialt ansvar overfor omverdenen. De drager også en personlig driftsøkonomisk nytte af sin ansvarsfølelse! For at illustrere dette, vil jeg bevæge mig rundt i delene og slutte med helheden.

Lad mig først kaste et blik på de ansvarsområder, som Novo Nordisk siger, de officielt forpligter sig til at følge.

#### **Økonomisk ansvar**

Vi vil løbende forbedre vores økonomiske resultater ved at sætte høje mål for vækst og værdiskabelse, ligesom vi vil opnå konkurrencedygtige resultater på disse områder (...)

#### **Miljømæssigt ansvar**

Vi vil løbende forbedre vores miljømæssige resultater ved at sætte høje mål og lade miljømæssige og bioetiske overvejelser indgå som en integreret del af vores daglige arbejde(...)

#### **Socialt ansvar**

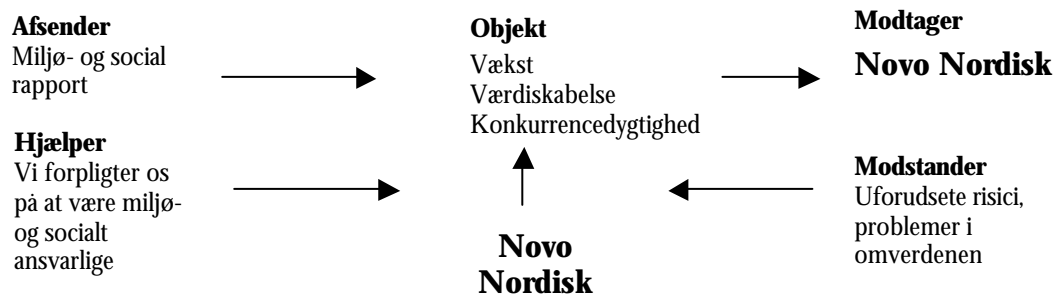
Vi vil løbende forbedre vores indsats på det sociale område ved at sætte høje mål og lade sociale, menneskerettigheds- og arbejdsmiljømæssige overvejelser indgå som en integreret del af vores daglige arbejde”

(Miljø- og socialrapport 2000: 13)

Det er her tydeligt, at Novo Nordisk ikke er i tvivl om, hvorfor de forpligter sig til at tage et økonomisk ansvar. I traditionel driftsøkonomisk tale er målet: vækst, værdiskabelse og konkurrencedygtige resultater. Langt løsere bliver formuleringerne, når de skal fortælle, hvorfor eller hvordan de forpligter sig på miljøområder og på deres sociale ansvar. Faktisk forpligter de sig kun til at lade emnerne *indgå* i deres forretningsmæssige *overvejelser*. De formår altså ikke at sætte ord på, *hvorfor* de forpligter sig eller hvad *målet* er med disse forpligtelser! Dette bliver dog tydeligere senere, hvor de skriver som følgende:

Vi lever i en tid med globalisering, hvor virksomhederne mere end nogensinde bedømmes ud fra deres værdier. Ved at måle vores præsentation i forhold til den tredobbelte bundlinie står vi bedre rustet til at tackle risici og være i harmoni med det omgivende samfund, og vi bliver bedre til at identificere muligheder og eventuelle problemer (Miljø- og socialrapport 2000: 7)

Miljø- og socialrapporten fremstilles nu som et strategisk styringsredskab, der skal gøre Novo Nordisk bedre *rustet* til at *tackle risici* og *identificere muligheder* og *eventuelle problemer*. Sætter vi denne viden ind i aktantmodellen, ses et ganske andet billede på årsagen til deres miljø- og sociale ansvarlighed end det, de direkte selv fremhæver:



Deres miljømæssige og sociale forpligtelser er *midlet*, der skal hjælpe Novo Nordisk med at opnå egne driftsøkonomiske *mål*: Vækst, Værdiskabelse og Konkurrencedygtighed. De påtager sig dermed også deres miljømæssige og sociale ansvar af egeninteresse – og ikke, som de selv eksplicit siger: Fordi de er en global samfundsborger, der ønsker at tilpasse sig omverdenens



krav og indgå i dialog om samfundets bæredygtige udvikling. Med deres vage formulering af, *hvorfor* de overhovedet forpligter sig – sat sammen med deres klare sigte på vækst, værdiskabelse og konkurrencedygtighed åbner Novo Nordisk selv porten op for en mistanke om, at miljømæssig og social ansvarlighed blot er en del af en driftsøkonomisk strategi, der skal hjælpe dem til at opnå egne driftsøkonomiske mål!

Faren ved at formulere sig så abstrakt, som Novo Nordisk her har gjort er, at erklæringerne kan overføres på næsten hvilken som helst virksomhed. Det er derfor svært at sige, om de er udtryk for en unik identitet, eller om de snarere har karakter af 'hurra-ord', der er udvalgt til lejligheden, men som ikke har et indhold, der stikker særlig dybt?

### **Værdier i fokus**

Lad os kigge lidt nærmere på de værdier, som Novo Nordisk siger, der ligger til grund for dens ansvarlige forretningsførelse, som *afspejles i det daglige arbejde på kontorer og fabrikker verden over* (Miljø- og socialrapport 2000: 7). Værdier, der knytter sig fint til den opstillede vision om, at Novo Nordisk søger efter den rette balance mellem medmenneskelighed og konkurrenceevne.

#### **Ansvarlighed**

Vi skal hver især være ansvarlige – overfor virksomheden, os selv og samfundet – for kvaliteten af vores indsats, for opnåelsen af vores mål og for udviklingen af vores virksomhedskultur og fælles værdier

#### **Ambitiøse**

Vi vil være toneangivende inden for alle vores felter. Vi vil nå udfordrende mål

#### **Ansvarsbevidste**

Vi skal drive vores virksomhed på en socialt ansvarlig og miljøbevidst måde og bidrage til udviklingen i de lokalsamfund, vi opererer i.

#### **Samspil med interessenter**

Vi ønsker en aktiv dialog med vores interessenter for at udvikle og styrke vores virksomhed

#### **Åbne og ærlige**

Vi skal være åbne og ærlige for at værne om Novo Gruppens og hver enkelt medarbejders omdømme

#### **Parat til forandring**

Vi skal forudse forandringer og udnytte dem til vores fordel. Nytænkning er central for vores virksomhed, og vi vil derfor styrke den 'lærende organisation' for at sikre, at vores medarbejdere hele tiden kan udvikle sig og være i stand til at påtage sig nye arbejdsopgaver.

(Miljø- og socialrapport 2000: 13)

I princippet kan alle disse ansvarserklæringer tilsammen betragtes som en del af en metaargumentation, hvor alle udsagnene udgør belæg for den overordnede implicite påstand: "Novo Nordisk er en ansvarlig virksomhed" Den implicite hjemmel er, at "når man er ansvarlig på alle de enkelte delområder af sit virke, så er man ansvarlig".

Det er dog svært at se, *hvem* der egentlig er ansvarlig i Novo Nordisk, da de snubler lidt i deres ellers så velformulerede værdifilosofi:

Når de skriver: *vi skal, vi vil, vi ønsker* benyttes 'vi' som et kollektivt subjekt, der signalerer, at alle ansatte i Novo Nordisk forpligter sig på at være ansvarlige. Men med udtalelsen **vi vil** derfor styrke den 'lærende organisation' for at sikre, at **vores medarbejdere** hele tiden kan udvikle sig og være i stand til at påtage sig nye arbejdsopgaver er vi ovre i en verden, hvor 'vi' tydeligvis ikke inkluderer medarbejderne, men snarere henviser til ledelsen i Novo Nordisk. De opstillede værdisæt er dermed et tiltag, som kommer ovenfra, fra ledelsen. Og med ledelsen som afsender får værdiudsagnet *vi skal hver især være ansvarlige og vi skal drive vores virksomhed på en social ansvarlig og miljøbevidst måde* et diktatorisk islæt. Ansvarligheden 'pålægges' den enkelte medarbejder og er således ikke en *grundlæggende* værdi for hele virksomhedens eksistensgrundlag<sup>xix</sup>. De kunne med fordel have formuleret teksten: "for at sikre, at **vi** hele tiden kan udvikle **os** og være i stand til at påtage **os** nye opgaver".

Novo Nordisk vedbliver dog med at påstå, at deres sociale ansvarlighed henviser til *grundlæggende* værdier:

Novo Gruppens sociale værdier drejer sig grundlæggende om respekt for individet og en forpligtelse til at hjælpe den enkelte med at udnytte sit potentiale fuldt ud (Miljø- og socialrapport 2000: 32)

(...) grundlæggende handler socialt ansvar om omsorg for andre mennesker (Ibid.: 34)

Den sociale ansvarlighed for deres ansatte består blandt andet i, at Novo Nordisk har *iværksat tiltag til at mindske arbejdspresset og arbejder på at etablere programmer, der skal medføre målbare forbedringer af medarbejderens sundhed*. Men i Novo Nordisks forsøg på at vinde læsernes sympati for sig som en social ansvarlig organisation, skinner det senere igen igennem, at dens sociale ansvarlighed på dette område også har et driftsøkonomisk strategisk sigte, der går ud over ansvarsfølelsen for det enkelte individs udvikling:

Vi ved, at større fleksibilitet i beslutningstagningen, øget medbestemmelse for medarbejderne og mindre bureaukrati er væsentlige elementer (...) Ved at være lydhøre overfor medarbejderne og igangsætte passende initiativer sikrer vi vores konkurrenceforspring og giver samtidig mulighed for personlig og faglig udvikling (Ibid.: 29)

Balancen mellem medmenneskelighed og konkurrenceevne bliver igen tilgodeset, men deres formulering *sikre vi vores konkurrenceforspring og giver samtidig* kan give en fornemmelse af, at den sociale ansvarsfølelse for den enkelte medarbejders personlig udvikling påtages, fordi det kan betale sig rent driftsøkonomisk. Det primære er organisationens konkurrenceforspring!

Det erklærede ansvar over for medarbejderne er essensen af Human Resource Management, hvor der lægges vægt på respekt, påskønnelse, arbejdsmiljø, medindflydelse og personlig udvikling. Siden Novo Nordisk også opererer i underudviklede lande, så er det meget ambitiøst at have et sådan syn på medarbejderstaben, som det erklærede medarbejderansvar indebærer. Men dette redder Novo Nordisk ved også at fremhæve, at de *støtter FN's Menneskerettighedserklæring* og i år 2001 vil *udarbejde strategier for ligebehandling på arbejdspladsen*. Placeret i den vestlige verden virker det en smule søgt at profilere sig på, at man overholder menneskerettighederne og går ind for ligestilling. Men set i lyset af, at deres virksomheder er placeret globalt og taget den offentlige debat om etnisk ligestilling i betragtning, er deres erklæring ikke desto mindre et udtryk for, at Novo Nordisk *selv* finder det relevant, at profilere sig på disse emner.

Hvorvidt de går ind for etnisk ligestilling grundet deres sociale ansvarlighed kan man dog betvivle, når man læser i Jyllandsposten mandag den 19. november 2001: I artiklen med overskriften "Investor-krav om etnisk ligestilling" beskrives nemlig, hvordan udenlandske investorer som norske Store Brand og amerikanske Calvert Group netop har stillet krav til Novo Nordisk om, at der skal være etnisk ligestilling på arbejdspladsen, før de som investorer ville sætte penge i virksomheden (Jyllandsposten 19. november 2001). Og selvom seniorrådgiver Sune Skadegaard Thorsen, Novo Nordisk udtaler, at arbejdet med etnisk ligestilling er påbegyndt *før* investorerne har stillet disse krav, fordi *arbejdet er direkte foranlediget af vores værdigrundlag og sund forretningsans*, antydes igen et økonomisk motiv bag den sociale ansvarlighed, som de profilerer sig på.

### **Miljømessigt ansvar**

At Novo Nordisk har valgt at udgive en miljørapport, er i *sig selv* et tegn på, at virksomheden ønsker at profilere sig på baggrund af dens miljøpolitik. Til dette formål tages forskellige

legitimerende argumenter i brug. For eksempel fremføres der argumenter for, at jo mere virksomheden producerer – des bedre for miljøet:

Ved at anvende indikatorer for miljøindsatsen kan vi for eksempel fastslå, at vores vand- og energiforbrug falder, samtidig med at produktionen øges eller er uændret (Miljø- og socialrapport 2000: 39).

Derudover benytter man også miljøansvaret som en del af bevisførelsen for, at produkterne tilgodeser flere forskellige behov på én gang:

Innolet er forfyldt insulin og kan nemt bortskaffes efter brug. Der er lagt vægt på systemets funktionelle egenskaber af hensyn til diabetikere, som er svagtseende, har nedsat bevægelighed i hænderne eller har indlæringsproblemer. (...) Produktet er let at skille ad, og materialerne kan enten genanvendes eller forbrændes uden at skade miljøet (Ibid.: 44)

En flot legitimering af Novo Nordisks nytte som både medmenneskelig og samfundsbevidst organisation: Virksomheden tilgodeser både de fysisk svagtstillede patienter i samfundet, men samtidig også miljøet. Ved at forklare, at virksomhedens produkter udvikles for at tage hensyn til brugerne på den ene side og samfundet på den anden side, fremstilles belægget for påstanden om, at Novo Nordisks forretningsførelse er drevet af medmenneskelige og miljømæssige motiver – ikke økonomiske.

Novo Nordisks fabrikker er placeret tæt på beboelsesområder, hvilket betyder potentielle miljørisici. Derfor forsøger Novo Nordisk at legitimere deres fabrikkers nytteværdi i de lokalsamfund, som de er placeret i, fordi (...) *en ansvarlig arbejdsgiver skal tage højde for lokale forhold* (Miljø- og socialrapport 2000: 22). Gennem en casebeskrivelse fra en insulinfabrik i Clayton, North Carolina, USA forsøger Novo Nordisk at overbevise læserne om, at det er *lokalsamfundet*, der drager størst nytte af fabrikkens beliggenhed.

Lokalsamfundet er vokset betragteligt (...) indenfor en radius af 15 km er befolkningstallet er steget med næsten 36 % på bare 10 år (...) fabrikken gav 16.000 USD til United Way, et initiativ, som støtter lokale velgørende organisationer. (Ibid.)

For at understrege lokalsamfundets 'gevinst' vises en helsides model over det kredsløb af penge og serviceydelser, der flourerer *mellem* Novo Nordisk og deres omverden, hvor teksten til modellen lyder som følgende:

Novo Nordisks fabrik har økonomisk betydning for lokalsamfundet på mange forskellige måder, ligesom lokalsamfundet har betydning for fabrikken: For eksempel betaler selskabet og dets medarbejdere skat og modtager serviceydelser fra lokalsamfundet. Medarbejderne giver også som forbrugere deres penge ud lokalt og bidrager dermed til den lokale handel og industri (Ibid.: 23)

Selvom teksten giver udtryk for, at Novo Nordisks fabrikker indgår i et gensidig forhold med lokalsamfundet, er der tydeligt, at Novo Nordisk forsøger at overbevise læserne om, at det er *lokalsamfundet*, der drager størst nytte af fabrikkens beliggenhed. Novo Nordisk modtager serviceydelser såsom vand og elektricitet fra lokalsamfundet, men fokus ligger i langt større grad på fabrikkens *økonomiske bidrag* til samfundet i form af økonomisk støtte, arbejdspladser og afgifter. I et forsøg på at legitimere virksomhedens eksistensberettigelse, forsøger man med modellen at overbevise om, at lokalsamfundet er afhængig af Novo Nordisks tilstedeværelse. For yderligere at styrke sin ethos, perspektiveres også graden af ansvarlighed:

I USA forventer samfundet i stigende grad, at private virksomheder tager et medansvar (...) repræsentanter for både de amtslige og de kommunale myndigheder understreger virksomhedens høje standarder og udtaler, at Novo Nordisks fabrik arbejder aktivt med miljøspørgsmål og -problemer (Miljø- og socialrapport 2000: 22).

Men hvad Novo Nordisk *ikke* fortæller er, at deres rolle i Claytons lokalsamfund ikke altid har været så perfekt, som her antydtes. Novo Nordisk var i starten af 1990'erne kommet så meget ud af trit med myndighedernes krav til produktion af lægemidler, at de amerikanske sundhedsmyndigheder, FDA midlertidigt lukkede for insulinfabrikken i North Carolina. En lukning, der kostede store markedsandele til deres rival Eli Lilly. Set i dette lys har Novo Nordisk i dag et stort behov for at fortælle, at de nu lever op til de amerikanske myndigheders kravsniveau – og endda bruger dette i profileringsøjemed. Hvor fabrikken tidligere kostede markedsandele, bruges fabrikken i Clayton i dag til at understøtte dens ønskede image! Som Lars Rebién Sørensen selv udtaler det i et interview til Dagbladet Børsen: *Hvis man husker sin historie, kan man bruge den til noget positivt* (Dagbladet Børsen, Specialmagasin Image, 18.maj 2001)

### **De kontroversielle, men legitime metoder**

Novo Nordisk er også bevidst om, at genteknologi, dyre- og menneskeforsøg er ømfindtlige emner, som skaber modstand og bekymring i befolkningen. Derfor bruges en stor del af rapporten til at retfærdiggøre metoderne. Dette gøres blandt andet via saglig argumentation, hvor teksterne domineres af faglige og tekniske termer. Retorisk set anlægger man en

overbærende logosappel, der giver sig ud for at være upartisk og klar i sin form, hvor der fremlægges kendsgerninger, som ad logisk vej vil føre til bestemte slutninger:

Uden genteknologi ville det ikke være muligt at levere tilstrækkeligt og stabile mængder af naturligt insulin af høj kvalitet eller humant væksthormon til det globale marked (Miljø- og socialrapport 2000: 10)

Man forsøger sig også med sammenligningsargumentation, der henvender sig til læserens rationelle stillingtagen: Bruger virksomheden *ikke* genteknologiske metoder, er alternativet unødigt brug af miljømæssige ressourcer.:

Ved produktion af enzymer ville vi være afhængige af naturlige mikroorganismer med meget lavt produktivitet, hvilket ville kræve et større forbrug af råvarer, vand og energi til produktion (Ibid.: 11)

Novo Nordisk anlægger altså her en strategi, der sidestiller risikoen ved miljøbelastning med risikoen ved genteknologiske metoder. Denne legitimeringsstrategi indikerer, at Novo Nordisk har vurderet, at befolkningen i dag i langt højere grad er bekymrede om konsekvenserne af miljøbelastning end af genteknologiske metoder. Miljøproblemet benyttes som et logisk problem, i modsætning til de etiske aspekter af genteknologi, der knytter sig til følelsesbetonede holdninger. Den anlagte logosappel appellere til befolkningens *rationelle* stillingtagen og sigter på at overbevise læseren om, at det rent *logisk* er bedre at tilgodese miljøet end bekymre sig om risikoen ved de genteknologiske metoder.

genmodificerede organismer kan fremstille værdifulde stoffer, som ellers ville være en mangelvare, hvis de da overhovedet kunne fremstilles (Ibid.: 10)

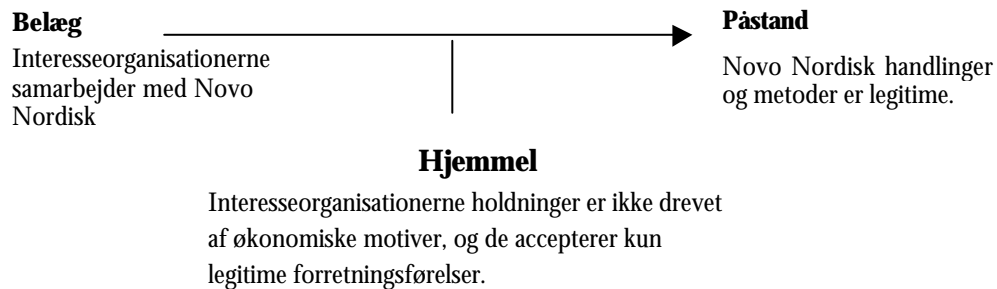
Det er tydeligt, at Novo Nordisk finder det svært at fremkomme med overbevisende argumenter for sine kontroversielle metoder; Uanset hvordan man vender og drejer det, er der forbundet megen usikkerhed med menneskeforsøg og genteknologiske metoder. Men i forsøget på at overbevise omverdenen, benytter Novo Nordisk sig af forskellige former for *autoritets*argumenter – argumenter, hvor hjemlen indeholder en regel om kilders pålidelighed (Onsberg & Jørgensen 1987). Blandt andet baserer Novo Nordisk sine argumenter på modtagerens formodede tillid til interesseorganisationers dømmekraft:

I 2000 afholdt vi en rundbordssamtale om menneskerettigheder med repræsentanter for interesseorganisationer og forskere (Miljø- og socialrapport 2000: 18)

Danmarks Naturfredningsforening og Novo Gruppen har indledt et fælles projekt om udarbejdelse af uddannelsesmateriale (Miljø- og socialrapport 2000: 18)

Sammen med Dyrenes Beskyttelse har vi oprettet et diskussionsforum med henblik på at udvikle en fælles forståelse for spørgsmål om dyrevelfærd og identificere områder, hvor vi kan gøre det bedre (Miljø- og socialrapport 2000: 50-51)

Dette kan ses som et strategisk træk, der trækker på den økonomiske og politiske uafhængighed, som kendetegner interesseorganisationerne. Det implicitte argument, som Novo Nordisk således fremlægger, ser ud som følgende:



Hvorvidt disse interesseorganisationer dog direkte accepterer Novo Nordisk handlinger og metoder, fortæller Novo Nordisk intet om. Der pointeres blot, at man indgår i *dialog*. Man kan spørge sig selv, om det er et holdbart argument, at Novo Nordisk forretningsmetoder er legitime, blot fordi den udarbejder uddannelsesmateriale i samarbejde med fx Naturfredningsforeningen?

Man anlægger også en strategi, som trækker på den tillid, som omverdenen har til den videnskabelige verden, hvor sandhedskriterier er knyttet til de fysiske og matematiske love, der via logisk deduktion fører til entydig og sikker viden.<sup>xx</sup> I nedenstående forsøger de fx at legitime forretningsmetoderne ved at henvise til, at de overholder de institutionelle lovrammer.

National og international lovgivning regulerer Novo Nordisks og Novozymes' brug af genetisk modificerede mikroorganismer (...) er klassificeret som sikre – det vil sige tilhørende den laveste risikogruppe ifølge de generelt vedtagne internationale kriterier (Miljø- og socialrapport 2000: 46)

Myndighedernes godkendelser (...) er baseret på videnskabelige risikoanalyser (Ibid.)

Novo Gruppen baserer sin brug af genteknologi på forsigtighed. Forsigtighedsprincippet er indbygget i miljølovgivningen og i godkendelsessystemet for brug af genteknologi” (Miljø- og socialrapport 2000: 49)

Myndighederne skal godkende alle dyreforsøg (Miljø- og socialrapport 2000: 50)

Det implicitte argument er, at hvis myndighederne og videnskabsmænd kan acceptere virksomhedens anvendelse af genteknologi samt dyre- og menneskeforsøg, så må det også være legitime handlinger. Problemet er blot, at en legitimeringsstrategi, der henviser til ekspertviden og forsigtighedsprincippet, i *sig selv* lukker op for skepsis og mistillid. Risikovurderinger og forsigtighedsprincippet inddrages kun i de tilfælde, hvor der er tale om risikofyldte områder. Forsigtighedsprincippet og risikovurderinger er udtryk for *politiske* strategier og benyttes kun i de tilfælde, hvor videnskaben ikke kan give tilstrækkelig sikker viden til, at der kan foretages en fuldgyldig risikovurdering. Problemet er, at nogen jo skal afgøre, hvornår mistanken om farlighed er stor *nok* til, at princippet skal anvendes, hvilket efterlader et rum for fortolkning. For hvor sikkert er sikkert nok?

Når Novo Nordisk benytte sig at risikovurderinger og forsigtighedsprincippet som legitimeringsgrundlag, vil accepten af denne strategi afhænge af modtagernes tillid til de pågældende eksperter, der henvises til. En vigtig pointe, som jeg senere skal trække frem igen.

### **Retten til sundhed for alle?**

I forsøget på at understøtte og udvikle sit ønskede image, legitimerer Novo Nordisk sin eksistensberettigelse med, at dens forretningsførelse kommer det globale verdenssamfund til gode.

En af Novo Nordisks største sociale udfordringer er adgang til behandling verden over. Dette er et af de områder, hvor vi kan være med til at demonstrere ansvarsbevidsthed som global samfundsborger (Miljø- og socialrapport 2000: 29)

Novo Nordisk kæmper nemlig for retten til sundhed *for alle* – en kamp, som den også henfører til sin medmenneskelighed:



(...) omkring tre fjerdedele af diabetikerne på verdensplan ikke får tilstrækkelig god behandling. Det kan medføre komplikationer som blindhed, nyresvigt og amputationer – kort sagt, unødvendig lidelse og tab af menneskeliv. I lyset af denne svære situation ønsker Novo Nordisk at bidrage til at udvikle og implementerer nationale diabetesprogrammer, som kan forbedre forholdene (Miljø- og socialrapport 2000: 36)

Som bevisførelse for dette, arbejder de *i Indien på at udbygge kapaciteten i sundhedssektoren, så flere diabetikere i landet kan få glæde af en mere effektiv behandling og af vores produkter* (Ibid.: 36) og de har *iværksat en global undersøgelse (...) som skal afdække de adfærdsmæssige, sociale og psykologiske aspekter af diabetes i mere end ti lande. Det bliver den største diabetesundersøgelse nogensinde*” (Ibid.: 37).

Disse projekter fremføres som belægget for, at Novo Nordisk tilgodeser sine brugeres behov – en dokumentation for, at ord og handlinger hænger sammen. Virksomheden viser, at den påtager sig et ansvar for dens kunder på et globalt plan – og at dens organisatoriske handlinger netop udvikles med udgangspunkt i brugerens behov. Endvidere påtager Novo Nordisk sig rollen som virksomheden, der både hjælper de fattigste udviklingslande med at vokse samtidig med, at man forpligter sig til at påvirke *andre* organisationer til at tage et globalt ansvar for samfundet som et hele:

Vi vil opfordre andre organisationer og industrier til sammen med os at arbejde for at bedre sundhedsbehandlingen i de fattigste lande (...). I 2001 vil vi desuden iværksætte et projekt, som skal afdække forholdene i tre udviklingslande med henblik på at udvikle en bæredygtig sundhedsmodel, der skal give mennesker med diabetes i fattige lande bedre adgang til diabetesbehandling inden for en ramme, som er **økonomisk forsvarlig for vores forretning**. (Miljø- og socialrapport 2000: 37)

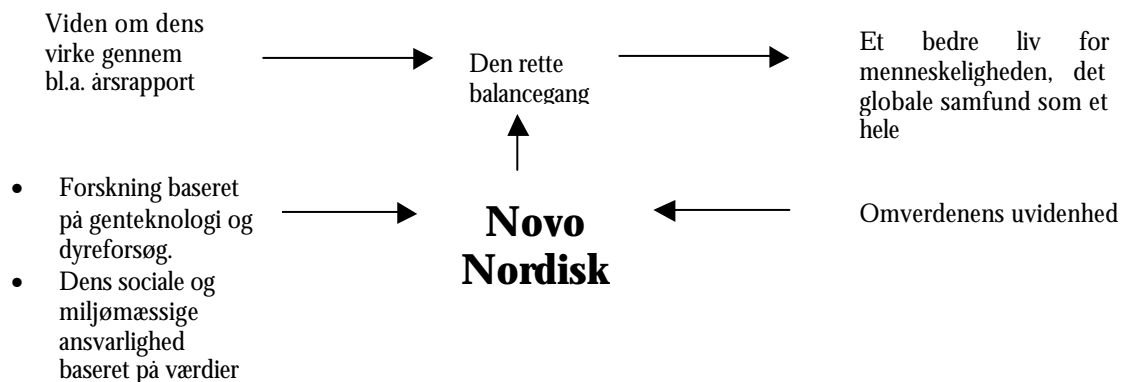
Her skinner det dog igen igennem, at tiltagene for at udbrede 'retten til sundhed for alle' også har et driftsøkonomisk motiv. Ved at skrive *inden for en ramme, som er økonomisk forsvarlig* indikeres, at de driftsøkonomiske hensyn kommer i første række. Med en officiel vision om at ville 'retten til sundhed for alle inden for en økonomisk forsvarlig ramme' åbner Novo Nordisk således direkte op til selv samme kritik, som Novo Nordisk blev angrebet med i forbindelse med Sydafrika-sagen. Stræber virksomheden vitterlig efter 'retten til sundhed for alle'? eller er dens officielle ansvarlighed for mennesket og det globale samfund blot et strategisk træk, der skal hjælpe med til at udvide virksomhedens markedsandele i de fattige lande?

Novo Nordisks forsøg på at legitimere og profilerer sig på, at den arbejder for 'retten til sundhed for alle', fremstår i efterrationaliseringens lys som en åbenlys indgangsvinkel for kritikere, der kan klandre virksomheden for at være utroværdig. For hvis de vitterlig arbejder for retten til sundhed for alle, hvorfor indgik den så i retsanlægget mod den sydafrikanske regering, der jo netop ønskede at medicinalindustrien skulle give deres medicin til Sydafrikas AIDS-syge mennesker?

Jeg kunne fortsætte med at fremføre eksempler på, hvordan Novo Nordisk forsøger at legitimere deres eksistensberettigelse ved at anlægge en public relation strategi, der forsøger at overbevise omverdenen om, at dens handlinger foretages ud fra en søgt balancegang mellem medmenneskelighed og konkurrencedygtighed. En strategi, der samtidig lukker op for muligheden for en del skepsis. Men jeg vil stoppe her.

## Det hjælpende subjekt i krise

Efter alle kunstens regler anlægger Novo Nordisk en retorisk public relation strategi i sit forsøg på at understøtte og udvikle et ønske image som en ansvarsbevidst organisation, hvis handlinger er drevet af deres medmenneskelige værdisæt. Sammenfatter man indholdet i Novo Nordisks udsendte årsrapport og i dens miljø- og socialrapport anno 2000 i aktantmodellen, er der ingen tvivl om, at Novo Nordisk fremstiller *sig selv* som subjektet. Det er Novo Nordisk, der handler og dermed sikrer et bedre liv for mennesker i samfundet. Novo Nordisks ønsker at finde den rette balancegang mellem medmenneskelighed og konkurrencedygtighed, så de kan hjælpe mennesker verden over med at få et bedre liv. Årsagen til, at virksomheden formår at opretholde en medmenneskelig forretningsførelse, skyldes organisationens værdibaserede virksomhedskultur, der sikrer de bedste medarbejdere. Herved opnås et højt forskningsniveau, der må baseres på dyre- og menneskeforsøg samt genteknologi. Sat i aktantmodellen bliver modstanderne omverdenen uvidenhed om genteknologiens muligheder og nødvendigheden af dyreforsøg.



Alternativt kunne Novo Nordisk have sat hele verdens diabetespatienter og blødere i subjektrollen, sygdommene i modstanderrollen og Novo Nordisk i hjælperrollen. Men at Novo Nordisk netop placerer *sig selv* i subjektrollen er dog ingen tilfældighed set i lyset af, at der er tale om *selvlegitimering*. Det er på grund af Novo Nordisks stræben efter 'et bedre liv for menneskeligheden', at omverdenen skal forstå de organisatoriske handlinger, acceptere forskningsmetoderne og føle sig overbevist om, at Novo Nordisks selviscenesatte profil er troværdig.

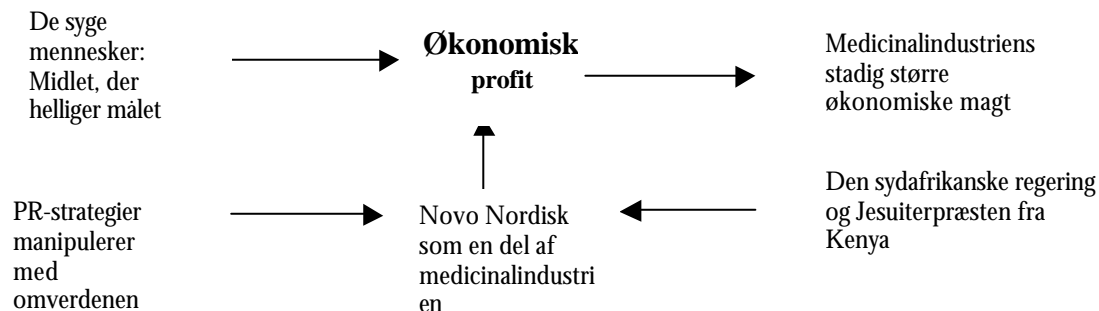
Men selvom Novo Nordisk eksplicit siger, at den værdibaserede ledelsesstrategi er anlagt for at finde den rette balance mellem medmenneskelighed og konkurrencedygtighed, var ikke alle overbevist om dette. Novo Nordisks rolle i retssagen mod Sydafrika viste, at dele af omverdenen stillede store spørgsmål ved, om virksomhedens ansvarlighed og etiske grundlag udtrykker *oprigtige* værdier eller om de blot er pseudoagtige floskler, der dækker over en markedskynisme, der er ligeglad med, hvad farve katten har, blot den fanger musen?

I New York, London, og Hamburg vil pr-branchens mest kreative hjerner blive belønnet med milliarder af kroner for at forklare verdens befolkning, at medicinalindustrien består af altruistiske menneskevenner, mens jesuiterpræsten fra Kenya som en pestbærende kloakrotte tilsmudser laboratorierne renhed og saboterer fremtidens muligheder for uegennyttig forskning i menneskehedens tjeneste. (Carsten Jensen)

Det er kun tre uger siden, at Politiken bragte et stort essay, 'Verdens største pushere' af den verdenskendte thrillerforfatter John le Carré om medicinalindustriens forbrydelser (...) i et sviende angreb på medicinalindustrien skrev han, at dens adfærd i den tredje verden var det mest oplagte eksempel på den uhæmmede kapitalismes forbrydelser. Med profetisk klarsyn opremsede han som eksempel på medicinalindustriens forbrydelser den kyniske udnyttelse af patentrettighederne som undskyldning for påkrævning af overpris samt veltilrettede kampagner for at få bremsede fremstilling af kopimedicin i de lande, der ikke har råd til at betale de opskruede vestlige priser. Få dage senere er det netop denne fremgangsmåde, der når frem til avisernes forsider, da 42 internationale medicinalfirmaer anlægger sag mod den sydafrikanske regering. (Carsten Jensen)

Carsten Jensens artikel 'Kapitalens nye holocaust' talte sit eget sprog: Novo Nordisk bruger sin kommunikationsstrategi som et manipulerende træk, der skal overbevise omverdenen om, at

den er medmenneskelig. Men bag denne facade gemmer sig blot en profittænkende organisation, der bruger patentrettighederne som undskyldning for overpriser på medicin. Fremstilles Carsten Jensens syn på sagens akt i aktantmodellen, fremkommer nemlig et ganske andet billede, end det, som Novo Nordisk fremstiller af sig selv i deres årsrapport:



Med denne udlægning bliver Novo Nordisks ansvarlighed vendt imod den, fordi man *ikke* følte, at medicinalvirksomheden levede op til de ansvarsområder, som den *selv* påråber sig i sin officielle profil at forpligte sig på. Så selvom Novo Nordisk stiller store krav til egen forretningsførelse og profilere sig på, at dens forretningsførelse er baseret på en ansvarlig og medmenneskelig værdiledelse, gør dens legitimeringsstrategi den samtidig mere *følsom* over for kritik fra omverdenen.

Dele af omverdenen vurderede, at der var flere flotte ord end pondus bag Novo Nordisks værdibaserede forpligtelser og bag visionen om at finde den rette balancegang mellem medmenneskelighed og konkurrenceevne. Virksomhedens officielle profil blev anset som en sminket facade, der blot skulle dække over virksomhedens økonomiske motiver.

I henhold til min kommunikationsforståelse er denne vurdering dog ikke *kun* et resultat af Novo Nordisks egne udsendte udtryk, der – som vi har set, selv åbner porten op for denne kritik. En modtagers forståelse af en given information er også et resultat af modtagerens forståelse for de institutionelle rammer, kommunikatørerne placerer sig inden for. Samfundets processer og strukturer influerer både på Novo Nordisks valg af kommunikationsstrategi og på omverdenens valgte opfattelse af Novo Nordisks handlinger. I mit forsøg på at forstå, *hvorfor* bl.a. Carsten Jensen anså Novo Nordisks profil for utroværdig, må jeg således også skabe mig en forståelse for de samfunds- og sociologiske betingelser, som influerer på kommunikationssituationens udfald. En forståelse, der skal føre mig et skridt videre i min

søgen efter svaret på, *hvorfor* der ikke skulle mere til end en principiel rolle i en retssag, før end Novo Nordisk blev beskyldt for at være utroværdig. ●

Den legitime virksomhed udfylder en samfundsmæssig vigtig rolle og opfattelsen af, hvad der er samfundsmæssigt nyttigt, ændrer sig. Det er således ikke (mere?) nok for en virksomhed at overholde lovene, skabe arbejdspladser og have som mål at profitmaksimere, den skal også udfylde en samfundsmæssigt acceptabel rolle. Med det stigende krav til legitimering kan en virksomhed altså blive afklaret forklaring på sine handlinger, og også på sin eksistensberettigelse (Therkelsen 2001: 232)

# En markedslogik med konsekvenser

Mit analytiske blik på årsrapporten viste, at Novo Nordisk indtager forskellige roller afhængigt af den relation, som de forsøger at styrke i situationen: I én situation agerer Novo Nordisk som en virksomhed, der ønsker at styrke relationsforholdet til deres aktionærer. I en anden situation er de arbejdsgivere, der søger at etablere positive relationer til deres ansatte. I en tredje agerer de som producent af en vare, som skal benyttes af deres kundegruppe. I en fjerde optræder Novo Nordisk som den ansvarsbevidst organisation, der samarbejder med interesseorganisationer om emner som etisk, miljø og social ansvarlighed.

At Novo Nordisk må påtage sig disse forskellige roller skyldes, at de som aktør i samfundet indgår i forskellige relationsforhold til samfundets andre aktører. Novo Nordisk udgør nemlig en del af et større strukturelt system, der i sin helhed udgør vores samfund.

Samfundets strukturelle rammer betinger og begrænser Novo Nordisks kommunikationsstrategi og omverdenens opfattelse af samme. I centrum for dette står fænomenet 'offentlighed' – en legitimitetssøgende instans, der har en stor indflydelse på Novo Nordisks handlemuligheder.

## Offentlighed

Ordet 'offentlighed' er ét af de ord, som bruges i flæng, men som de fleste har svært ved at definere.

- Når journalister legitimerer deres virke med, at 'offentligheden' har ret til at blive informeret om denne sag', henviser 'offentligheden' til en defineret mediemålgruppe!
- Når Gallups meningsmålinger resulterer i konklusioner om 'offentlighedens holdninger til...', dækker ordet over en abstrakt, kumulativ størrelse; en samling af enkeltpersoner, der har udtrykt deres synspunkter i relation til en given sag.
- Når præsten i kirken siger til brudeparret, at de nu 'i fuld offentlighed' har sagt JA til hinanden, knytter betydningen sig til, at de overfor *andre end dem selv*, har afgivet et løfte til hinanden!

Ordet 'offentligheden' har altså i almen tale en symbolsk kohærens-skabende funktion, der henviser til et institutionaliseret 'man'. Jeg vil dog i dette Speciale fokusere på en ganske bestemt betydning af ordet 'offentlighed' – en betydning, der ikke eksisterer i sin *oprindelige* form længere, men som netop kan forklare, *hvorfor* Novo Nordisk har et behov for at legitimere sine organisatoriske handlinger.

Det er en udbredt opfattelse, at Jürgen Habermas<sup>xxi</sup> opfandt offentlighedsbegrebet. Det gjorde han ikke<sup>xxii</sup>. Men det er dog ikke helt uden grund, at han har fået denne status. I Habermas' berømte doktorafhandling, 'Borgerlig Offentlighed', beskæftiger han sig gennemgribende og systematisk med begrebet 'offentlighed' i relation til sin historiske analyse af borgerskabets fremkomst i oplysningstiden (Habermas 1972). Habermas' værk beskriver først betingelserne for den borgerlige offentlighed, som de var tiltænkt i 1700 tallet – betingelser, der gav den enkelte borger ret til frihed og demokratisk medindflydelse på samfundets udvikling. Herefter argumenterer Habermas for, at det tiltænkte demokrati ikke blev en realitet. Den borgerlige offentlighed er en ikke realiseret utopi – lige som resten af det moderne projekt, der blev formuleret i oplysningstiden. Dette til trods har forståelsen for 'offentligheden' en afgørende betydning for vores samfunds selvforståelse den dag i dag.

Jeg vil med udgangspunkt i Jürgen Habermas og hans samfundsteori om 'den borgerlige offentlighed' beskrive den dynamik, som eksisterer imellem Novo Nordisk og det omkringliggende samfund. En dynamik, der ligger til grund for, *hvorfor* Novo Nordisk må legitimere dens eksistensberettigelse og til grund for, *hvorfor* dele af omverdenen ikke opfatter dens officielle profil som troværdig.

### **Et differentieret samfund**

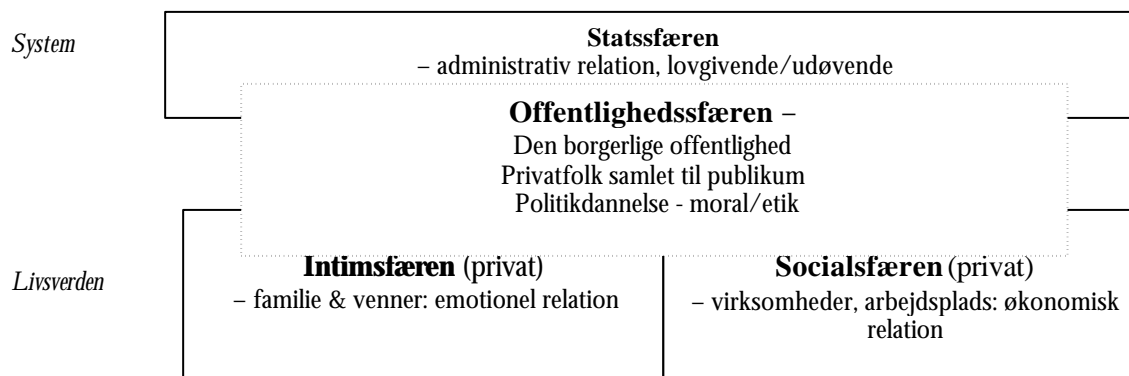
Hvor feudalsamfundet var præget af helhed og overskuelighed, opløste den moderne tidsalder den fælles, identitetsskabende mening. Tidligere havde faste størrelser som arbejde, ægteskab, partitilhørsforhold og værdier sat det enkelte individ i stand til spontant at foretage valg, og stabiliteten i hverdagen var således knyttet sammen med stabiliteten i de nationalsikrede institutioner. Hvert individ fik sin identitet via det system, som nationalstaten organiserede, hvorfor forholdet mellem person- og offentlighedsniveau ikke var en udvendig ramme, men derimod indeholdt i hver enkelt individ. Med den løbende modernisering ændrede dette forhold sig: *Subjektiviteten* blev sat i centrum. Den frie borgers ret til at bestemme over eget liv blev en realitet. Der opstod et *borgerligt* samfund, der var præget af opsplnitning og differentiering.



- De politiske demokratiseringsprocesser uddifferentierede den magt, som tidligere lå hos fyrsten/kirken.
- Industrialiseringen og de nye liberal-økonomiske ideologier uddifferentierede produktionsprocessen i det private erhvervsliv, hvilket tidligere havde været en familiebaseret helhed.
- Samfundet differentieredes i hovedområder, først og fremmest i det politiske system, erhvervslivet og videnskaben.

Med overgangen fra feudalsamfundet til det differentierede, kapitalistiske industrisamfund begyndte udviklingen af pluralistiske samfundsstrukturer og rationaliteter – en udvikling, der på selv samme tid krævede stigende integrationsbestrebelse for at få samfundet til at hænge sammen.

Med industrialiseringens indtræden fordelte samfundet sig i to "dele". På den ene side selvstændiggjorde myndighedernes institutioner sig som *statsmagten*, der ved hjælp af institutionaliserede lovgivninger skulle regulere samfundet. På den anden side stod *Livsverdenen*, der skulle reguleres af den frie borger selv. Livsverdenen opdelte sig endvidere i *intimsfæren*, hvor borgerne skulle opretholde emotionelle relationer mellem hinanden – som familiemedlemmer, venner, naboer etc. I *socialsfæren* skulle markedsrelationerne mellem medarbejdere og ledelse, organisationer og leverandører, kunder og producenter etc. udspille sig. I et forsøg på at beskytte det nye borgerlige demokrati mod den nyetablerede statsmagt, etableredes fora<sup>xxiii</sup>, hvor privatfolk (fri mandlige ejendomsbesiddere) kunne samles for at realisere det borgerlige demokrati. Dette abstrakte 'rum' i samfundet 'kilede' sig ind mellem privatsfæren og staten, som borgernes middel til at påvirke udviklingen og den politiske beslutningsproces. Habermas definerer dette *offentlighedssfæren*.



(Egen model)

De funktioner, som 'den borgerlige offentlighed' skulle varetage, var den kritiske sandhedssøgen og den lovgivende funktion baseret på kritisk fornuft.

Med den borgerlige offentlighed forstås først og fremmest den sfære der privatfolk samles til publikum. Denne offentlighed – som er reglementeret af øvrigheden – gør publikum straks krav på for å bruke den til en konfrontasjon med de offentlige myndigheter om de almene regler for samkvem i den fundamentalt privatiserte, men offentlige relevante sfære for varesamkvem og samfundsmæssig arbeid. (Habermas 1972: 25)

Det er her vigtigt at forstå, at *skellet* mellem det private og det offentlige rum ikke skal opfattes som værende statisk. I det øjeblik, at et emne ikke længere blev vurderet som havende alene en privat betydning, men også en samfundsmæssig betydning – hvad enten dette var internt i en virksomhed eller inden for en familiær intimsfære, skulle emnet "rykkes" ud i "offentligheden". Her skulle emnet gøres til genstand for en offentlig diskussion – på denne offentlige scene skulle emnet accepteres.

Den sociale accept refererer ikke til legaliteten af handlingerne, men derimod til *legitimiteten*. Det var ikke nok, at handlinger overholdt de institutionaliserede juridiske krav – om det man gjorde, var lovligt eller ej. Handlingerne skulle også vurderes ud fra et samfunds almene normer, værdier og forventninger, således at de ikke blev udtryk for illegitim magtudøvelse (Habermas 1972). For selvom lovgivningen var konstitueret som magt, så skulle den i demokratiets klassiske selvforståelse ikke være resultat af en politiks vilje, men af en rationel overenskomst, 'det offentlige ræsonnement'<sup>xxiv</sup>, baseret på etisk og moral (Habermas 1972). Det afgørende træk var, at beslutninger om samfundsrelevante forhold ikke måtte tages ud fra *særinteresser*. Derimod skulle de foretages ud fra en hensyntagen til *almeninteressen*. Den borgerlige offentlighed havde således i sin oprindelige form en *demokratisk funktion*, der skulle sikre et retfærdigt samfund ved at tvinge den offentlige myndighed til at legitimere sig overfor borgernes mening.

Det er i denne forbindelse vigtigt at forstå, at hvor legaliteten af en given handling er fastsat ved almenlydige juridiske love, knytter legitimiteten af en given handling sig til samfundets *historiske* omskiftelige normer og værdier. Relationerne i offentlighedssfæren havde således at gøre med social accept og det *legitime* i de givne handlinger, hvilket er en vigtigt pointe, som jeg senere skal trække frem, når jeg skal placere public relations fremkomst og virke indenfor en habermasiansk begrebsramme. Varetagelsen af den relation, der har legitimering og social accept som mål er jo netop omdrejningspunktet for public relations praksis.

At udføre *legitime* handlinger betyder, at man udfylder en *historisk betinget* samfundsmæssig acceptabel rolle – en opfattelse, der ændrer sig i takt med samfundets ændringer.

Habermas har dog aldrig naivt postuleret muligheden for en konsensus-søgende offentlighed i praksis. Tværtimod. Habermas ser den borgerlige offentlighedsmodel som en ikke-realiseret *utopi* lige som resten af det moderne projekt, der blev formuleret i oplysningstiden. Offentlighedsmodellen bør derimod, ifølge Habermas, betragtes som et *ideal*, fordi dens form sikrer et retfærdigt samfund, der er underlagt moralske og etiske rationaler. Det er Habermas' pointe, som den kommer til udtryk i 'Borgerlig Offentlighed', at samfundet ikke udviklede sig som tiltænkt: Fundamentet for det tiltænkte demokrati er med tiden smuldret væk – og med den 'den borgerlige offentligheds' demokratiske funktion.

## Offentlighedens forfald

En af de væsentligste forudsætninger for opretholdelsen af den klassiske demokratiske styringsmodel var et velfungerende privatkapitalistisk fri-konkurrencesystem. Ideen om demokratiet knyttede sig til en forståelse af, at markedets love i sig selv ville føre til en retfærdig fordeling af samfundets goder, hvis de blot fik lov til at udfolde sig så frit som muligt, uden indgreb fra den offentlige myndighed (Møller og Mortensen 1976). Men denne form for markedsøkonomi blev aldrig en egentlig realitet. I stedet for et samfund af frie og lige privatfolk fik – og har vi store klasseforskelle og interessegrupper med vidt forskellig agt og magt. Der opstod konflikterende interesser i 'offentligheden', som snarere blev en kamplads med meget ulige aktører (Nielsen 2000).

Samtidig indtrådte behovet for "velfærdsstaten". I takt med samfundets udvikling blev det en realitet, at samfundets usynlige hånd ikke alene kunne sikre en ligelig fordeling af samfundets ressourcer. Statsmagten måtte på forskellig vis regulere samfundets uligheder ved at gribe ind i det private område med fx socialpolitiske tiltag såsom overførselsindkomster, børnepenge, tilskud til virksomheder. Grænsen mellem statssfæren og privatsfæren blev overskredet. I dag ser vi denne grænseoverskridning overalt. Tag som eksempel børneopdragelse og – pasning, der efter den klassiske model er *private* emner, men som de politiske myndigheder i dag forsøger at gribe ind i med lovpligtige forældreorlovsmønstre. Også de stigende politiske reguleringer inden for miljøområdet er tegn på statens stigende indflydelse på privatsfærens handlemuligheder. Skillelinien mellem intimsfæren og offentlighedssfæren blev også langsomt

ændret, hvilket tydeligt kommer til udtryk i dag, hvor vi åbenlyst - i medierne, på gaden og på vores arbejdspladser diskuterer vores seksualliv, psykiske problemer og børneopdragelse. Emner, der efter den klassiske model ikke skulle uden for hjemmet fire vægge.

Mens staten med tiden greb dybere og dybere ind i det private samfund, udviklede det private erhvervsliv sig samtidig til at blive mere offentligt. De offentlige myndigheders opgaver blev uddelegeret til private organisationer, og de private organisationerne blev forhandlingspartnere med og i det politiske system. I dag ser vi således, at store private organisationer som Dansk Industri, vores fagforeninger og interesseorganisationer har status som centre for politisk magt og interesser i dag.

Den norske samfundsforsker Ørnulf Seippel beskriver samfundsudviklingen på følgende måde:

Til grunn for den politiske organisering av industrisamfunnet har det ligget en idé om skillet mellom det private og det offentlige: som familiemedlem og økonomisk aktør er man privatperson, som politisk aktør offentlig. Dette skillet mister (...) nå sin legitimitet. Dels opplever flere og flere grupper, at de bør representeres politisk; dels er det stadig flere ikke-politiske saker som angår alle og som dermed har politisk interesse (...) stadig flere ikke-politiske spørsmål gjøres politiske. (Seippel 2000: 54)

I takt med sammensmeltning og uddifferentiering af opgaver mellem statsinstitutioner og private institutioner, og med den nedbrudte skillelinie mellem private, statslige og offentlige emner, eksisterer der således ikke længere et egentligt *offentligt* forum, der med kritisk fornuft kan holde øje med magten i forhold til samfundets normer, værdier og forventninger. Dette fordi, *offentligheden synes at miste sitt principps - princippet om kritisk publicitet – kraft i den grad den utvider seg som sfære og i tillegg uthuler den private område* (Habermas 1972: 130). Inden for en habermasiansk begrebsramme tales derfor om **offentlighedens forfald**.

”Først gjennom denne dialektikken mellom en tiltagende statsliggjøring av samfunnet, og den samfundsmessiggjøring av staten som samtidig gjennomføres, ødelegges litt etter litt grunnlaget for den borgerlige offentlighet – nemlig skillet mellom stat og samfunn (...) Offentlighetens forfall har sin grunn i den strukturelle forvandling av forholdet mellom offentlig sfære privat område overhovedet (...)” (Habermas 1972: 132)

Men at 'den borgerlige offentlighed' ikke eksisterer længere i klassisk forstand, betyder dog ikke, at det er irrelevant at tale om 'offentlighed' i forhold til dagens samfund. Og slet ikke når vi diskuterer, hvorfor Novo Nordisk må legitimere deres handlinger over for omverdenen, der

med kritisk blik følger og forfølger virksomhedens handlinger og stiller den til ansvar, når de ikke accepterer disse. Tværtimod!

## Offentlighedsmodellen i dag

Det er Habermas' pointe, at vi som samfundsborgere den dag i dag lever videre med en iboende forforståelse for det abstrakte offentlige samfundsrum, som har sin rod og selvforståelse i idealets klassiske borgerlige offentlighed. Vi går stadigvæk rundt med en *urealistisk* forestilling om, at vores samfund er opdelt i sfærer, der hver især tænker i de traditionelle rationaler og bliver skeptiske, hvis de klassiske sfærernes områder og roller sammenblandes.

For eksempel accepterer vi ikke, at repræsentanter for erhvervslivet optræder på den offentlige, politiske scene for at varetage egne særinteresser, hvilket som eksempel folketingskandidat Mimi Jakobsen og hendes særinteresse for interesseorganisationen "Red Barnet" viste. Vi accepterer heller ikke, at politikerne bruger deres politiske status til egen privat vindingskyld. Tænk blot på socialdemokraten Ritt Bjerregaards lejlighedssag. Så selvom adskillelsen mellem sfærene er klassisk og offentlighedsmodellen i klassisk forstand er dekonstrueret, er tankebilledet det ikke.

Forestillingen om offentligheden som samfundets kritiske instans lever videre i vores samfundsforståelse og har i dette tankebillede stadigvæk en legitimerende funktion.

Ud fra en habermasiansk begrebsramme er dette netop årsagen til, at det *private* erhvervsliv i sin selvforståelse har størst mulig autonomi som et afgørende succes-kriterium. Det ser nødvendig offentlig indblanding, fordi *markedet* jo i den klassiske borgerlige selvforståelse er et autonomt, privat område, der ligger udenfor offentlighedens indblanding. En selvforståelse, der må siges at være grundlæggende for hele det kapitalistiske erhvervsliv og for afsætningsøkonomisk teori og praksis.

Selvom offentlighedsmodellen i dag blot udgør et *idealbillede* på et demokrati, giver den et bud på, *hvorfor* samfundets aktører til stadighed må legitimere sig overfor 'offentligheden' - forstået som en kritisk instans, der holder samfundets beslutningstagere i ave. Virksomheder – både de private og de offentlige, må til stadighed søge legitime løsninger på de handlinger, som berører samfundet og begrunde disse overfor en 'legitimationssøgende offentlighed' (Heltoft 1993), da

'offentligheden' i det klassiske demokrati' ånd stadigvæk har pligt til at sørge for, at der ikke bliver foretaget *illegitime* handlinger ud fra *særinteresser*.

## **Public relation**

Ud fra et habermasiansk perspektiv kan fremkomsten af public relation som praktisk disciplin ses som en *reaktion* på offentlighedens forfald. Public relation konstituerede sig nemlig i samfundet som en strategisk funktion, der skulle sikre sin opdragsorganisation størst mulig autonomi ved at få 'offentlighedens' accept for de organisatoriske handlinger.

Public relation opstod som en selvstændig og specialiseret profession i 1920ernes USA<sup>xv</sup>(Grunig og Hunt 1984), der var kendetegnet ved en voksende specialisering, som gjorde verden 'klogere' og en eksplosion i trykte medier, der gjorde verden 'mindre'. Magasiner og aviser var på daværende tidspunkt begyndt at udkomme i store oplag – skrevet af progressive journalister, der så det som deres opgave at levere sandheden og være kritiske over for samfundets magthavere med udgangspunkt i de idealer, som den amerikanske uafhængighedserklæring opstillede (Grunig & Hunt 1984). De frie borgeres ret skulle beskyttes. I takt med mediernes udbredelse, voksede dermed en progressiv borgermasse frem, der med tiden blev en decideret trussel for virksomheder og ambitiøse politikere. Samfundets magtindehavere begyndte at indse, at det blev mere og mere vigtigt at etablere positive relationer til 'offentligheden', hvis de skulle opnå størst mulig handlingsfrihed (Grunig & Hunt 1984; Højbjerg og Blach 1989). De ansatte derfor såkaldte 'public relation folk' til at *informere* borgerne om erhvervslivets og myndighedernes virkelige hensigter, eller i hvert fald deres *version* af de virkelige hensigter. (Højbjerg og Blach 1989). Og hermed var grunden lagt for public relation som praktisk disciplin.

Public relations-udøverne havde således som udgangspunkt en rådgivende funktion overfor virksomheder og politikere, der ønskede at manøvre mest effektivt i det komplekse og – set med deres øjne, fjendtlige omkringliggende miljø. Kommunikations-tilgangsvinklen var på daværende tidspunkt inspireret af psykoanalysen, hvor brugen af let genkendelige symboler, billeder og ideer, der talte til dyderne i det enkelte menneske skulle udvikles og omskapes til begivenheder, så pressen fandt dem interessante. Denne forståelse knytter sig til den kommunikationsmodel, som vi i dag kender under betegnelsen stimuli-respons modellen - en forståelse af kommunikationsprocessen, som i en lang årrække var meget udbredt hos både russiske sprogpsykologer og amerikanske behaviorister (Sepstrup 1999). Det varede dog ikke længe inden billedet på sammenhængen mellem offentlighedens holdninger og public relations funktion og anvendelsesmuligheder ændrede sig. Umiddelbart efter Anden Verdenskrig, hvor Goebbels for alvor havde fået ordet propaganda sat i miskredit, blev der iværksat en intens forskning i kommunikation og informationsteknologi for

militæret i USA (Katz og Lazarsfeld 1952). Massekommunikationsforskerne Elihu Katz og Paul Lazarsfeld stillede på dette tidspunkt store spørgsmål ved kanylemodellens stimuli-responds syn på kommunikation og konkluderede efter en større undersøgelse, at meningsdannelse ikke foregik lineært: Snarere måtte kommunikationsprocessen betegnes ud fra en "two-step flow" model; Først påvirkes nogle få mennesker i offentligheden (senere kaldt opinionsdannere), som dernæst selv påvirker andre i deres omgivelser. Disse resultater var medvirkende til en fornyet opfattelse af mediernes indflydelse: Modtagerne blev nu betragtet som *selektive* i deres mediebrug, og kommunikation mellem folk indbyrdes blev nu betragtet som betydelig mere effektiv end envejskommunikation fra medierne til et massepublikum (McQuail & Windahl 1981) – en forståelse, der også smittede af på public relation-branchen og deres metoder: Der opstod en forståelse for, at offentligheden ikke blot kunne betragtes som en masse, der kunne fodres med information og udsættes for decideret propagandatiltag. I stedet måtte man systematisk undersøge offentlighedens holdninger og forbrugsvaner. Public relation blev nu i højere grad end tidligere "a two way street", hvor public relation - folkenes opgave blev at mediere mellem deres klienter (fx politikere eller virksomheder) og offentligheden (Grunig & Hunt 1984). "Two-step flow" modellen bliver den dag i dag stadigvæk benyttet som forståelsesramme for public relations arbejde, hvor dens forståelsesmæssige værdi først og fremmest ligger i dens erkendelse af, at den interpersonelle kommunikation indenfor sociale netværk som regel virker stærkere end mediernes direkte indflydelse (se eg. Henriksen 2001).

Jeg vil ikke indenfor dette speciales rammer beskæftige mig yderligere med den udvikling, der er foregået indenfor public relation gennem årene. Men kort sagt har bevægelsen fulgt kommunikationsforskningen ændrede forståelse for, hvordan kommunikationsprocessen forløber mellem afsender og modtager. Derimod er min pointe, at hvis vi studerer public relations fremkomst ud fra et habermasiansk perspektiv, så opstod disciplinen i dens barndomsår som en *modreaktion* på offentlighedens forfald og konstituerede sig i samfundet som den disciplin, der skulle sikre sin opdragsorganisation størst mulig autonomi. Dette fordi 'offentligheden' i sin selvforståelse stadigvæk havde en legitimerende funktion i samfundet. Habermas' offentlighedsmodel opstiller således en forklaringsramme for public relations virke som en *modstrategi* overfor den kritiske, offentlige opinions indflydelse på virksomheder og myndigheders handlemuligheder.

I et forsøg på at legitimere sit eksistensgrundlag overfor 'offentligheden' anlægger Novo Nordisk en public relation strategi i årsrapporten. For hvis Novo Nordisk skal opretholde et åbent spillerum i en verden, hvor kritik og sårbarhed over for kritik blev et stadigt mere påtrængende problem, må virksomheden til stadighed søge legitime løsninger på de handlinger, som berører samfundet og begrunde disse overfor 'offentligheden'.

## Vor tids offentlighed

Men når vi søger at forstå, hvorfor dele af befolkningen (som fx Carsten Jensen) ikke accepterede Novo Nordisks officielle profil, men i stedet anså dens organisatoriske handlinger som udtryk for økonomisk egeninteresse, er det utroligt vigtigt, at vi ikke tolker begrebet offentlighed ud fra den traditionelle sondring mellem den private og offentlige sfære. Den franske filosof Jean-Luc Ferry formulerer dette således:

Den offentlige mening er ikke længere det begreb, som man havde arvet fra oplysningstiden, (...) Den betegner snarere den segmenterede masse af private synspunkter, hvor adskilte og endda modstridende interesser kommer til udtryk (...) Som en følge heraf kan meningens offentlige karakter, det vil sige dens institutionaliserede repræsentation i pressen og i parlamentet, ikke længere som før sættes lig med noget der fortjener betegnelsen "almenvilje" (Ferry 1991:19)

Professor ved Roskilde Universitets Center, Inger Jensen (Jensen 2001) argumenterer i lighed med Jean-Luc Ferry for, at nutidens offentlighed ikke må opfattes som én homogen, konsensusføgende gruppe, men derimod består den af forskellige netværksgrupper, der hver i sær repræsenterer en *civiliseret måde at være åbent uenige om væsentlige spørgsmål om fælles anliggende* (Inger Jensen 2001: 281) Hun foreslår, at vi i stedet bruger betegnelsen 'offentlighed' som et analytisk begreb, der henviser til *diskursive processer* i et komplekst netværk af personer, institutionaliserede sammenslutninger og organisationer.

Denne offentlighed, som mere eller mindre opstår fra den private sfære, består af samfundsborgere, som søger acceptable fortolkninger af deres samfundsmæssige interesser og erfaringer, og som ønsker at have indflydelse på institutionaliseret menings- og viljedannelse" (Habermas 1998:266-67, oversat af Inger Jensen 2001).

Når Novo Nordisk bliver stillet til regnskab for sine organisatoriske handlinger af fx Carsten Jensen, eller når Læger Uden Grænser, miljøorganisationer, ATTAC demonstrerer foran Novo Nordisks hovedkontor med højlydte skældsord, er disse holdningstilkendegivelser ikke et udtryk for 'offentlighedens mening' forstået som det begreb, vi har arvet fra oplysningstiden. Det er snarere udtryk for holdninger, tilkendegivet af mere eller mindre spontant opdukkende sammenslutninger, organisationer og bevægelser. Disse grupper har hver især *deres* interesser, som de forfølger og er *hver i sær* orienteret imod, hvordan samfundsmæssige problemer påvirker *deres* private livssammenhænge.



En netværksdannelse af diskurser er dukket op med synspunkter på, hvad det vil sige at være en legitim og ansvarlig organisation, - og hvordan man finder ud af hvad, der er virksomhedens eksistensgrundlag(...)(Jensen 2001: 281)

Selvom disse netværk ikke længere udgør en reputation af den samlede befolknings røst, indtager de dog stadigvæk en vigtig rolle i vores demokratiske styringssystem i dag. De udgør nemlig *en kompleks kilde til social magt, tillid og legitimitet for aktører i den private sfære og i regeringen* (Jensen 2001:281).

I idealernes verden hersker ingen tvivl. Den politiske magt udgår fra folket og i det daglige besiddes den af det repræsentative demokratiske institutioner – den lovgivende, den udøvende og den dømmende magt. Hertil kan man lægge demokratiske institutioner på lokalt og regionalt plan. Til deres rådighed har de demokratiske institutioner den offentlige forvaltning, der loyalt udfører de politiske magthaveres tjenestebefalinger. Men virkeligheden er imidlertid anderledes. I dag domineres den demokratiske styringsmodel i høj grad af *interesseorganisationernes* indflydelse på flere niveauer i samfundet. Disse organer fungerer i dag i praksis på linie med de politiske partier som organer, der varetager borgernes interesser og formulerer krav til det politiske system.

Udviklingen er dog i stigende grad gået fra dette, at interesseorganisationerne primært lagde pres på det politiske niveau til, at de i dag lægger *direkte* pres på organisationerne om, at de skal legitimere deres handlinger selv. Tidligere, når et samfundsmæssigt problem blev identificeret, stillede interesseorganisationerne krav til staten om, at der burde udfærdiges nye love og reguleringer. Velfærdsstaten skulle indføre de lovgivninger, som skulle føre til en generel samfundsmæssig nytte. Men i dag henvender interesseorganisationerne også selv sig til organisationerne, når de ikke finder at deres handlinger er udtryk for samfundsmæssig ansvarlighed.

Når Novo Nordisk *selv* inviterer interesseorganisationernes medlemmer ind til åben dialog om deres fremtidshandlinger, er dette netop et udtryk for, at den forsøger at imødekomme disse organisationers ønsker og krav, så de ikke senere bliver konfronteret med dem.

Årsagen til, at denne nye 'offentlighed' i stigende grad selv er begyndt at lægge pres på organisationerne, skyldes virksomhedernes ændrede rolle i samfundet.

## Virksomhedens ændrede rolle

Traditionelt var virksomheden placeret i socialsfæren, hvor den var underlagt markedets logik. Virksomheden skulle forfølge sine økonomiske mål, hvilket herefter ville bidrage til økonomisk rigdom på et samfundsmæssigt niveau. Det var overladt til markedsmekanismen at fordele goderne efter kundernes behov og værdier, hvorfor virksomhedens ansvarlighed kun gik på egen økonomisk overlevelse i forhold til markedets muligheder.

Men i takt med samfundets udvikling, begyndte man at indse, at markedets logik ikke fordelte goderne hensigtsmæssigt af sig selv. På den ene side skulle lovgivningerne begrænse virksomheden fra at skade fælles goder (såsom arbejderne sundhedstilstande, miljø, ligestilling) og på den anden side skulle de støtte virksomheden med tilskud til fx eksport og udvikling. Det blev både nødvendigt og legitimt, at statsmagten trådte ind med reguleringer af virksomheden. Virksomhedens målsætning blev nu at sikre sig størst mulig *legalt* spillerum, således at den kunne opnå størst mulig økonomisk succes.

Virksomhedernes rolle har med tiden ændret sig yderligere. Fra at være en ren økonomisk aktør, til en økonomisk, *statslig* reguleret aktør er virksomhederne i dag blevet til *samfundsansvarlige* organisationer (Jensen 2001) med forpligtigelser, der er langt mere vidtgående end blot at betale skatter og leve op til fastsatte overenskomster. I takt med, at de offentlige myndigheders opgaver i stigende grad er blevet uddelegeret til de private organisationer, er virksomhederne blevet statsmagtens hjælpere, der skal bidrage til velfærdssamfundets opretholdelse – et samfund, der lider under en tung samfundsøkonomi. Knap 900.000 personer i den erhvervsaktive alder bliver fx i dag forsørget af det offentlige, og den demografiske udvikling trækker i retning af endnu større problemer i kraft af en stigende ældrebyrde (Dansk Industri 2000: [www.di.dk](http://www.di.dk)). Men da de offentlige myndigheder ikke har ressourcerne til at opretholde vores velfærdssamfund alene, lægges der fra politisk hold et stigende pres på andre aktører i samfundet – herunder fagforeninger, arbejdsforeninger, uddannelsesinstitutioner og erhvervslivets virksomheder. De skal også tage deres ansvar!

Tendensen indenfor de nye rapporteringsformer viser, at virksomhederne også ønsker at *dokumentere* dette ansvar – og endda ønsker at profilere sig på. Fordi der endnu ikke foreligger deciderede retningslinier for, *hvordan* man gøre sin ansvarlighed håndgribelig, åbner begrebet 'ansvarlighed' op for et spillerum rent profileringsmæssigt, da virksomheder nu kan legitimere deres eksistensgrundlag på, at de *forpligter sig* til at tage et ansvar. Præcis som Novo Nordisk gør. Men denne form for legitimeringsstrategi åbner samtidig op for en øget følsomhed overfor kritik. For følger de grupper i samfundet, der har interesser i organisationens virke, ikke, at den

enkelte virksomhed udfylde rollen som "den økonomisk succesrige, lovlige og ansvarliggjorte virksomhed" (Jensen 2001) tilfredsstillende, holder de den til ansvar for sine handlinger.

Den legitime virksomhed udfylder en samfundsmæssig vigtig rolle, og opfattelsen af, hvad der er samfundsmæssigt nyttigt, ændrer sig. Det er således ikke (mere?) nok for en virksomhed at overholde lovene, skabe arbejdspladser og have som mål at profitmaksimere, den skal også udfylde en samfundsmæssigt acceptabel rolle. Med det stigende krav til legitimering kan en virksomhed altså blive afklaret forklaring på sine handlinger, og også på sin eksistensberettigelse (Therkelsen 2001: 232)

Samfundets institutionaliserede interesser holder således nu virksomheden ansvarlig for værdier, der hverken er sikret gennem markedets logik eller af de retslige reguleringer. Konsekvensen af dette er, at erhvervsdrivende virksomheder som Novo Nordisk i dag både skal formå at overleve økonomisk og rette sig efter lovgivningen, men den skal også leve op til de krav, der ligger *uden for* det legale spillerum. Det nye i denne rolle er, at virksomheder som Novo Nordisk bliver nødt til inddrage en mangfoldighed af værdier i sine strategiske handlingsplan, da de bliver holdt ansvarlige for samfundsmæssige konsekvenser, uanset hvad de retslige lovgivninger foreskriver. Formår den ikke at gøre dette tilfredsstillende, kan det gå grueligt galt.

### **Et eksempel**

Tag den velkendte debatsag om Cheminovas eksportsalg af sprøjtemidler til Mellemamerika. Sprøjtemidlerne var ulovlige at sælge i Danmark grundet dets pesticideindhold, men i Mellemamerika havde man ingen love imod brug af dem. Cheminova overtrådte således ingen love med deres salg. Den blev da heller ikke retsforfulgt af den mellemamerikanske regering eller af de bønder, der pådrog sig alvorlige sundhedsskader efter brugen af sprøjtemidlerne. Men i det danske tv-program 'Made in Denmark' holdt NGO-organisationer og tv-journalister virksomheden ansvarlig for de sundhedsskader, dens produkter havde forårsaget i Mellemamerika. Budskabet var: Som virksomhed i et industriland havde Cheminova et ansvar over for dens slutbrugere – uanset dette lands færre retslige restriktioner. (Cheminovasagen er behandlet i public relations Specialet Etik til Debat) (Faaborg 1999). Cheminova måtte sande, at den kun havde formået at forholde sig til sin egen økonomiske situation og de lovmæssige foranstaltninger. Men den havde dog *ikke* formået at identificere, at forskellige interessentgrupper som NGO'erne stillede krav til Cheminova om også at agere rollen som den *samfundsansvarlig* organisation.

I relation til mit eget genstandsfelt er pointen med dette eksempel, at hvor Cheminova kun så sig selv som en økonomisk succesrig og lovpligtig organisation, profilerer Novo Nordisk sig *selv* på, at den både er økonomisk succesrig, lovpligtig *og* ansvarsbevidst. Hele medicinalvirksomhedens profil er bygget op herom. 'Miljø- og social rapporten' er blot en del af den virksomhedsstrategi, der skal 'sælge' Novo Nordisk som en ansvarsbevidst organisation, hvis handlinger foretages af hensyn til almeninteresse og *ikke* af ren økonomisk *egen*interesse. Og dens værdibaserede ledelsesform er midlet, der skal hjælpe den med at tackle de nye værdidefinerede processer og leve op til 'de mange bundlinier'. Det er i dette lys, at public relation kommer ind i billedet i Novo Nordisk kommunikationsstrategi. Som den ledelsesstrategi, der skal hjælpe virksomheden med at overbevise det omkringliggende samfund om, at virksomhedens organisatoriske handlinger ikke foretages ud fra ren økonomisk egeninteresse, men derimod ud fra almeninteresse for samfundet, miljøet og mennesket.

I et habermasiansk perspektiv er forklaringen på, at public relation har haft en stor vækst i de seneste år de *øgede* krav til samfundets beslutningstagere om at legitimere deres handlinger. Krav, der netop stilles, fordi stadig flere emner i de private virksomheder er flyttet fra at være en ren økonomisk relation mellem privatfolk til at være en offentlig relation. Jakob Espensen påpeger dog også i sit Public Relation Speciale, at de stigende public relation aktiviteter må ses som en voksende erkendelse fra *virksomhedernes* side af, at de som aktører i samfundet i stigende grad og gennem løbende dialog må forholde sig til 'nutidens offentligheder'. Men debatsagen om Novo Nordisks rolle i retssagen mod den sydafrikanske regering viste, at selvom Novo Nordisk via sin public relation strategi *har* legitimeret dens eksistensgrundlag, og selvom den henfører sine organisatoriske valg under et medmenneskeligt motiv (beskyttelse af patentrettigheder, der sikrer fremtidig forskning), og selvom Novo Nordisk end ikke *producerer* den aidsmedicin, som den sydafrikanske regering stillede krav om at få gratis, blev medicinalvirksomheden alligevel hængt ud for at udføre illegitime handlinger og profilere sig med en utroværdig profil!

Hvorfor?

### **Manipulation?**

Ses Novo Nordisks public relation strategi med Habermas' øjne, giver hans teoridannelse grobund for en enorm kritik af denne valgte strategi. For ud fra et habermasiansk perspektiv misbruger Novo Nordisk det forum, der er tiltænkt meningsudveksling om *almeninteressen* i et forsøg på at fremme virksomhedens *særinteresse*. Novo Nordisk udnytter den aura af autoritet, som den repræsentative offentlighed engang gav, og foregiver, at dens handlinger foretages ud

fra en vurdering af, hvad der kommer samfundet til gode. Men i bund og grund er Novo Nordisk blot en markedsaktør, der ser på sine interesser som privatforbrugere, der skal overbevises om det fordelagtige i at 'købe' virksomhedens profil.

'Meningspleie' skiller sig fra reklame gennem uttrykkelig gøre brug af offentligheden som politisk offentlighed. Privat reklame henvender sig altid til andre privatfolk, i den grad det er et spørgsmål om dem som forbrugere, "public relations" er adressert til den "offentlige mening" (...) avsenderen innhylder sine forretningsmessige hensikter ved å spille rollen som en som er interessert i det offentlige vel. Påvirkningen av konsumentene får sine konnotasjoner fra den klassiske figur som det resonnerende publikum av privatfolk representerer, og nyttiggjør seg dets legitimasjoner: offentlighetens overleverte funksjoner integreres i konkurransen mellom organiserte privatinteresser. (Habermas 1972: 180)

Med dette syn *foregiver* Novo Nordisks public relation strategi at omhandle emner, der har relevans for en offentlig diskussion, selvom der her bag blot gemmer sig en privat markedsrelation. En markedsrelation, der ifølge den borgerlige offentligheds idealforståelse ikke har sin egentlige plads i offentlighedens forum. Og det er netop denne manipulerende opfattelse af public relations virke i samfundet, som Carsten Jensen tilkendegiver i sin artikel.

I New York, London, og Hamburg vil pr-branchens mest kreative hjerner blive belønnet med milliarder af kroner for at forklare verdens befolkning, at medicinalindustrien består af altruistiske menneskevenner, mens jesuiterpræsten fra Kenya som en pestbærende kloakrotte tilsmudser laboratorierne renhed og saboterer fremtidens muligheder for uegennyttig forskning i menneskehedens tjeneste (Carsten Jensen)

Carsten Jensen anklager jo netop her medicinalindustrien for at benytte sig af manipulerende public relation i deres forsøg på at *lade som om*, at deres organisatoriske handlinger er et udtryk for medmenneskelighed. Et tegn på, at også Carsten Jensen har en iboende forforståelse for den klassiske opdeling mellem sfærerne. Virksomhederne eksisterer i samfundet for at tjene penge! Og deres vidtrækkende ansvarlighed er blot en manipulerende og utroværdig maske, som de forsøger at profilere sig på baggrund af.

Fordi 'nutidens offentligheder' har en iboende forforståelse for, at virksomheder er markedsaktører, der stræber efter driftsøkonomiske mål, ses Novo Nordisks værdibaserede profil som en manipulerende strategi, der skal sikre virksomheden størst mulig autonomi. Novo Nordisks forsøg på at legitimere sit eksistensgrundlag med værdier som medmenneskelighed og ansvarlighed over for samfundet bliver således *vendt imod* den.

*Foretages* disse handlinger vitterlig ud fra hensynet til almeninteressen – eller er de blot forsøg på at dække over egne økonomiske interesser? For 'offentligheden' ved godt, at Novo Nordisk – som alle andre erhvervsdrivende virksomheder, organisationer, skal tjene penge og fremvise positive bundlinietal. Det er hele grundlaget for dens eksistens. Novo Nordisks legitimeringsstrategi kan således vendes imod dem – grundet 'offentlighedens' iboende forforståelse for den klassiske samfundsopdeling!

## **Det store dilemma**

På nuværende tidspunkt på min forståelsesorienterede rejse kan jeg opsummerende delkonkludere på, hvorfor dele af omverdenen agerede kritisk i forhold til Novo Nordisks valgte handling om at indgå i retsanlægget mod den sydafrikanske regering. Ud fra en habermasiansk begrebsramme skyldes dette nemlig, at forestillingen om offentligheden som kritisk instans lever videre i vores samfundsforståelse – og i dette tankebillede stadigvæk har en legitimerende funktion:

- Staten udstikker stadigvæk de lovgivende rammer.
- Virksomhederne er stadigvæk i deres egen selvforståelse en del af socialsfæren og dermed underlagt markedets logik, hvor de økonomiske rationaler hersker.
- Samfundsrelevante handlinger skal til stadighed foretages ud fra almengyldige normer, værdier og forventninger – og vurderingen af handlingernes legitimitet skal til stadighed foretages af 'offentligheden'. For denne mener stadigvæk, at det er sin pligt at sørge for, at samfundets ikke domineres af illegitime magtforhold.
- Vor tids 'offentlighed' henviser til forskellige aktører og grupper i samfundet, der som et samlet hele formulerer vor tids sociale værdier og dermed implicit formulerer organisationernes rolle i samfundet i dag.
- Hvis Novo Nordisk skal opnå størst mulig handlefrihed, må den sikre sig, at dens handlinger er socialt acceptable. En social accept, som 'nutidens offentligheder' skal give.

Men samfundets demokratiske styringsmodel er i dag ændret, hvilket skaber konflikter mellem de forskellige selvforståelser. I takt med at mange private virksomheder fra politisk hold er blevet gjort medansvarlige for velfærdssamfundets opretholdelse, har virksomhederne fået tildelt en større magtposition i samfundet. Men magt forpligter! Virksomhederne skal i dag både formå at være en økonomisk succes, den skal leve op til de retslige lovgivninger og

samtidig være ansvarlig overfor samfundet som et hele. Formår den ikke at gøre dette tilfredsstillende, holdes den til ansvar for dens handlinger af 'nutidens offentligheder'. I forsøget på at opnå 'nutidens offentligheder' accept, har Novo Nordisk indført en mangfoldighed af værdier i dens strategiske handlingsplan, hvilket afspejler sig i dens officielle profil og i miljø- og socialrapporten.

Men der indtræder et dilemma. For når Novo Nordisk legitimerer sit eksistensgrundlag på dens ansvarlighed, danner denne strategi samtidig mulighed for en vis skepsis. Med en iboende forforståelse for, at Novo Nordisk som privat erhvervsvirksomhed er underlagt socialsfærens økonomiske rationaler, kan Novo Nordisks anlagte public relation strategi ses som et udtryk for et manipulerende træk, der blot forsøger at drage fokus væk fra virksomhedens økonomiske mål og over i en 'påtaget' interesse for samfundet og menneskeligheden.

Novo Nordisk er fanget i et dilemma. I takt med samfundets udvikling har virksomheden fået tilskrevet en øget magt fra politisk side. Men samtidig stilles der øgede krav til dens eksistensgrundlag. Hvis Novo Nordisk skal opnå størst mulig autonomi, må den både formå at agere som økonomisk succesrig, lovpligtig og samfundsansvarlig. Men selv samme rolle vendes imod den, fordi del-offentligheder ikke er overbevist om, at virksomhedens ansvarlighed påtages ud fra almeninteresse. Snarere ses rollen som en manipulerende facade, der skal sikre egen driftsøkonomisk interesse.

Normer og værdier ændrer sig – og med dem, kravene til virksomhedernes legitimitet. Legitimiteten af en given handling knytter sig til samfundets historiske omskiftelige normer og værdier i modsætning til de legale handlinger, der er fastsat ved almengyldige juridiske love. At udføre *legitime* handlinger er således *historisk betinget*, hvorfor også vurderingen af, hvorvidt Novo Nordisk udfylder en samfundsmæssig acceptabel rolle ændrer sig i takt med samfundets ændringer.

De krav, som 'offentligheden' stillede til virksomheders eksistensgrundlag for 40 år siden, er ikke de samme, som stilles i dag. Miljødiskussionen startede først som et *problem* i midten af 60'erne, men den er i dag gjort til en samfundsrelevant *værdi*. Social ansvarlighed er også først kommet på dagsordenen, efter at flere og flere borgere mærker konsekvensen af vor tunge samfundsøkonomi, hvor skatterne, arbejdsløsheden og udgifter til de socialt belastede i samfundet stiger, og vi konfronteres med manglende ressourcer til ældreomsorgen etc. De etiske spørgsmål til virksomhedernes handlinger er også et af de områder, der først har erobret

'legitimeringsscenen' inden for det sidste årti<sup>xxvi</sup>. Hvordan kyllinger lever, slagtes og efterfølgende behandles blev fx først et 'offentligt anliggende', da det første salmonella tilfælde kom frem. Siden da har kyllingeproducenternes produktionsformer været i fokus! De emner, som 'offentligheden' sætter på dagsordenen, kan dog ikke forudses i de juridiske regelsæt eller i det økonomiske regnskab. De opstår som konsekvenser af forhold i samfundet. Jeg vil derfor i det kommende afsnit søge efter en forståelse for, hvad der dominerer vor tids samfund i håbet om, at denne forståelse yderligere kan perspektivere, hvorfor Novo Nordisks officielle profil blev anset for utroværdig. ●



Når ingen branche i USA ud over telekommunikation nyder over halvdelen af befolkningens tillid; Når kun otte procent af landets befolkning siger, at de har tillid til reklamerne; når kun 12 procent har tillid til de fleste offentlige bekendtgørelser fra store selskaber; når kun en fjerdedel af befolkningen siger, at de almindeligvis stoler på, hvad de hører i tv-nyheder og i talkshows, burde det ikke komme som nogen overraskelse, at den tilgrundliggende tillid også er forsvundet fra kommunikation i virksomhederne, i erhvervslivet og generelt mellem mennesker. (Reynolds 1997: 13)

# *Et velfærdssamfund med konsekvenser*

Som de foregående sider har illustreret, må virksomheder i dag legitimere deres eksistensgrundlag ud fra en vurdering af, hvad nutidens offentligheder accepterer som legitim forretningsførelse. En accept, der afhænger af, hvad disse vurderer som nutidens værdier og normer. Men normer og værdier er knyttet til den historiske kontekst – og ændrer sig således i takt med tiden.

Samfundets fortsatte modernisering skærper kravene til virksomhederne og ikke mindst til legitimationskravene. Relationerne til offentlighederne er i dag præget af mistillid, og virksomheder må kæmpe hårdt for opnå forståelse og accept for deres handlinger. Det er i høj grad et spørgsmål om at fremstå troværdig og skabe tillid.

Ifølge den tyske sociolog Ulrich Beck vi på vej ind i en - om ikke revolutionær æra, så en ny form for modernitet, der er præget af en ny form for usikkerhed og frustration på alle samfundsniveauer (Beck 1997).

Vores samfund har siden modernitetens fremkomst bygget på *rigdomsfordelingens* logik i et *knaphedssamfund* (Beck 1997). Videnskabsmænd, politikere og andre beslutningstagere har igennem århundreder været fokuseret på stadig stigende effektivisering og vidensudvikling med henblik på at berige alle områder af vores samfund. Men i dag møder selve moderniseringsmedaljen sin egen bagside. Vi må i dag leve med *konsekvenserne* af samfundsudviklingen, hvor modernitetens *fremskridt* viser sig som værende et faretruende element i vor hverdag. Tag som eksempel den teknologiske udvikling indenfor mobiltelefonibranchen, hvor videnstunge eksperter i årevis har udviklet og forbedret den telemobile verden til stor glæde for mange mennesker. I dag konfronteres den almene borger med visheden om, at der er strålingsfare ved brug af mobiltelefoni. Den umiddelbart positive udvikling har en negativ og faretruende konsekvens, som vi først erkender *efter* udviklingen.

Ulrich Beck satte i 1986 et begreb på denne samfundsdiagnose og kaldte nutidens samfund for et **risikosamfund** – en samfundsbetegnelse, der henviser til et nyt samfund *inden for*

kontinuiteten af det moderne. Der er nemlig sket et brud *inden for* moderniteten, der fjerner sig mere og mere fra industrisamfundet og antager en ny karakter.

I dag ved overgangen til det 21. Århundrede har moderniseringen *opbrugt og mistet sin modsætning* og møder nu *sig selv* og sine egne industrielle præmisser og funktionsprincipper. Den modernisering, som foregik inden for *førmodernitetens* erfaringshorisont, fortrænges af de problemer, som knytter sig til en modernisering, der tager udgangspunkt i *sig selv*. (Beck 1997: 16)

Med risikosamfundet forstår Beck et samfund, hvor kampen om fordeling af velfærden er blevet overtaget af kampen om fordeling af risici. Der er ikke længere nogen entydig sammenhæng mellem vækst og velfærd. Tværtimod medfører væksten i stigende grad en række utilsigtede konsekvenser i form af menneskeskabte trusler og risici for sundheden og miljøet, hvilket er med til at forringe velfærden. Ulrich Beck nævner adskillige eksempler: Truslen om ozonlagets endelige grundet vores udnyttelse af regnskovens ressourcer, udledningen af drivhusgasser, atmosfæren som ændrer klimaet, den fremskredne forskning inden for atomkrafts-energi, der forårsagede Tjernobyl-katastrofen, opdæmning af floder og søer som forværrer virkningen af kraftige regnskyl.

Vi konfronteres således i dag med det skræmmende faktum, at *den samfundsmæssige produktion af rigdom systematisk er forbundet med den samfundsmæssige produktion af risici* (Beck 1997: 27). Risici er blevet et vilkår ved selve den samfundsmæssige produktion, som produceres i en systematisk strøm. Og de skader, som denne produktion forårsager og medfører kan ikke afgrænses globalt eller nationalt. Farerne er universelle, uforudsigelige og ofte usynlige og derfor svære at beskytte sig imod.

De rummer en globaliserende tendens (...) som sprænger de nationalstatslige grænser, idet der opstår *overnationale* og *klasseuspecifikke globale trusler* med en ny samfundsmæssig og politisk dynamik (Beck 1997: 20)

Men samtidig kommer farerne også tættere på. De dukker op midt i vor dagligdag i de varer og genstande, som vi indtager eller omgiver os med. Vi behøver blot studere forsiden af et magasin, læse dagens avis eller tænde for Tv-avisen kl. 2100 for at blive mindet om dette:

Is, bacon og ost. Helt almindelige fødevarer er pakket ind i emballage, der fremkalder kræft og allergi (Forsiden af Børsens Nyhedsmagasin 13.august 2001)

Vi fik køleskabe, vi begyndte at bruge konserveringsmiddel i maden og vi pasteuriserede mælken. Alt dette har haft en sundhedsgavnlig effekt, men kan også betyde at vores immunforsvar reagerer anderledes, når det endelig møder bakterier og skidt (Kristelig Dagblad, 2. september 2001)

Det enkelte menneskes liv udfolder sig i dag inden for turbulente rammer, hvor det forventes *selv* at kunne fortolke og håndtere en bred vifte af forskellige, modsætningsfyldte, globale og personlige risici (Beck 1997). Skal jeg bruge solcreme, når denne muligvis forstyrrer mine hormoner? Hvordan skal jeg forholde mig til den menneskelige variant af kogalskab? Skal jeg åbne mine breve, når der er en risiko for, at de indeholder miltbrand grundet de stigende terrorhandlinger? Det enkelte menneske konfronteres således med en *risikoscæbne*, som det ikke kan unddrage sig, hvor meget det end forsøger – en skæbne, der har vidtrækkende konsekvenser på både et politisk og organisatorisk niveau og på individplan.

## **Usikkerhedens ambivalens**

Det er Becks pointe, at videnskaben, der med moderniseringen har bredt sig over alle dele af samfundet, producerer en *oplevet usikkerhed*, som breder sig fra den videnskabelige verdens komponenter til de politiske beslutningsprocesser, over i erhvervslivets handlingsrum og det enkelte individs selvopfattelse. Den iboende sammenhæng mellem samfundsskabte *fremskridt* og tilsvarende produceret *risici* stiller nemlig spørgsmålstegn ved samfundet sociale orden, der er selve fundamentet for velfærdssamfundet. Dette fordi, at *risk issues cannot be converted into issues of order* (Beck 1995: 9).

I dag tvinges samfundets beslutningstagere til at træffe deres beslutninger under usikre betingelser, hvilket ikke bliver mindre udbredt i takt med den øgede globalisering og samfundets opsplittning i forskellige systemer (Beck 1997). I en verden, hvor varer eksporteres og importeres på kryds og tværs af landegrænser, og hvor pyramideagtige strukturer i produktionsprocesserne hurtigt kan sprede risici fra én kilde til en anden, er det blevet utroligt vanskeligt at holde styr på de mulige risici. De dukker op i den enkeltes hverdag, når man mindst venter det. Tag som eksempel episoden med de gensplejsede majs, der pludselig dukkede op i tacoskaller i USA, selvom majscolberne kun var godkendt til dyrefoder, fordi de var mistænkt for at udvikle allergi hos mennesker! Hvordan de gensplejsede majs endte i vore madvarer, får vi aldrig svaret på!

Faktum er, at risici i dag er et grundlæggende kendetegn ved hele samfundet og den kerne af betydning, som de fleste politiske og sociale konflikter i dag drejer sig om. Hvor myndigheder

og industrisamfundets etablerede organisationer tidligere fik en selvskreven magt i samfundet grundet deres teknologiske og økonomiske "fremskridt", er de nu blevet til risikoproducenter, der skal legitimere de trusler, som de *ikke* kan kontrollere. Resultatet af dette er et stigende behov for placering af ansvarlighed, sikkerhed, farebegrænsninger og uddelegere farenes konsekvenser (Beck 1997).

Befolkningen har grundet dens ufrivillige risikoskæbne især brug for at placere et ansvar for samfundets udvikling. Dens kritiske blik er derfor rettet imod de instanser, der træffer samfundsrelevante beslutninger på usikre grundlag. Og her træder Novo Nordisk som medicinalvirksomhed i høj grad frem af mørket grundet sin 'frontforskning', sine genteknologiske metoder og sine dyre- og menneskeforsøg.

Som tidligere pointeret er Novo Nordisk meget bevidst om, at dens kontroversielle metoder skaber bekymring i befolkningen og især blandt græsrodsorganisationerne, hvorfor virksomheden også i social- og miljørapporten bruger megen spalteplads på at legitimere sine metoder. En legitimering, der forsøger at trække på en formodet tillid til den videnskabelige verden og myndighedernes risikovurderinger.

De GMM'er, vi bruger, er klassificeret som sikre – det vil sige tilhørende **den laveste risikogruppe** ifølge de generelt vedtagne internationale kriterier (Miljø- og socialrapport 2000: 46)

Lovgivningen og myndighedernes godkendelser har til formål at beskytte menneskers sundhed og miljøet mod negativ påvirkning, og godkendelserne er **baseret på videnskabelige risikoanalyser**. (Miljø- og socialrapport 2000: 46)

Novo Gruppen baserer sin brug af genteknologi på forsigtighed. **Forsigtighedsprincippet** er indbygget i miljølovgivningen og i godkendelsessystemet for brug af genteknologi (Miljø- og socialrapport 2000: 49)

Set i risikosamfundets skær er denne legitimeringsstrategi dog ikke ubetinget hensigtsmæssig. For risikosamfundet er karakteriseret ved en *svigtende* tillid til ekspertudsagn og af videnskabens evne til at forudse og løse vigtige samfundsmæssige problemer. Som en reaktion på de stigende samfundsproblemer og -trusler ses en tendens til, at befolkningen i stigende grad gør oprør mod de naturvidenskabelige metoder og løsningsforlag<sup>xxvii</sup>. Den tekniske og videnskabelige verdens udvikling ligger jo netop til grund for den risikoskæbne, som det enkelte individ er underlagt. Videnskaben har vist en manglende evne til at *forudsige* konsekvenserne af deres

nyopfindelser og har samtidig vist en manglende evne til at løse de problemer, som den selv har skabt (Beck 1997). Det enkelte individ har således ikke, som 'i gamle dage', en *ubetinget* tiltro til videnskabelige påstande, der fx forsøger at berolige med, at godkendelserne er baseret på videnskabelige risikoanalyser.

Vi mennesker har dog et ambivalent forhold til eksperternes udsagn. For trods den manglende tillid til videnskaben, er vi i stadig stigende grad *afhængige* af eksperternes udsagn og vurderinger. Vi er ikke selv i stand til at vurdere farens størrelse og skelne reelle trusler fra ikke-reelle.

På den ene side er det enkelte menneske afhængig af videnskaben. På den anden side anes videnskabens begrænsninger, hvorfor tilliden til de videnskabelige autoriteter er faldende. Når Novo Nordisk legitimerer dens metoder med en henvisning til den videnskabelige verdens risikovurderinger, gør den dermed sig selv til fortaler for systemer i samfundet, som omverdenen ikke har tillid til.

Rammerne for såkaldt *risikokommunikation* har med tiden ændret sig markant og gjort den traditionelle håndtering af risici ineffektiv (Beck 1997). Hvor Novo Nordisk tidligere kunne legitimere dens kontroversielle og risikoprægede metoder ved at benytte sig af ekspertudsagn, må virksomheden i dag kæmpe hårdere for at fremstå troværdig, fordi befolkningen ikke har en ubetinget tillid til ekspertudsagn.

Dette ambivalente forhold ligger til grund for Becks pointe: Risikosamfundets præmisser passer ikke til at forstå eller legitimere den tilbagevendende usikkerhed og ukontrollable situation, som vort samfundet befinder sig i. Nutidens politikere, virksomheder og andre beslutningstagere må derfor erkende og acceptere, at risikoproblematikken lægger op til nytænkning og omlægninger af det legitimeringsgrundlag, som alle beslutninger tages ud fra og *mere end nogensinde har vi brug for begreber, som gør det muligt at tænke det nye, som overvælder os, på en ny måde, og som sætter os i stand til at leve og handle med det* (Beck 1997: 18).

## **Den tabte sandhed**

Cand.comm. Thomas Breck, der er tilknyttet Center for Bioetik og Risikovurdering ved den Kongelige Veterinær- og Landbohøjskole i København, deler Ulrich Beck' syn på nutidens samfund. I sin bog "Dialog om det usikre – nye veje i risikokommunikation" diskuterer Breck forskellen mellem befolkningens *oplevelse* af risiko og om myndighedernes *håndtering* af samme.

Breck argumenterer for, at der må anlægges en ganske anden *holdning* til begrebet risiko, end dén, som mange virksomheder og myndigheder har i dag, hvis der skal opnås tillid og troværdighed.

Med Brecks øjne ligger fejlen i Novo Nordisks legitimeringsstrategi i, at man kommunikerer om risici, som var de *objektive* fænomener, der kan vurderes og måles ud fra videnskabelige måleredskaber. Men en given risiko kan ikke vejes og målet objektivt. Den kan *ikke* fastsættes videnskabeligt, da ingen videnskabelig dokumenterbar viden kan fremkomme med *sandheden* om fremtidige farer eller givne handlingers risikofaktor.

Samfundskritikeren Peter Senneth beskriver meget sigende begrebet 'risiko' ved at henvise til den situationen, hvor en gambler forsøger at overbevise sig selv om, at han sidder i held:

Gambleren taler, som om terningkastene på en eller anden måde er indbyrdes forbundne, og som om det at løbe en risiko derved antager forløbets og fortællingens karakter. Men (...) det at løbe en risiko har rent matematisk ikke struktur efter et forløb, hvor den ene begivenhed fører til og udgør en forudsætning for den næste (...) Risikoens matematik giver ingen sikkerhed (Senneth 1998: 90).

En risiko indeholder pr. definition et usikkerhedselement. Den er – som et terningkast, forbundet med et uforudsigeligt hændelsesforløb, der ikke kan forudsiges eller kontrolleres. Men ikke desto mindre er risikovurderinger, forsigtighedsprincippet og eksperternes vurderinger alle udtryk for 'den objektive risiko', som kan måles, vejes og forsøges kontrolleret. Og vi må konfronteres med denne form for risikokommunikation dagligt, når eksperter, økonomiske vismænd, universitetsprofessorer og andre lægfolk optræder i fx TV-Avisen for at kommentere, beskrive og forklare vores samfunds udvikling og dets konsekvenser. Deres vurderinger inddrages som 'objektive vurderinger af', hvad faren er ved forskellige emner. Almindelige menneskers syn på risikoen ved et givet fænomen er dog præget af mange andre forhold end de tekniske og kvantitative sikkerhedsvurderinger.

### **Et eksempel**

Tag som eksempel myndighedernes åre lange kamp for at få alle landets forældre til at lade deres børn vaccinere mod mæslinger, fåresyge og røde hunde (MFR-vaccinen). På et globalt plan har man besluttet at udrydde mæslinger inden år 2007, hvorfor de danske sundhedsmyndigheder har vurderet, at mindst 95 % af alle børn skal vaccineres, hvis sygdommen skal holdes i ave. Men dette tal er langt fra blevet en realitet, fordi flere forældre er bange for

risikoen for bivirkninger som fx autisme. Set med sundhedsmyndighedernes øjne, der vurderer risikoen ud fra en objektiv betragtning, er forældrenes frygt forkert, hvorfor de med foldere og via sundhedsplejersker og læger forsøger at overbevise forældrene om, at risikoen ved følgesygdommene af fx mæslinger er langt større end ved at blive vaccineret. I modsætning hertil beskylder forældrene myndighederne for ikke at tage sagen alvorlig og enkelte har anlagt retssag for at få anerkendt alvorlige symptomer som bivirkninger af vaccinen. Der er således langt fra enighed om, hvad myndigheder, eksperter og grupper i befolkningen anser for *acceptabelt*, fordi de har forskellige opfattelser af, hvad der er værd at frygte.

Eksemplet illustrerer, at begrebet risiko er et subjektivt fænomen, der ikke kan gøres op uden hensyntagen til befolkningens værdier og livsførelse. En risiko må betragtes som et kognitiv og socialt konstrueret fænomen, der måske nok i sig selv er objektivt, men dog *opleves* forskelligt, afhængigt af, hvor tæt den konkrete persons forhold er til den givne sag (Breck 2001) <sup>xxviii</sup>. Den risiko, vi taler om, er den, vi *opfatter* – en opfattelse, der er styret af situationen og af vore interesser. Thomas Breck konkluderer, at hvis samfundets beslutningstagere ikke forstår og accepterer dette, kommer de til at tale forbi deres målgruppe, som handler ud fra egne værdier og interesser. Samfundets beslutningstagere kan ikke som tidligere blot sende eksperter på banen, når de skal overbevise befolkningen om, at deres handlinger og beslutninger er acceptable og har taget højde for fremtidige risici. For som Ulrich Beck formulerer det:

In risk issues no one is an expert, or everyone is an expert. (Beck 1995: 9).

I dag må samfundets beslutningstagere, hvad enten det er de offentlige myndigheder eller de private virksomheder, således *kæmpe* for at fremstå troværdige. En troværdighed, som de selv undergraver, når de kommunikerer om risiko, som var det et objektivt fænomen, der kan nedtones med videnskabelige risikovurderinger. For en given risiko kan ikke gøres *troværdigt* op uden hensyn til forskellige værdier og interesser i samfundet. Det kan strategi og omkostninger ved at være forsigtig heller ikke. Men de videnskabelige måleredskaber, der foretager risikovurderingerne tager ikke højde for værdier (Breck 2000). De er domineret af tekniske og kvantitative sikkerhedsvurderinger, der kommer til at stå i modsætning til befolkningens syn på risiko.

Når værdierne ikke medtages i de officielle risikovurderinger, opstår der såkaldte *risiko-definitionskampe* (Breck 2001), som den der opstod mellem sundhedsmyndigheder og forældre. Definitionskampe, hvor 'vinderen' bliver den, der formår at overbevise samfundet om, at vedkommendes definition er den rette.



I risikosamfundet står mange forskellige påstande og udlægninger af risici, der som udgangspunkt må betragtes som ligeværdige over for hinanden. Det er ikke altid let at afgøre på forhånd, hvilken der er den rigtige. Spørgsmålet om, hvad der er værd at frygte, er derfor i stigende grad blevet et spørgsmål om *forhandling*. Den videnskabelige usikkerhed efterlader et rum for fortolkning, som ikke kan udfyldes af forskerne selv, men i stigende grad bliver et offentligt anliggende. (Breck 2001: 67).

Definitionskampenes udfald har vidtrækkende konsekvenser for myndigheder og virksomheders fremtidige handlemuligheder, da de er med til at bestemme, hvad samfundet (for øjeblikket) vælger at betragte som risikofyldt. Det der er vigtigt at forstå er, at udfaldet ikke er bestemt af risikoens ontologi set ud fra en videnskabelig betragtning, men snarere af, hvordan den opfattes af samfundets offentligheder, der – som vi husker, i dag består af forskellige grupper i samfundet, der følger og forfølger fælles mål. Risikosamfundets definitionskampe danner i dag grundlag for nye grupper – for nye sociale fællesskaber, som Ulrich Beck kalder for *angstens fællesskaber* (Beck 1997). Disse fællesskaber konstituerer sig i samfundet og holder sammen grundet en *fælles* risikoopfattelse. Fællesskaberne går på tværs af – og i nogen tilfælde helt opløser de traditionelle tiders solidaritet mellem folk i forskellige økonomiske socialklasser, hvilket interesseorganisationen ATTAC er et tydeligt bevis for.

## **Angstens mistillid**

Sammenholdes min opnåede viden om risikosamfundets præmisser med min viden om, hvordan vores demokratiske samfundsstruktur begrænser og betinger Novo Nordisks kommunikation med omverdenen, kan jeg nu se Novo Nordisks imagekrise i et udvidet perspektiv. For den kritik, som Novo Nordisk blev mødt med, da den gik ind i retsanlægget mod den sydafrikanske regering, kan også ses som en definitionskamp – med Novo Nordisk på den ene side, og 'angstens fællesskaber' på den anden side. En angst, der i høj grad skyldes Novo Nordisks kontroversielle metoder som fx genteknologi, hvor man ikke kan give en *troværdig* videnskabelig sikkerhed for konsekvenserne. Når Carsten Jensen gør sig til fortaler for anti-globaliseringsbevægelser som ATTAC' synspunkter, er dette således et udtryk for en organiseret deloffentlighed konstitueret som et angstens fællesskab, der ser Novo Nordisk som en virksomhed, hvis handlinger er *forbundet med en samfundsmæssig produktion af risici* snarere end med en *samfundsmæssig produktion af rigdom*.

Når Novo Nordisk forsøger at berolige befolkningen med videnskabelige risikovurderinger er virksomheden selv med til at gøre tillidskløften større mellem sig selv som storproducerende

virksomhed og befolkningen, forstået som forskellige fællesskaber baseret på angst. Når Novo Nordisk forsøger at *bortforklare* deres faglige usikkerhed med videnskabelige risikovurderinger, gør den 'angstens fællesskaber' skeptiske (Breck 2001) – en skepsis, der bliver større, jo mere Novo Nordisk forsøger at overbevise befolkningen om, at der *ikke* er en risiko forbundet med dens handlinger. Den slider så at sige på selv samme tillid, som den har brug for.

Novo Nordisk anlægger en strategi, der benytter videnskabelige risikovurderinger som middel til at legitimere dens anvendelse af kontroversielle metoder. En strategi, der slider på den **tillid**, som Novo Nordisk ikke kan undvære, hvis den skal fremstå som en troværdig virksomhed.

Vigtigheden og kvaliteten af tillidsrelationer er således mere end nogen sinde uvurderlig i dag på alle samfundsniveauer – mellem alle sfærerne. Tillid åbner døre, som ellers uden ville være lukkede. Systemteoretikeren Niklas Luhmann påpeger så ganske rigtigt, at tillid giver grundlag for relationer, der har indbygget et moment af social kontrol, fordi "*tillid hober sig op som en slags kapital, der åbner muligheder for mere vidtrækkende handlinger*" (Luhmann 1973:71).

"I modsætning til hvad man ellers skulle tro, så bliver tillid, og dermed det at skabe tillid og vise tillid – og dermed PR – vigtigere og vigtigere, jo mere differentieret og gennemrationaliseret samfundet bliver. Jo mere man planlægger, jo flere operationer man kæder sammen, jo flere mennesker der bliver involveret, jo flere usikkerhedsmomenter bliver der og jo mere vil man have brug for tillid" (Geist 1993: 57)

Men, som vi har set, står Novo Nordisk i et dilemma. Organisationen skal på den ene side formå at argumentere for, at det *er* legitimt at træffe beslutninger på et risikabelt grundlag – men hermed begynder den samtidig at slide på selv samme tillid, som den har brug for, hvis omverdenen skal opfatte dem som troværdige.

Novo Nordisks officielle profil er altså oppe imod en samfundstendens, der vender velfærdssamfundet udviklingsmuligheder til et onde. Hvor samfundets beslutningstagere og de videnskabelige ekspertsystemet igennem årtier har forsøgt at bygge sikre rammer op omkring den enkelte borger, har samfundsudviklingen frem mod risikosamfundet medvirket til en øget modstand overfor disse instanser, fordi der *ikke* længere er tillid til, at disse kan sikre fremtiden.

Organisationer og politiske beslutningstageres eksistensgrundlag er således – uanset hvordan man vender og drejer det, baseret på et usikkert grundlag.

## **Samfund, usikkerhed og utroværdighed**

Omverdenens kritiske angreb på Novo Nordisk kan således ses som et udtryk for Ulrik Becks samfundsdiagnose om risikosamfundet. Vores samfund er domineret af en stigende usikkerhed, der viser sig i alle samfundets komponenter. En usikkerhed for, hvad morgendagen vil bringe, fordi erfaringen har vist, at den samfundsmæssige produktion af rigdom ofte også medfører en samfundsmæssig produktion af risici. Der hersker derfor ikke megen tillid til samfundets ekspertsystemer eller til de organiserede interesser, der profilerer sig på, at de bidrager til samfundsrigdom, for disse kan ikke garantere for konsekvenserne af deres risikovurderinger eller handlinger. 'Nutidens offentligheder', der stiller samfundets beslutningstagere til ansvar for deres handlinger, er i høj grad optaget af spørgsmålet om risikoen ved givne beslutninger, der har samfundsmæssig relevans. Nutidens offentligheder er blevet til 'angstens fællesskaber', der følger og forfølger institutionaliserede organisationer, der beskæftiger sig med risikofyldte områder. Og her kommer Novo Nordisk til kort, fordi de som medicinalvirksomhed opererer med kontroversielle metoder som 'frontforskning', genteknologi og dyre/menneskeforsøg, der signalerer stor usikkerhed – en usikkerhed, som Novo Nordisk selv tilkendegiver, når de henviser til risikovurderinger og forsigtighedsprincippet. Men dens forsøg på at berolige omverdenen giver også bagslag, fordi der i stadig stigende grad stilles spørgsmålstejn ved den videnskabelige troværdighed.

Set i lyset af risikosamfundet kan den offentlige debatsag om Novo Nordisk rolle i Sydafrikasagen ses som et udtryk for en definitionskamp, hvor del-offentligheder forsøger at slå fast, at nutidens storproducerende virksomheder bidrager med en øget samfundsmæssig usikkerhed – for det enkelte individ og for samfundet som et hele. Novo Nordisks legitimeringsstrategi, der profilerer den som en medmenneskelig og ansvarsbevidst organisation, der producerer en samfundsmæssig rigdom, er ikke overbevisende. Tværtimod. Strategien forstærker snarere den mistro, som 'angstens fællesskaber' har til Novo Nordisk som storproducerende virksomhed. For de ved, at dens beslutningsrationaler uundgåeligt bygger på et usikkert grundlag. Novo Nordisks anlagte public relation strategi, der har til sigt at understøtte og udvikle dens ønskede image, gør organisationens profil utroværdig. ●

Vi har sociale og etiske regnskaber, politiske forbrugere, etiske investorer, hele *stakeholder*-debatten og i udlandet taler man nu om *corporate citizenship*, hvor virksomheden gerne vil opfattes som en god medborger i samfundet. Hvis man skal leve op til alt det, så er virksomhederne nødt til at være troværdige i alt hvad de foretager sig. (Professor v. Handelshøjskolens Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Peter Pruzan,, Børsens Nyhedsmagasin 19. Marts 2001)

# Helhed og konsekvens

De foregående sider har givet os et billede af, hvorfor der ikke skulle mere end en principiel rolle i en retssag til, før end Novo Nordisk blev beskyldt for at legitimere sin eksistensberettigelse med en utroværdig profil.

Samfundets udvikling viser sig i virksomhedernes årsrapporter i disse år. Bevægelse fra kun at præsentere pæne tal på den økonomiske bundlinie, hen imod forestillingen om 'de mange bundlinier' gør, at mange virksomheder må håndtere en flertydighed af mål og værdier. Men de mange bundlinier er ikke altid midlet til at blive betragtet som en økonomisk succesrig, lovpålig og ansvarlig virksomhed. Tværtimod. De mange bundlinier åbner op for en øget følsomhed over for mistillid og kritik, hvis omverdenen ikke finder, at virksomheden lever tilfredsstillende op til de områder, som den *selv* forpligter sig på.

I takt med samfundets udvikling har Novo Nordisk som privat erhvervsvirksomhed fået en større magtposition i samfundet. Men magt forpligter, og der stilles øgede krav til dens eksistensgrundlag. Novo Nordisk skal både være en økonomisk succes, leve op til de retslige lovgivninger og være ansvarlig overfor samfundet som et hele. Krav, som Novo Nordisk forsøger at dokumentere, at den lever op til i sin finansielle årsrapport og i sin miljø- og socialrapport. Men Novo Nordisks mange 'bundlinier' blev netop vendt imod den, da den indgik i retssagen mod den sydafrikanske regering. Virksomhedens ansvarlighed blev vurderet som en påtaget facade, der skulle tilgodese virksomhedens økonomiske egeninteresser. Dens officielle profil blev set som utroværdig.

Denne forståelse kan ses i lyset af, at samfundets aktører lever med en iboende forforståelse for den klassiske demokratiske styringsmodel. For selvom den idealistiske offentlighedsmodel ikke eksisterer i sin tiltænkte form længere, ligger den stadigvæk til grund for handlinger, beslutninger og vurderinger, der foretages i vores samfund i dag. Private virksomheder optræder stadigvæk i samfundet som markedsaktører, der stræber efter størst mulig autonomi. Statsmagten udstikker stadigvæk de lovpåligte retningslinier, og også forestillingen om 'offentligheden' lever i vores samfund – som en legitimitetssøgende instans, der holder øje med, at samfundets magtindehavere ikke træffer samfundsrelevante beslutninger ud fra egeninteresse. Vor tids 'offentlighed' er dog ikke længere én gruppe, der udgør en reputation af

*hele* befolkningens stemme. Vores samfund er sammensat af forskellige grupper i samfundet, 'del-offentligheder', der *hver* især forfølger *egne* mål. Carsten Jensen kan netop ses som tilhænger af én del-offentlighed, der stiller samfundets beslutningstagere til ansvar for deres samfundsrelevante handlinger.

Da Novo Nordisk indgik i retssagen mod den sydafrikanske regering og legitimerede denne valgte handling med en henvisning til sin medmenneskelige og ansvarsbevidste profil, blev flere 'del-offentligheder' skeptiske. Deres iboende forforståelse for, at Novo Nordisk som markedsaktør handler ud fra økonomiske rationaler, gjorde, at de så virksomhedens ansvarlighed blot som en manipulativ facade, der er påtaget for at sikre driftsøkonomiske mål, konkurrencedygtighed og fremtidige vækst. Del-offentlighederne, der i egen selvforståelse har en demokratisk funktion, konfronterede Novo Nordisk med sin mistillid og 'tvang' virksomheden til at legitimere sine handlinger over for samfundets borgere. Carsten Jensen og andre af nutidens del-offentligheder vurderede nemlig, at Novo Nordisk *ikke* udfyldte en samfundsmæssig acceptabel rolle. En vurdering, der kan ses i lyset af vor tids samfundsdiagnose.

Vores samfund er i dag præget af en udbredt usikkerhed overalt – en usikkerhed, der både influerer på politisk beslutningsniveau, på virksomhedernes handlingsplaner og på det enkelte menneskes hverdag. Det enkelte menneske konfronteres overalt med, at velfærdssamfundet producerer risici. Trusler og uoverskuelige problemer, som det enkelte menneske hverken kan forudse, kontrollere eller beskytte sig imod, opstår overalt. Usikkerheden breder sig og behovet for at placere et ansvar breder sig. Den stigende usikkerhed danner grobund for nye del-offentligheder, der bygger fællesskaber op omkring deres usikkerhed og angst. Disse fællesskaber, der stadigvæk lever med en iboende forforståelse for den klassiske offentlighedsstruktur, har ingen tillid til ekspertsystemer eller til samfundets beslutningstagere, da disse systemers vidensudvikling netop ligger til grund for den samfundsmæssige produktion af risici. Derimod stiller grupperne i stigende grad krav til, at nogen må tage et ansvar for risiciproduktionen.

Novo Nordisks selviscenesatte profil forstærker frygten i 'angstens fællesskaber'. Jo mere Novo Nordisk legitimerer sig på, at den bidrager til samfundets udvikling, og jo mere den forsøger at berolige omverdenen med, at dens kontroversielle metoder *ikke* er risikable, jo mere slider den på egen troværdighed. 'Angstens fællesskaber', som Carsten Jensen kan ses som en fortaler for, er jo netop opstået grundet deres forforståelse for, at handlinger og strategier uundgåeligt bygger på usikre forudsigelser. Når Novo Nordisk således forsøger at bortforklare dens

usikkerhed med videnskabelige risikovurderinger, mistes den tillid, som virksomheden på selv samme tid har behov for. I stedet fremstår den som utroværdig.

Selvom Novo Nordisk gennem årene har sat en ære i at stille høje krav til sig selv og fremstille sig selv som etisk og moralsk korrekt – selvom virksomheden i mange år har været erhvervslivets forbillede, pressens kæledække og én af arbejdsmarkedets mest attraktive arbejdspladser – og selvom medicinalvirksomheden bruger enorme ressourcer på at profilere sig som en medmenneskelig og ansvarsbevidst organisation, så var det med ovenstående forståelse in mente *uundgåeligt*, at Novo Nordisk ikke skulle ende i en imagekrise. Grundet samfundets struktur og samfundets nuværende præmisser var Novo Nordisk dømt på forhånd i 'offentlighedens' øjne. Dens handling var uansvarlig og dens profil utroværdig. De kapitaltunge virksomheder som Novo Nordisk er med denne forståelse næsten sikre tabere i kampen mod selv relativt små aktivistgrupper i samfundet. Virksomhedernes legitimeringsstrategier preller fuldstændig af på dem – eller gør i nogen tilfælde deres situation værre. Som Carsten Jensens artikel viste, vendes deres selvlegitimering imod dem.

## **En usaglig debat**

Carsten Jensens artikel omhandler en kompleks sag, men den blev fremstillet som værende enkelt med kun een part som den ansvarlige – nemlig medicinalindustrien. Derfor mener jeg ikke, at den offentlige debat, som udsprang fra Carsten Jensen' artikel, kan betragtes som en *saglig* debat. Snarere blev det en pseudodebat, hvor små dele af sagens agt blev pillet ud af sin sammenhæng og placeret i et politisk spil på den offentlige scene. I mine øjne er det først her **uansvarligheden** kommer ind i billedet.. Det er ikke ansvarligt at undlade helheden, for som den hermeneutiske lære udsiger, udgør delen ikke en helhed.

Spørgsmålet er ikke, om vi blot passivt kan overvære afrikanernes lidelser. Spørgsmålet er af langt større moralsk tyngde: Kan vi passivt overvære, at velrenomerede firmaer med base i vores egen landsdel, måske endda i vores eget land, bevidst saboterer afrikanernes forsøg på at hjælpe sig selv? (Carsten Jensen)

Debatsagen blev af Carsten Jensen gjort til et spørgsmål om moral. Men Novo Nordisks valgte handling kan ikke vurderes ud fra et spørgsmål om, hvorvidt det er eller ikke er amoralsk *ikke* at give gratis medicin til mennesker, når der er livsnødvendige behov for dette. Med merkantilismens indtræden i 1600-tallet besluttede vi, at vores samfund er baseret på et økonomisk marked, hvorfor enhver virksomhed, uanset samfundets normer og værdier, er underlagt *markedets* logik, hvor *økonomiske* rationaler råder. Men i vores samfund er der

stadigvæk noget mistrøstigt ved dét at tjene penge. Nutidens markeds kritik forholder sig ikke til, at virksomheder til stadighed *skal* tjene penge og kun kan overleve, hvis den formår at være økonomisk succésrig.

I et interview med forskningsprofessor Ole Thyssen vurderer han, at befolkningens manglende accept for markedets logik skal ses i lyset af den udvikling, vi har haft igennem de sidste 25 år (Sigurd Nissen-Petersen; interview med Ole Thyssen i Magisterbladet nr. 10 2001). Før Berlinermurens fald i 1989 blev markedets logik stadigvæk kritiseret og overvåget af den marxistiske tankegang. Men med murens fald kollapsede østblokken og den frie markedslogik stod alene tilbage uden kritikere:

Da markedet døde, forstummede kritikken og markedet stod enerådigt tilbage uden modstandere. Senere fandt mange ud af at det heller ikke var så pragtfuldt. Markedet har mange bivirkninger. For eksempel forskellen mellem rig og fattig, grådighed, og nogle der får, og nogle der mister. Derfor er der langsomt opstået en ny markeds kritik. Men det er desværre en markedslogik som kun er moralsk, og som derfor går galt i byen” (Ole Thyssen, citeret i Nissen Petersen 2001:19)

Problemet er, at dét at tjene penge ikke er et spørgsmål om moral eller ikke-moral – det er en normal ting i vores samfund, som vi har overladt til de private virksomheder at håndtere. Det er derfor forkert, at Carsten Jensen betegner medicinalindustrien som speciel grådig eller 'afskyelig'. Det er snarere et tegn på hans manglende accept og forståelse for, at markedet er og altid vil være arenaen for økonomiske rationaler. Carsten Jensens indirekte krav om, at Novo Nordisk skal fungere som en privat, men politisk virksomhed, der skal *forære* sin medicin væk, nærmer sig derfor næsten et ønske om at genindføre den planøkonomi, som vi igennem mange år har forsøgt at fjerne os fra. Carsten Jensen stillede krav til, at Novo Nordisk skulle underlægge sig velfærdsmekanismen, selvom den grundet sin position som virksomhed til stadighed også er underlagt privatøkonomien.

Det skal ikke forstås således, at jeg finder det uacceptabelt at stille etiske krav til virksomheder om, at de fx ikke må benytte sig af børnearbejdskraft eller ikke skal overholde menneskerettigheder og miljøkrav; *men* vi bliver nødt til at acceptere, at virksomheder lever under andre vilkår, end dem vi som privatpersoner lever under i omgangen med vore medmennesker. Novo Nordisk *skal* som virksomhed præsentere sorte tal på bundlinien – også selvom den holder sin etiske fane højt og hævder, at den bidrager med en samfundsnytte på et globalt niveau. De er, uanset hvordan man vender og drejer det, købmænd, der sælger varer for at tjene penge – etiske værdisæt eller ej. Og det er der ikke noget moralsk forkert i. Carsten



Jensens krav om, at medicinalindustrien skal *forære* deres medicin væk til mennesker, der er i nød, er derfor urimeligt. Uanset krisens omfang. Men tvivlen om, hvorvidt der ligger en økonomisk strategi bag Novo Nordisks værdiforpligtelser lurer under overfladen – og dette fordi det urgamle offentlighedsideal lever i bedste velgående i vores samfund i dag.

Del-offentlighedernes skepsis over for kapitaltunge virksomheder som Novo Nordisk er yderligere blevet forstærket igennem de seneste årtier. Overalt konfronteres den almene borger med, at der er ukontrollable risici forbundet med at leve i velfærdssamfundet – risici, som samfundets beslutningstagere hverken kan forudse eller forhindre. Befolkningen konfronteres derfor i stigende grad med en risikoskæbne, som han ikke kan unddrage sig. I kampen mod magtesløsheden søger befolkningen at placere ansvaret for samfundets (u)orden et eller andet sted, og stiller derfor øgede krav til dem, som træffer de afgørende beslutninger og som sætter dagsordenen på den politiske arena.

Organisationer – både de offentlige og private, må derfor i dag stræbe efter, at omverdenen har tillid til, at de som virksomhed *har* gjort deres bedste i alle henseender – at de *har* vurderet deres handlinger og *har* tilstræbt at minimere en eventuelle risici på baggrund af deres eksisterende viden. En tilstræben, som også Novo Nordisk signalerer i deres miljø- og socialrapport. Problemet er blot, at virksomhedens handlinger og beslutninger kun kan tage udgangspunkt i den *eksisterende* viden, og disse handlinger har *sandsynligvis* konsekvenser – man ved bare ikke altid hvilke. Den eneste "sandhed", som Novo Nordisk derfor kan udlægge for omverdenen er, at den som ansvarsbevidst organisation *har* gjort sit yderste for at mindske det risikable aspekt. Men end ikke dette er nok. Det er ikke nok, at Novo Nordisk med sin eksterne kommunikation blot *siger*, at den har gjort deres bedste. Nutidens deloffentligheder skal til stadighed *overbevises* om dette, hvorfor virksomheder som Novo Nordisk mere end nogen sinde før har behov for at fremstå overbevisende og troværdige.

Troværdighed er forudsætningen for, at vi overhovedet fatter tillid til noget, vi læser og hører"  
(Lund og Petersen 1999: 121).

Vi lever i en verden, hvor vi bombarderes med et overflåd af information dagligt. Men som globale samfundsborgere kan vi hverken overskue eller gennemskue alt. Og slet ikke det komplicerede. I stedet lytter vi til mediernes simple budskaber eller støtter os til naboens udlægning. Vi sætter os sjældent *selv* ind i, hvordan virksomhederne agerer, hvordan de producerer deres produkter, hvad disse produkter indeholder eller om virksomhederne overholder landets lovgivninger. Vi lytter hellere til dem, der taler højest. Men den højeste røst

er ikke altid den, der fortæller sagen i sin helhed. Carsten Jensen simplificerede sagen til moralsk funderede spørgsmål, selvom retssagens kerne rækker langt ud over de moralske grænser. Konsekvensen af hans uansvarlighed, 'snæversynethed' og urealistiske krav var, at Novo Nordisks ønskede image fik ridser i lakken. Tilliden til virksomhedens forretningsførelse blev sat på spil og dens troværdighed svækket.

## Troværdighedens dynamik

Med ovenstående forståelse var det næsten uundgåeligt, at Novo Nordisk blev anklaget for at profilere sig med en utroværdig profil. Men dette er ikke ensbetydende med, at Novo Nordisk ikke fremover skal profilere sig på værdier som medmenneskelighed og ansvarlighed.

Selvom Novo Nordisks imagekrise kan føres tilbage til den officielle profil og selvom denne profil *blev* vurderet som utroværdig, er Novo Nordisks strategiske arbejde med at understøtte og udvikle dens ønskede image ikke spildt. Tværtimod! En virksomhedens troværdighed besidder en dynamik, der gør, at Novo Nordisk har større chance for at *styrke* sin troværdighed, hvis den fastholder sin profil.

Anne Kathrine Lund - Danmarks første universitetsuddannede forsker i Retorik og i dag ansat som direktør for konsulentfirmaet 'Kjaer & Kjerulf Kommunikation', har arbejdet intenst med spørgsmålet om virksomheders troværdighed. Udgangspunktet for Lunds ph.d.-afhandling fra Københavns Universitet var, at hun alt for ofte så, at virksomheders høje idealer og skrāsikre udmeldinger kun var dækket af en tynd fernis – og når den sprang, gik det hårdt ud over troværdigheden. Tilliden bristede i forhold til hele spektret af interessenter: Medarbejdere, samarbejdspartnere, ejere, analytikere og samfundet som sådan (Lund 2000).

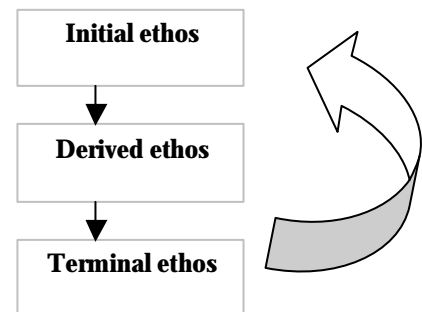
Anne Kathrine Lund knytter det organisatoriske troværdighedsbegreb til virksomhedens *identitet*, *image* og *ethos*. Virksomhedens identitet ses – i lighed med min egen forståelse – som virksomhedens personlighed og kultur, skabt af medarbejdere og ledelse. Lunds betegnelser for image og ethos dækker dog over lidt andre forståelser, end dem jeg har arbejdet med i dette speciale. Lunds organisatoriske "image" er noget, som organisationer kan købe sig til hos fx reklamebureauer, hvilket jeg i dette speciale har betegnet organisationens 'planlagte udtryk', dens officielle profil. 'Ethos' er omgivelsernes opfattelse af organisationens *troværdighed* og er således en del *at mit* brede 'imagebegreb', - en del af modtagerens *samlede* opfattelse af

organisationen. Det er dog ikke relevant, hvorvidt Lund benytter samme betegnelser som jeg eller ej. I relation til dette speciales rammer er det derimod relevant, at det retoriske ethosbegreb, virksomheds troværdighed *ikke* er en konstant størrelse, hvilket er årsagen til, at Novo Nordisk ikke skal ændre sin officielle profil, *selvom* den officielt blev udskældt for utroværdig!

### **Forventningens glæde**

Anne Kathrine Lunds forståelse for begrebet ethos bygger bl.a. på retorikforsker James C. McCroskey' teoretiske og empiriske forskningsresultater af betydningen af ethos i kommunikationen. Konklusioner, der forklarer, at ethos må opfattes som i en *evig* forandring. (McCroskey 2001). I enhver kommunikationssituation tildeles virksomheden som udgangspunkt en eller anden form for troværdighed – eller mangel på samme. "Initial ethos" er den troværdighedsopfattelse modtageren har af organisationen, *inden* denne møder den udsendte kommunikation I det øjeblik modtageren møder organisationens udsendte udtryk, opstår "derived ethos", der produceres i *selve* kommunikationssituationen. 'Derived ethos' opstår således i mødet med de *nye* udtryk, herunder selve kommunikationsbudskabet, kommunikationssituationens vilkår, måden budskabet udsendes på etc. "Terminal ethos" indtræder i modtagernes bevidsthed *efter* kommunikationen og skal betragtes som produktet af interaktionen mellem "initial ethos" og "derived ethos".

Det afgørende er, at processen fra initial, over derived til terminal ethos starter *forfra*, hver gang en ny kommunikationssituation indtræder. "Terminal ethos" bliver nu 'initial ethos' i den næste kommunikationssituation, som modtageren indgår i. En given modtager har altså først én opfattelse af virksomhedens troværdighed, som bliver justeret i forbindelse med nye oplevelser af virksomheden. Herefter sidder modtageren tilbage med en *ny* opfattelse, der danner grundlag for de forventninger, som modtageren har til virksomheden næste gang, han konfronteres med virksomheden.



Omverdenens *forforståelse* for, hvordan Novo Nordisk *tidligere* har udfyldt rollen som en succesrig, lovpålig og ansvarsbevidst organisation (initial ethos), ligger altså til grund for vurderingen af medicinalvirksomhedens troværdighed *efter* dens rolle i Sydafrika-sagen (terminal ethos). En indikation på, at Novo Nordisks troværdighed *testes*.

Selvom McCroskeys begreb 'terminal' signalerer noget endeligt, er der altså ikke tale om en sluttet proces. En virksomheds troværdighed er ikke en uforanderlig, konstant størrelse. Derimod er omverdenens vurdering af Novo Nordisks troværdighed i stadig bevægelse og begrebet ' troværdighed' en dynamisk konstruktion, der skabes med udgangspunkt i modtagerens forforståelse for virksomhedens tidligere oplevede troværdighed. Dette bevidstgør os om, at Novo Nordisks troværdighedsniveau kan *ændres* - det kan enten svækkes, styrkes eller forblive uændret efter kommunikationssituationen afhængigt af, om Novo Nordisk lever op til de forventninger, som modtageren har til dens troværdighed. Samtidig bevidstgøres vi om, at kampen for at opnå en høj troværdighed bliver et spørgsmål om at skabe en positiv forforståelse, som der kan trækkes på i krisesituationer.

Det handler om *goodwill*.

Novo Nordisks ledelse kan aldrig gardere sig imod, at artikler som Carsten Jensens bliver sendt ud på den kommunikative scene. Men den kan stræbe efter at oparbejde goodwill i de 'rolige perioder'. Dette gør den *ikke* ved at ændre sin officielle profil, selvom konceptet bag 'Being there' i sig selv åbner op for mistillid. Arbejdet med troværdigheden må derimod bygge på en gennemgribende bearbejdning af virksomheden bag. Arbejdet skal ligge inden for selve organisationen – i identiteten.

Hvis man ønsker at bedre ethos (...), er man nødt til at arbejde med identiteten, så den i højere grad lever op til det image, man ønsker (Lund & Petersen 1999:122).

Ændrer Novo Nordisk i stedet på sin profil (Anne Kathrine Lunds image) og begynder at profilere sig på andre områder og værdier end tidligere, er det svært at overbevise omverdenen om, at profilen udspringer af *grundlæggende* værdier i organisationskulturen! Profilen vil i højere grad ses som en facade, som kan tages af og på efter godtbefindende.

Hvis Novo Nordisk skal oparbejde fornyet goodwill hos dens interessenter, må den arbejde intenst på at sikre, at der *er* overensstemmelse mellem dens identitet og selviscenesatte profil. Novo Nordisk må arbejde på, at identiteten lever op til det image, den ønsker og gøre overensstemmelsen synlig på den kommunikative scene. Virksomheden skal igangsætte en ny 'derived ethos'- situation, som kan skabe et stærkt 'terminal ethos', som den kan trække på, når (hvis) en ny krisesituation opstår og truer dens ønskede image. Jo større goodwill, jo sværere er det for de ikke-planlagte udtryk at svække 'initial ethos' i nye betydningsprocesser. Selvom en virksomhed som Novo Nordisk i fuld offentlighed fremstilles som utroværdig, er den manglende troværdighed altså ikke endelig. Troværdighed kan gradbøjes og justeres, hvorfor

det er vigtigt at vedblive med at overbevise omverdenen om, at virksomheden lever op til de forpligtelser, som den selv forpligter sig på. Virksomheden må arbejde intenst på at sikre sig, at dens initial ethos er stærkt.

Pointen er, at en seriøs indsats for at understøtte og udvikle et ønsket image *ikke* er spild af ressourcer, selvom den i krisesituationer bliver fremstillet som utroværdig. En virksomhed, der har arbejdet intenst på at signalere et konstant billede af sig selv og som gennem tiden har vist, at dens ord og handlinger hænger sammen, vil – trods en imagekrise, ikke få dybe ar. Hvis omverdenen i mange år har troet på, at virksomheden udfylder rollen som den økonomisk succesrige, lovpligtige og ansvarsbevidste organisation tilfredsstillende, vil 'angstens fællesskabers' kritiske røst ikke få alvorlige konsekvenser på lang sigt. Omverdenen vil veje den gamle troværdighedsopfattelse imod de nye udtryk. En virksomhed, der derimod *ikke* arbejder med sin troværdighed, og som *ikke* forsøger at understøtte og udvikle sit image i en konstant proces, vil ikke have oparbejdet nogen form for goodwill, som den kan trække på.

Ethos er et dynamisk fænomen i konstant forandring, hvorfor virksomheder må hele tiden arbejde med sin troværdighed. Virksomheden skal leve op til de ansvarsområder, som den *selv* forpligter sig på, så der kan opbygges goodwill til de svære tider. For langvarig troværdighed kan afbøde for, at del-offentlighedens kritisk kan forårsage alvorlige imagekriser.

### **Et eksempel**

Siden Jan Carlzon besluttede at rive pyramiderne ned, har SAS arbejdet intenst med dens ønskede image som en ansvarsbevidst, tillidsfuld, offensiv og forretningsmæssig organisation. Men dens troværdighed blev kraftigt svækket, da selskabet blev opdaget i 'hemmelige' forretningsaftaler med Mærsk Air. Imagekrisen var malet på alle overskrifter i medierne og situationen blev ikke bedre af, at virksomheden ikke ville tage et officielt ansvar for dens handling prompte. Officielt deklarerede bestyrelsen, at man ville vente med at tage beslutning om ledelsens fremtid, indtil der rent *juridisk* blev foretaget en dom. Men den offentlige debat i medierne viste tydeligt, at befolkningen ikke var i tvivl om *sin* dom: SAS havde foretaget illegitime handlinger og levede ikke op til de forventninger, som den selv havde skabt. SAS ord og handlinger stemte ikke overens - den var utroværdig.

Mærsk Air var også involveret i krisen, men klarede overskrifterne langt bedre end SAS. Selvom begge flyselskabet havde samme 'fordækte' rolle i sagen, stod SAS tilbage som sorteper.

Årsagen hertil er flertydig, men to forhold kan her trækkes frem; For det første fyrede Mærsk Air' bestyrelse den administrerende direktør øjeblikkelig og signalerede dermed, at de tog *deres* ansvar for handlingen. Derudover har Mærsk Air en stor goodwill at trække på, grundet den troværdighed, som knytter sig til det gamle, traditionsbundne skibsrederi, A. P. Møller. En virksomhed, der ifølge en undersøgelse foretaget af Børsens Nyhedsmagasin i marts 2001, opfattes som een af de mest troværdige virksomheder herhjemme – dette til trods for, at den hverken profilerer sig på social, etnisk eller miljømæssig ansvarlighed. Til gengæld kan den tjene penge – og dette i milliardvis.

Moralen må blive, at hvis en virksomhed ønsker at fremstå med en stærk troværdighed, skal den ikke love mere, end den kan holde. Ord og handlinger *skal* hænge sammen, hvis tilliden skal opretholdes. Jagten på et image bliver således et spørgsmål om at skabe balance - mellem, hvad man lover og hvordan man handler.

I Blade, i Bøger, paa Prædikestole, fra Kathedere, i Forsamlinger, er der en Høitidelighed, en Vigtighed og en Vigtighed, som dreiede Alt sig om Aand, om Sandhed, om Tanke. Maaskee gjør de det ogsaa, maaskee. Men maaske dreier dog Alt sig om Levebrødet, om Carrieren, maaskee. (Søren Kirkegaard 1962: 155)

# Usikkerhedens strategi

Business er ikke længere kun – business. Toplederne i erhvervslivet i dag kan ikke blot fokusere på økonomiske bundlinier. De skal også sørge for, at virksomheden udfylder rollen som den økonomisk succesfulde, lovpligtige og ansvarsbevidste virksomhed på tilfredsstillende vis. Formår den ikke det, spirer muligheden for mulige fremtidige problemer. Værdibaseret ledelse og nye rapporteringsformer er blot få forsøg på at imødekomme omverdenens stigende krav. Novo Nordisk måtte dog sande, at den trods dens værdibaserede ledelsesstrategi ikke havde formået at leve op til opgaven:

Man kan sejle denne supertanker på grund, hvis der er et skær, man ikke ser, og Sydafrikasagen er sådan en, hvor man virkelig får skrammer (Lars Rebién Sørensen; Tillæg til Dagbladet Børsen 18.maj 2001)

Det er i dag afgørende, at virksomheder kan tolke og reagere på signaler fra omverdenen. Novo Nordisk svigtede en enkelt gang – og lærepengene blev en imagekrise, som virksomhedens ledelse kunne og burde have forberedt sig på, hvis den havde været mere opmærksom.

Denne her retssag blev jo indledt for fire år siden. En retssag mod et sundhedssystem, som forsøger at dæmpe væksten i udviklingen af medicinomkostninger. Det ser vi mange steder, det ser vi i Danmark. Den retssag puttede vi i skuffen og den kom op som et stort uhyre i form af en aids-epidemi, som slet ikke var på agendaen dengang. Det kunne jeg ha' forberedt mig bedre på, så det er det, jeg har lært (Lars Rebién Sørensen, Profilen 6. Marts 2001)

Umiddelbart inden krisen brød ud, var der endda udkommet en 508 sider lang bog med titlen 'The Constant Gardener', skrevet af forfatteren John le Carrés. Bogen beskriver i kynisk form, hvordan det vestlige samfunds fjende ikke længere er en spionchef fra Moskva, men i stedet er kapitalismen i sin mest rå udgave i form af en umenneskelig og grådig medicinalindustri på spil i den tredje verden! En bog, som uden tvivl er placeret solidt i Carsten Jensen' bogreol og som i efterrationaliseringens lys næsten udgør en profeti!

John le Carrés bog, Carsten Jensens artikel og hele debatsagen om medicinalindustriens retsanlæg mod den sydafrikanske regering bærer tydeligt præg af den stigende



internationalisering af erhvervslivet, der har medført en stærk politisk opdeling af samfundet. På den ene side står, hvad vi i dag kalder 'globalister'. På den anden side af det politiske hegn står 'lokalister'. Den første gruppe deltager i den nye, behårde, præstationsorienterede, internationale konkurrencekultur – den anden læner sig op ad de gamle lokale, sociale fællesskaber. Dette skel skaber nye politiske brudflader og værdiopgør. Sammenstødet mellem græsrodsaktivister som ATTAC – hvis holdninger Carsten Jensen' artikel kan ses som fortaler for – og medicinalvirksomheder som Novo Nordisk, er blot et lille forvarsel om de konflikter, der i fremtiden kan følge i kølvandet af denne udvikling. Konflikter, der kan blive forstærket i takt med, at forskellen mellem de to gruppers hverdag vokser.

Der er i dag en afgrund til forskel mellem den dagsorden, som dominerer det globalistisk-tænkende erhvervslivs dagsorden og den offentlige dagsorden. Et kig på den valgkamp, der i skrivende stund netop er afsluttet, giver et klart billede af, hvad der fra politisk hold anses for at ligge højt på den offentlige dagsorden. Men flygtningepolitik, efterløn, pensionsopsparinger, sundhedsvæsen, kriminalitet er ikke dagsordener, der dominerer det globalistisk-tænkende erhvervslivs dagsorden. Det er derimod overlevelsessevne og konkurrencedygtighed i en internationaliseret verden.

Spørgsmålet er, om dette skel med tiden kan udløse sociale og politiske konflikter, som vil blokere for erhvervslivets vækst og udvikling?

Spørgsmålet er hypotetisk og svaret ukendt. Men usikkerheden til trods, kan erhvervslivets ledere ikke betragte den folkelige modstand mod globaliseringen som en ubetydelig barriere for virksomhedens fremtidige udvikling og eksistensgrundlag. Selvom erhvervslivets direktører ikke skal vælges, men i bund og grund bliver ansat for at forrente virksomhedernes kapital – og selvom den venstreorienterede indstilling siden murens fald i 1989 har været lagt på hylden, ser vi i dag en tendens til, at en ny form for venstrefløj er på vej tilbage på den politiske scene. Blot i en anden indpakning end tidligere. Virksomhedsledere må til stadighed tænke driftsøkonomisk, når de sidder med kvartalsregnskaberne, men de kan ikke negligere, at den stigende globaliserings skepsis kan give store bagslag. En påstand, som Novo Nordisk ganske givet vil give mig ret i.

Virksomhederne svømmer rundt i urolige vande, hvor det ikke er til at forudse, hvad der bliver 'offentlighedens' næste fokusområde. Uanset om virksomheden forholder sig til offentlighedens røst fra sag til sag, eller om den udarbejder etiske, miljømæssige eller sociale retningslinier for at komme 'offentligheden' i forkøbet, kan den ikke undgå at forholde sig til

den komplekse situation. Den bliver nødt til at udvikle et strategi, der tager højde for 'offentlighedens røst', så denne ikke på overraskende vis påvirker de økonomiske handlemuligheder. I denne forbindelse må virksomhedens ledelse som udgangspunkt reflekterer over, hvor langt den er parate til at gå i dens markeringer. Ledelsen må gøre op, hvor langt den vil strække sit ansvar. En virksomhed, der ukritisk rider med på den nymoderne bølge af åbenhed, etik og social ansvarlighed, udsætter sig selv for en stor risiko, hvis det ikke er gennemtænkt. Ledelsen bliver nødt til at forholde sig til, hvilke ansvar den *bør* tage, om den overhovedet er i stand til påtage sig ansvaret og herefter vurdere, hvor *klogt* det er at påtage sig dette. Og i disse overvejelser kommer ledelsen meget hurtigt til kort, fordi de tvinges til at sætte moral overfor strategi. Afgørelsen kan aldrig få et sagligt udfald. Den vil afhænge af, hvem der foretager den. Men et er sikkert: Fastholdes de høje værdier og påtager virksomheden sig stor ansvarlighed, gødes jorden samtidig for omverdenens tvivl og skepsis.

Virksomhedernes ledelse må erkende, at dens kommunikationsmuligheder ikke udfolder sig i det felt, hvor den *sikre* viden hersker. Mere end nogen sinde før opererer virksomheder under det retoriske felt, hvor der kun kan kommunikeres om sandsynligheder. Virksomhedens image opstår ud fra en sociokulturel forestilling om virkelighedens verden – en *virkelighed*, der er domineret af den subjektive usikkerhed.

### **Samfundet ændrer sig. Fokus ændrer sig. Værdier og normer ændrer sig.**

For ca. 10 år siden var den kolde krig mellem øst og vest på den politiske dagsorden. I dag er globalspændende terrorgrupper højeste prioritet. Vi definerer vores samfund efter de fænomener, som dominerer. Industrisamfundet var domineret af den hastigt udviklende industrialisme. Informationssamfundet af den stigende specialisering indenfor informationsteknologi. I dag dominerer fremtidige risici dagsordenen! Men hvad dominerer vort hastigt accelererende samfund om fem år?

Usikkerheden breder sig – i offentlighederne, på politisk niveau, men også på et organisatorisk ledelsesniveau. Aldrig før har der været så mange og så forskellige strategiske ledelseskurser, som tilbyder nuancerede bud på, hvordan man skal tackle, forudse og lede virksomhederne ind i fremtiden. Holistisk værdibaseret ledelse, Corporate Religion, Crises Management er blot få begrebet, der pryder kursusprogrammerne i dag. Men uanset titel og fokus vil vi aldrig kunne gardere os imod fremtidens usikkerhed. Som skuespilleren Tom Hanks siger i storfilmen 'Forest Gump'; *Life is like a box of chocolate – you never know, what you're gonna get.*

Nutidens ledere må erkende denne uvidenhed. Den må være åben og ærlig omkring den og den må tilrettelægge sin profil med udgangspunkt i usikkerheden. Virksomhedens ledelse kan kun forsøge at gøre sit bedste med udgangspunkt i den viden, den besidder i dag. Den kan forsøge at leve sig ind i tidens trends, opsnappe offentlighedernes foci og tænke i helheder snarere end i dele. Men i bund og grund handler det om at finde den rette balance – om at tilgodese egne behov og andres. Den store udfordring for fremtidens virksomhedsledere bliver derfor at ændre fortegnet på det forestående risikosamfund – den må som en økonomisk succesrig, lovpligtig og ansvarsbevidst organisation tillære sig en evne til at *vende* den samfundsmæssige produktion af risici til en samfundsmæssig produktion af rigdom. En evne, der kræver både indlevelsessevne og selverkendelse. Som Ole Thyssen formulerer det:

Vil han plukke den rose, der hedder fornyelse, må han risikere at stikke sig på den torn, der hedder risiko. (...) Han må være åben for det uforudsigelige og acceptere sin afmagt. Han må acceptere, at risikabel kommunikation kræver tillid. Og at tillid ikke kan håndteres med magt (Thyssen 1994: 14)

I en verden, hvor morgendagen byder på nye opfindelser, nye muligheder og nye trusler er det næsten umuligt at finde et sikkerhedsnet, der giver langsigtet tryghed. Hvis virksomhedens ledere skal sikre sig størst mulig autonomi og skal formå at opretholde virksomhedens eksistensgrundlag, må den lære at forholde sig konstruktivt til usikkerheden og udnytte den til nytænkning og nyudvikling. Troværdigheden står på spil – og med den virksomhedens image ●

# *I efterrationaliseringens lys*

Som udgangspunkt for dette Speciales arbejde var jeg utrolig positivt stillet overfor Novo Nordisk som kommunikerende virksomhed. Jeg har altid været fascineret af virksomhedens høje prioritet for kommunikation – både som internt og eksternt fænomen. Mit udgangspunkt for dette speciales studiefelt var således, at Novo Nordisk var en meget seriøs virksomhed, der måtte kæmpe en hård kamp for at udleve deres mission. Jeg så miljøaktivister, humanitære organisationer og politiske bevægelser som organisationer, der blot bremsede Novo Nordisks handlemuligheder grundet personlig mål, som ikke var udtryk for en generel 'offentlig' holdning. Snarere var disse mere eller mindre spontant opdukkende sammenslutninger, organisationer og bevægelser holdninger udtryk for grupper, der ønskede at have indflydelse på institutionaliseret meningsdannelse.

På baggrund af min umiddelbart subjektive holdning til Novo Nordisk, har jeg til tider måtte sande, at det har været svært at holde subjektiviteten ude. Og som Søren Kjørup påpeger, vil ethvert videnskabeligt stykke arbejde uundgåeligt være præget af forskerens subjektive forforståelse og subjektive stillingtagen til, hvad han finder væsentligt og uvæsentligt at betragte. Ofte har jeg fundet mig selv imponeret af medicinalvirksomhedens kommunikative træk og velovervejede argumentationer – og for øjeblikke glemt, hvor mit fokus skulle ligge. Faktum er, at jeg – mere eller mindre ubevidst, er blevet konfronteret med retorikkens overbevisning: At følelserne spiller en central rolle for ens erkendelse - og at opfattelsen af en given afsenders troværdighed (ethos) *inden* kommunikationssituationen udspiller sig, har en afgørende rolle for bedømmelsen af den kommunikative handling. Ved vejs ende er jeg stadigvæk betaget af de midler og ressourcer, som Novo Gruppen bruger på deres interne og eksterne kommunikation. Men gennem mit studiearbejde har jeg fået et nuanceret billede af virksomheden og dens strategiske virke.

Den ultimative perfektionisme findes ikke. Og de idealistiske forskrifter for ledelse og virksomhedsdrift er ofte langt fra virkelighedens praktiske verdensbillede. Et eksempel på dette blev jeg konfronteret med, da følgende historie blev mig fortalt af én gammel studiekammerat, som i dag er ansat i en ledende stilling i én af Novo Gruppen' datterselskaber: Datterselskabet havde ikke formået at leve op til de planlagte bundlinietal, hvorfor selskabets fem ledere af Novo Nordisks ledelse blev pålagt at afskedige fire af selskabets medarbejdere. Beslutningen

om, hvem der skulle fyres, skulle de fem ledere selv foretage. Udvælgelsen var ikke var nem, da ingen umiddelbart 'havde gjort sig fortjent' til en firing. Efter mange natters diskussion havde de fem ledere valgt fire personer ud og disse blev fyret. En time efter den sidste afskedigelse var meddelt, blev fire af disse fem ledere kaldt op til Novo Gruppens ledelse, hvor de fik *deres* fyringsseddel. En firing, der havde været besluttet længe, men som ikke skulle effektueres, før lederne havde udtjent deres funktion og fyret de fire ansatte. Værdier som 'medmenneskelighed' og 'socialt ansvar', der bunder i en grundlæggende respekt for det enkelte individ, er ikke det første der falder mig ind ved denne afskedigelsesform. Også jeg måtte således stille spørgsmålstegn ved, om Novo Nordisk officielle profil er troværdig!

Min fascination for Novo Gruppen som en kommunikerende virksomhed til trods, giver ovenstående historie mig grundlag for at stille store spørgsmålstegn ved, om en værdibaseret ledelsesstrategi *i praksis* kan styre alle virksomhedens handlinger? – eller om en virksomheds ledelse i økonomiske krisesituationer 'tvinges' tilbage i den gamle, bureaukratiske ledelsesform, hvor hensynet til det enkelte individs selvrespekt må stå i skyggen af virksomhedens økonomiske rationaler? Spørgsmålet er, om den rette balance mellem egeninteresse og almeninteresse kan findes, hvis virksomheden skal agere som en økonomisk succesrig, lovlige og ansvarsfulde organisation? Eller om det er et idealistisk tankebillede, som ikke kan efterleves i verden, hvor en positiv, økonomisk bundlinie til stadighed er absolut nødvendigt for at overleve på den konkurrenceprægede markedscene! ●

# Litteraturliste

## Primær litteratur

**Abnor, Ingemann & Bjerke, Björn:** *Företagesekonomisk metodelära*, Forlaget Studentelitteratur 1994.

**Adolphsen, Jes & Nørreklit, Lennart:** *Videnskabsteori*, Samf.Basis kompendium, Aalborg Universitet 1996.

**Andersen, Heine:** *Fortolkningsviden I*: Andersen, Heine (red.): Introduktion til videnskabsteori og metodelære I, samfundslitteratur 1994.

**Andersen, Heine:** *Kritisk teori i*: Andersen, Heine (red.): Videnskabsteori og metodelære, Samfundslitteratur 1990

**Andersen, Ib (red.):** *Valg af organisationssociologiske metoder – et kombinationsperspektiv*, Samfundslitteratur 1990.

**Andersen, Jørn Erslev m.fl.** (red): *Det moderne – en bog om Jürgen Habermas*, Modtryk 1983

**Aristoteles:** *Retorik*, Platonsselskabets Skriftserie Museum Tusulanums Forlag 1996

**Askegaard, Søren & Christensen, Lars Thøger:** *Corporate identity and corporate image revisited* Forthcoming in European Journal of Marketing 2000

**Beck, Ulrich:** *Risikosamfundet – på vej mod en ny modernitet*, Hans Reitzels forlag 1997

**Beck, Ulrich:** *The reinvention of Politics: Towards a Theory of Reflexive Modernization i*: Beck, Ulrich; Giddens, Anthony; Lash, Scott: Reflexive modernization: politics, tradition and aesthetics in the modern social order 1994 .

**Brier, Søren:** *Videnskabens a*, NSU Press 1997

**Blach, Thomas & Højbjerg, Jesper:** *Pr – Håndbog i information og public relations*. Borgens Forlag 1989

**Breck, Thomas:** *Dialog om det usikre – nye veje i risikokommunikation*, Akademiske håndbøger 2001

**Collin, Finn & Køppe, Simon (red.):** *Humanistisk videnskabsteori*, DR 1995.

**Espensen, Jakob:** *Politiske partiers strategiske perspektiv*, Public relations Speciale, Roskilde Universitetscenter 1993

**Fafner, Jørgen:** *Retorikkens Brændpunkt i*: Rhetorica Scandinavica nr. 2 1997

- Fafner, Jørgen:** *Retorik – klassisk og moderne*, Akademisk forlag 1995.
- Fafner, Jørgen:** *Retorik og erkendelse I: Rhetorica Scandinavica* nr. 10 1999
- Fast, Michael:** *Samfundsvidenskabelige projekter – en fortolkende tilgang I* : Language and Cultural Studies – an introduction to study skills and methodology, Department af Language and Intercultural Studies 1994
- Ferry, Jean-Luc:** *Les transformations de la publicité politique*. Hermes, no 4, s. 15-26. Paris. Editions du CNRS, I: Nielsen, Mie Femø, Under lup i offentligheden – introduktion til public relations, Samfundslitteratur 2000
- Fiske, John** *Introduction to communication studies* 1990
- Faaborg, Rikke & Hansen, Monica Svendsmark:** *Etik til debat – en analyse af sagen om Cheminovas salg af sprøjtemidler til Mellemamerika*. Speciale, Roskilde Universitet Center 1999
- Geist, Uwe:** *Etik og Kommunikation i Medie & Kultur* nr. 24 1994
- Grunig, James E. & Hunt, Todd:** *Managing public relations* Holt, Rinehart and Winston, Inc. New York 1984
- Grunig, James E.:** *Forholdet mellem public relations og marketing som ledelsesfunktioner i MedieKultur* nr. 20 1993
- Grunig, James E. & Hunt, Todd:** *Excellence in Public Relations and Communication Management* Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey, USA 1992
- Habermas, Jürgen:** *Forord til nyudgivelsen af Strukturwandel der Öffentlichkeit*, i MedieKultur n. 22 1994
- Habermas, Jürgen:** *Borgerlig offentlighed* Fremad 1961/1972
- Habermas, Jürgen:** *Borgerlig offentlighed – dens fremnvekt og forfall* 1997
- Hastrup, Thure:** *Introduktion til Aristoteles: Retorik*, Museum Tusulaniums Forlag 1996.
- Haug, Magne:** *Anmeldelse af "Excellence in Public Relation and Communication Management"* i MedieKultur nr. 20 1993
- Heltoft, Lars:** *Offentlighed og Public Relations*. MedieKultur, nr. 20 1993
- Henriksen, Carol:** *Modeller for kommunikation og public relation*, Roskilde Universitetscenter 2001
- Holmström, Susanne:** *Det intersubjektive og det socialsystemiske public relations paradigme*, Public relation Speciale, Roskilde Universitetscenter 1996; Forlaget Samfundsøkonomi og Planlægning, Roskilde Universitetscenter 1997
- Jensen, Inger:** *Offentlighedsanalyser i public relations* i: Nielsen, Mie Femø: *Profil og Offentlighed – public relations for viderekomme*, Samfundslitteratur 2001
- Jensen, K. B.:** *The Social Semiotics of Mass Communication*, Sage Publications 1995

- Jørgensen, Charlotte & Onsberg, Merete:** *Praktisk argumentation*, Teknisk Forlag A/S 1987/1999
- Katz, Elihu & Lazarsfeld, Paul F:** *Personal Influence – the part played by people in the flow of Mass Communications* 1955
- Kirkeby, Ole Fogh:** *Verden, ord og tanke – Sprogfilosofi og fænomenologi*, Handelshøjskolens Forlag 1994.
- Jørgensen, Keld Gall:** *Semiotik. En introduktion*. Gyldendal 1993
- Kierkegaard, Søren** *Drømmer selv* samlede værker, bd. 17. 1962
- Kjørup, Søren:** *Menneskevidenskaberne- problemer og traditioner i humanioras videnskabsteori*, Roskilde Universitetsforlag 1999
- Kjørup, Søren:** *Semiotik og retorik* MedieKultur nr. 22 1994
- Kock, Christian:** *Retorikkens identitet som videnskab og uddannelse* i: *Rhetorica Scandinavica* nr. 1 1997.
- Kotler, Philip:** *Marketing management – analysis, planning implimentation and control*, Prentice-Hall International Editions 1988.
- Larsen, Sune og Sørensen, Niles Boe:** *PR FOR PR. En beskrivelse af public relations*, public relations Speciale, Roskilde Universitetscenter 1992
- Lindhardt, Jan:** *Retorik*, Munkegaards Forlag 1996.
- Luhmann, Niklas:** *Sociale systemer* Munkegaards Forlag, København 1993 (Oversættelsen er ikke udgivet som bog, men som diskette. Paginering kan derfor formentlig veksle fra udprintningen)
- Lund, Anne Kathrine:** *Breve i Brug. Fjernkommunikative genrer i retorisk perspektiv*, Ph.d.-afhandling, Københavns Universitet 2000
- Lund, Anne Kathrine og Petersen, Helle:** *Det sku' være så godt – organisationskommunikation – cases og konsekvenser* Samfundslitteratur 1999
- McCroskey, James C.:** *An Introduction to Rhetorical Communication*, 8. Edition, Allyn And Bacon 1999
- Mortensen, Frands & Møller, Jørn:** *Offentlighed og massekommunikation* Daneklærerforeningen 1976
- Nielsen, Niels Christian;** *Den professionelle Kommunikations renæssance*, i MedieKultur nr 20 1993
- Nielsen, Niels Møller:** *PRsuasion – om argumentation i public relations* i: Nielsen, Mie Femø: *Profil og Offentlighed – public relations for viderekommere*, Samfundslitteratur 2001



**Nielsen, Mie Femø:** *Under lup i offentligheden – introduktion til public relations* Samfundslitteratur 2000

**Nielsen, Mie Femø:** *Profil og Offentlighed – public relations for viderekommere*, Samfundslitteratur 2001

**Paahus, Mogens:** *Menneskets og dets udtryksformer* Forlaget Philosophia 1989

**Pedersen, Ove K m.fl.:** *Privat politik* Projekt forhandlingsøkonomi 1992

**Qvortrup, Lars:** *Det hyperkomplekse samfund – 14 fortællinger om informationssamfundet* Gyldendal 2000

**Reynolds, Larry,** *The trust effect* 1997

**Seippel, Ørnulf;** *Modernitet, politik og miljø*, Report 6 Institut for samfundsforskning 2000;

**Senge, Peter:** *Den femte disciplin*, Forlaget Klim 1. Udgave på dansk,1999

**Senneth, Peter:** *Fall of Public Man* 1998

**Therkelsen, Ulla** *PR-tekster* i Nielsen, Mie Femø: *Profil og Offentlighed – public relations for viderekommere*, Samfundslitteratur 2001

**Thyssen, Ole:** *ommunikation, kultur og etik*, Handelshøjskolens forlag 1994

**Thyssen, Ole:** *Værdiledelse – om organisationer og etik* Gyldendal 2. Oplag 1999

**Thyssen, Ole** *Iagttagelse og blindhed* Handelshøjskolens Forlag 2000

**Ziehe, Thomas:** *Mangfoldighed og ambivalens* Politisk revy 1989

#### Sekundær litteratur

**Bernstein, David;** *Virksomhedens image – og virkeligheden*, Cassell 1986

**Christensen, Lars Thøger:** *Identity at issue: linkage between "internal" and "external" organizational communication*, i: Jablin, F.M. and Putnam, L.L. (eds.): *New handbook of organizational Communication* 2000

**Dahl, Henrik;** *The Pragmatics of Persuasion*, Phd.-afhandling, Københavns Handelshøjskole 1993

**Drotner, Kirsten; Jensen, Klaus Bruhn; Poulsen, Ib & Schrøder, Kim:** *Medier og kultur – en grundbog i medieanalyse og medieteori*, Borgen/Medier 1996.

**Kotler, Philip;** *Kotler om marketing – how to create, win and dominate markets by Philip Kotler*, Børsens forlag A/S 1999

**Olins, Wally:** *Corporate Identity* 1989

**Prehn, Hans & Keldmann, Erik:** *Fornyelsestræet* Samfundslitteratur 1999

**Qvortrup, Lars:** *Mellem kedsomhed og dannelse – variationer over tema af Pico* Odense Universitetsforlag 1996

**Schultz, Majken:** *Kultur i organisationer*, Handelshøjskolens Forlag 1994

**Sepstrup, Preben:** *Tilrettelæggelse af information System* 1999

**Øhrstrøm, Peter:** *Logisk set System* 1992.

### Artikler

Aktuelt, 3. marts 2001, *Folket mod Novo*

Aktuelt, 3. marts 2001, *Ret til billig aidsmedicin*

Aktuelt, 5. April 2001, *Jeg er ikke noget orakel - interview med Lars Rebién Sørensen*

Børsens nyhedsmagasin 15 januar 2001, *Topchefer boykotter uetiske virksomheder*

Børsens Nyhedsmagasin, 12 marts, *Angreb + modangreb = demokrati*

Børsens Nyhedsmagasin 19. Marts 2001, *Hvad bliver Lars Rebién Sørensens næste træk?*

Børsens Nyhedsmagasin 19. Marts 2001, *Den skrøbelige troværdighed*

Børsens Nyhedsmagasin 13. august 2001

Børsens nyhedsmagasin, Guldnummer 7. Maj 2001, *Når modstand gør ondt*

Børsens Nyhedsmagasin, Guldnummer 7. Maj 2001, *Novos pr-maskine under pres*

Dagbladet Børsen, Specialmagasin Image, 18.maj 2001, *Rebiéns Udadvendte stil*

Dagbladet Børsen, Specialmagasin Image, 18.maj 2001, *Social ansvar øverst på agendaen*

Dagens Medicin, 22. Februar, *Lægepres i sagen om ulandsmedicin*

Dagens medicin, 1. marts 2001, *Livets industri – eller dødens købmænd*

Dagens Medicin, 1. marts 2001, *Sydafrikansk lov underminerer industrien*

Dagens medicin, 8. Marts 2001, *Kopimedien: Novo risikerer stort tab på sag*

Dagens medicin, 15. Marts 2001, *Patienter eller patenter*

Dagens medicin, 15. marts 2001, *Dokumentation udbedes*

Information, 1.marts 2001, *Retssag på liv og død i Sydafrika*

Information 2. marts 2001, *Investorer har ondt i etikken*

Information, 2. marts 2001, *Bitter medicin*

Information, 13. marts 2001, *Analyse af det etiske erhvervsliv: Sandhedens time er nær*

Information, 20. marts 2001, *Aids-retssag får medicinalfirmaer til at sænke prisen*

Information, 20. marts 2001, *Aids-sag umulig at diskutere*

Jyllandsposten, 21. februar 2001, *Novo frygter sydafrikansk kopi-medicin*

Jyllandsposten, 20. marts 2001, *En sag om sundhed*

Jyllandsposten, 21. marts 200, *Aidsklemmen*

Jyllandsposten, 21. marts 2001, *Novo-aktionærer mødt af aktivister*

Jyllandsposten, 19.november 2001, *Investor-krav om etnisk ligestilling*  
Jyllandsposten, 19.november 2001, *Netværk på McDonald's menukort*  
Kristelig Dagblad, 2. september 2001  
Magisterbladet, 23 .maj 2001, *Sagen der ikke kunne vindes*  
Magisterbladet, 23 .maj 2001, *Etik på talerstolen*  
Politikken, 20. september 2000, *Novo Nordisk bekymrer sig – om os*  
Politikken, 17. januar 2001, *Det handler om åbenhed*  
Politikken, 15. februar 2001, *Medicinkrig*  
Politikken, 15. februar 2001, *AIDS: Danske selskaber bremser livsvigtig medicin*  
Politikken, 21. februar 2001, *Novo: Patenter skal beskyttes*  
Politikken, 22. februar 2001, *EU støtter kamp mod Novo*  
Politikken, 22. februar 200, *Vendekåben Novo*  
Politikken, 25. februar 2001 *Sydafrika: Vi går ikke efter pengene*  
Politikken, 25. februar 2001, *Ulandene har fået nok*  
Politikken, 25. februar 2001, *Ifølge Carsten Jensen: Kapitalens nye Holocaust*  
Politikken, 28. februar 2001, *Novo klar til at gå langt*  
Politikken, 6. marts 2001, *Carsten Jensens usmagelige historieløshed*  
Politikken, 6. marts 2001, *Mangfoldighed*  
Politikken, 7. marts 2001, *Carsten Jensen har ramt rigtigt*

# Bilag

<i>Interview med Lars Rebien Sørensen, 'Profilen' søndag den 6. marts 2001</i>	
Studievært	Knap var Lars Rebien Sørensen tiltrådt som den øverste chef i Novo Nordisk før end han røg ud i sit første stormvejr. Virksomheden med det humane image bliver nu mødt med demonstrationer. De bliver beskyldt for at sætte profit over menneskeliv. Baggrunden er den retssag som begyndte i Sydafrika i går sammen med 40 andre medicinal giganter har Novo Nordisk anlagt sag imod Sydafrika, fordi landet i 1997 vedtog en lov, der tillader import og produktion af billig kopimedicin. Velkommen til!
Lars R. Sørensen	Tak
Studievært	Den demonstration vi så billeder fra før, der blev der omdelt løbeseddel, hvor de blandt andet skriver – demonstranterne, at det er både småligt og skammeligt at de danske virksomheder bakker op om denne her retssag. Hvad ord vil du bruge på det?
Lars R. Sørensen	Retssagen drejer sig om generel tilsidesættelse af patentrettigheder på medicin. Det er en principiel sag for Novo Nordisk. Det vedrører os, det vedrøre mulighederne for at frembringe nye lægemidler. Det mener vi er afgørende vigtigt!
Studievært	Men de bruger ord som smålig og skammelig. Hvordan vil du betegne jeres engagement i denne her sammenhæng?
Lars R. Sørensen	Jeg mener, at vores engagement er helt legitimt og rimeligt!
Studievært	Det drejer sig om patentrettigheder og altså ikke kun på aidsmedicin selvom der har været tale meget om det. Men altså også på hovedpinepiller, malariepiller, medicin mod tuberkulose og alt muligt. I har anlagt sagen her sammen med de andre for at beskytte jeres patentrettigheder. Hvad betyder de her rettigheder for jer?
Lars R. Sørensen	Patenter er helt afgørende for virksomheder som vores, der bruger utrolig store ressourcer på forskning og udvikling. Hvis der skabes tvivl om tilliden til om patenterne er holdbare, så kommer vi ud i den situation, at

	der ikke er noget incitament til at frembringe ny lægemidler, og det er vi ikke tjent med og det er udviklingslandene heller ikke tjent med. Så det er der, hvor det er principielt vigtigt
Studievært	Men altså for at få det forklaret helt. Altså: patenterne skal til for, at I tjener penge i 20 år – og får jeres penge ind på forskningen igen?
Lars R. Sørensen	Tjaa....Det forholder sig på den måde, at det tager ca10 år at udvikle et lægemiddel. Så har man et eller 7 til 10 år til at genvinde den investering, som man har lavet i udviklingen lægemidlet. Og for at sikre, at der overhovedet bliver lavet noget forskning, skal man have den ene ret. Den anden positive ting ved patenter er, at det får folk som os til at offentliggøre de opfindelser vi gør, således at viden kan spredes, at der bliver skabt økonomisk vækst, nye produkter og velstand generelt.
Studievært	Hvor meget tjener I på Sydafrika – altså Novo Nordisk?
Lars R. Sørensen	Ganske ubetydeligt - Vi tjener ganske ubetydelige penge i Sydafrika – og i Afrika generelt ingen ting.
Studievært	Hvorfor vil det så betyde noget for jer at miste patentrettighederne i Sydafrika?
Lars R. Sørensen	Jo fordi hvis denne her lov bliver sat i kraft, underminerer den tilliden til de internationale handelsaftaler og generelt underminerer den tilliden til, at det kan betale sig at forske, fordi måske holder patenterne ikke alligevel!
Studievært	Er i bange for at det smitter af – således at vi i Danmark heller ikke har patentrettigheder?
Lars R. Sørensen	Nej, det har vi jo fordi Danmark har jo erkendt, at privat ejendomsret til patenter li'som ophavsret til forfattere og musikere til musik er noget som skaber fremdrift og nyskabelse af nye produkter. Det er en god opfindelse. Det er noget vi skal værne om. Derfor skal vi passe på at vi ikke kommer ud på en glidebane
Studievært	Jamen det drejer sig jo om fattige lande – om ikke andet så fattige mennesker blandt andet i Sydafrika. Hvorfor kan man ikke lave nogle undtagelser, således at patentrettigheder der var sådan noget som gjaldt i de rige lande, men ikke i de fattige lande?
Lars R. Sørensen	Det har man faktisk – for så vidt angår den meget beklagelige situation, som vi er blevet koblet op til – nemlig aids-udviklingen i Sydafrika, findes der katastrofeklausuler i de internationale handelskonventioner og også i den nuværende sydafrikanske lovgivning
Studievært	Jamen lad os lige vende tilbage til: jamen sådan <i>generelt</i> med de her patentrettigheder på medicin; Hvorfor kan det ikke være sådan, at vi kun

	har patenterne i den rige verden? At de ikke behøver at overholde dem i de fattige lande?
Lars R. Sørensen	Traditionelt har det været sådan – hvis man ser på udviklingen i udviklingslandene, så de steder, hvor man har respekteret patenter, er de steder, hvor man har fået den største og bedste udvikling. Det ikke at respektere patentrettighederne fører ikke til økonomisk vækst og udvikling – heller for udviklingslandene. Løsningen på.. (bliver afbrudt)
Studievært	Ja, men det er så udviklingslandene – men hvad så med jer? Hvad er problemet for jer i – du siger, at i tjener ikke pengene i Sydafrika eller i de andre fattige lande. Hvorfor er det så ikke nok at beskytte patentrettighederne i vores del af verden?
Lars R. Sørensen	Vi kan have en frygt for, at hvis det bliver udbredt at, man producerer kopimedicin, så sker der mulighed for at der opstår store sorte markedet og distribution af illegal medicin. Det er ikke i forbrugernes interesse og selvfølgelig heller ikke i vores interesse. Og på længere sigt heller ikke i udviklingslandenes interesser.
Studievært	Men frygter i at den her billige medicin, som fx Sydafrika så vil producere, at den vil komme tilbage til Europa og derved tage noget af jeres marked væk fra jer?
Lars R. Sørensen	Som jeg sagde indledningsvis, så er hele princippet om at man vil tilsidesætte patentrettighederne på <i>al</i> medicin en underminering af international handelsaftaler om patentrettigheder, og dermed en glidebane som ingen kan være tjent med på længere sigt – heller ikke Sydafrika.
Studievært	Du nævner nu en hel masse ulemper for de lande og også for jer og for os, hvis vi begynder at underminere disse patentrettigheder. Men der er vel også nogle fordele ved at man ikke overholder dem? For eksempel at der kunne komme billig kopimedicin ud til de syge?
Lars R. Sørensen	Det mener jeg at vi kan løse på en anden måde: jeg mener, at løsningen på det her problem vil være, at der bliver tilvejebragt mulighed for at de fattige lande kan købe medicin til en billigere pris end det vi betaler. For at kunne gøre det, så skal vi sikre, at den medicin kommer til det sted, hvor den er tænkt den skal hen og ikke kommer tilbage til os! Det er noget som vi har peget på, kunne være en løsning på hele denne her problemstilling
Studievært	Der er mange, der spørger, hvorfor Novo Nordisk er gået med i lige præcis denne retssag, når i nu ikke har penge i klemme i Sydafrika
Lars R. Sørensen	Det har vi som sagt fordi den lov som de påtænker at gennemføre, den omfatter vores produkter i fremtiden. Dermed er det af vital interesse for

	Novo Nordisk.
Studievært	Det drejer sig jo som vi allerede har om medicin til de mange, mange syge mennesker, der er i Afrika. Alene når det gælder Hiv, er der omkring firetysv millioner smittede sydafrikanere. Og det rammer jo så blandt andet børnene. Jeg vil gerne lige vise dig et klip her:
TVKLIP ”Fremviser billeder af sydafrikanske landsbyer og børn, der siddende på gaderne lider under deres sygdomme”	<p>Sydafrika begraver sine døde.</p> <p>Mange af de flere hundrede tusinder af sydafrikanere, som dør af aids hvert år, er børn. De når aldrig at blive voksne, fordi deres mor har også den dødelige sygdom.</p> <p>I år vil hvert fjerde af sydafrikanske en million spædbørn være smittet allerede fra fødslen. Men der er kun aidsmedicin til tyve tusinde af spædbørnene, fortæller lægen her på det store Baragwanath-hospital i Soweto.</p> <p><i>”Der er frustrerende Vi ser kvinder dø af hiv og børn som vil dø af hiv og aids. Vi ved, at der er billige alternativer og at vi kan få priserne ned. Folk på gaden med hiv lider fordi man ikke har forhandlet”</i></p>
Studievært	Lægen vi så her siger, at der findes billig medicin og at hun er frustreret over, at hun ikke kan få det til hendes patienter. Hvad skal hun gøre?
Lars R. Sørensen	Det er jo forståeligt. Det er jo dybt gribende, når man ser den situation, de er i. Det Sydafrika skal gøre – og det som Sydafrika har haft <i>mulighed</i> for at gøre i <i>flere</i> år, det er at anvende den lovgivning, som Sydafrika har. Og de internationale handelsaftaler, som giver dem mulighed for i denne her forbindelse at påberåbe sig en national katastrofe – importere billig medicin. Det er der ingen der anfægter, at de har ret til!
Studievært	Du var lidt inde på det tidligere. Det er en undtagelsesbestemmelse – så hvidt jeg er orienteret artikel 31 i den såkaldt TRIPS-aftale under Verdens Handelsorganisation. Og det er en regel, der giver et land mulighed for at producere og importere billig kopimedicin i en national nødsituation. Hvor ofte har denne her undtagelsesbestemmelse været brugt?
Lars R. Sørensen	Mig bekendt har den været brugt sjældent. De her TRIPS-aftaler er aftaler, som er tænkt som at skulle dække alle mulige produkter såsom computere, biler, flyvemaskiner og medicin. Jeg tror aldrig, det har været en katastrofesituation i det omfang, som vi ser i dag med hiv og aids,
Studievært	Ifølge ulandsorganisationen IBIS, som jeg talte med her tidligere i dag, så har den aldrig været brugt. Så det ville altså vær første gang, hvis man

	skulle bruge den!
Lars R. Sørensen	Som jeg siger, jeg tror ikke, jeg kunne finde et bedre eksempel end aids/hiv-epidemien i Afrika, som kunne retfærdiggøre at man brugte katastrofeklausulen.
Studievært	Hvor stor er sandsynligheden for, at medicinalfirmaerne, de 40 41 der nu har lagt sag an, vil respektere det og ikke begynde at modarbejde det, hvis et land som Sydafrika siger, at nu er det en katastrofesituation, så nu vil vi have lov til at producere det her?
Lars R. Sørensen	Vi ville i hvert tilfælde ikke hos Novo Nordisk. Jeg kan ikke i min vildeste fantasi forstille mig at nogen lægemiddelvirksomhed endsige ansvarlig regering vil modsætte sig det.
Studievært	Hmmm... I producerer jo heller ikke aidsmedicin, som det så ville dreje sig om!
Lars R. Sørensen	Det er korrekt. Men jeg kan heller ikke forstille mig, at aids-medicinproducenterne vil modsætte sig det
Studievært	Hvad bygger du det på?
Lars R. Sørensen	Jeg har set en vilje fra aids-medicinproducenterne til at tilbyde billig medicin til Sydafrika, som af en eller anden årsag har nægtet at indgå i forhandlinger <i>med</i> medicinalindustrien <i>om</i> de her billige tilbud Så jeg tolker det som om at medicinalindustrien er <i>villige</i> til at levere, hvis Sydafrika påberåber sig katastrofeklausulen.
Studievært	Der har i flere år været pres på, for at medicinfirmaerne <i>skulle</i> sætte prisen ned på aidsmedicin, fordi de er så dyr. Sidste år der sagde nogen af de store firmaer, at det var de villige til. De ville gerne sætte priserne op til helt 80 – 85 procent ned. Hvordan er det gået med det?
Lars R. Sørensen	Det er rigtigt. Vi er faktisk derhenne nu, hvor priserne er sat ned med 90 procent. Meget få lande har indgået kontrakter med lægeindustrien – Sydafrika ønskede <i>ikke</i> at indgå kontrakter, men der er nogen lande der har gjort det. Og der kan vi se at medicinen nu begynder at komme frem om end langsomt.
Studievært	Vil det sige, at det er de afrikanske lande selv, der ikke har været villige til at indgå i de her ordninger?
Lars R. Sørensen	I en vis udstrækning har det lokale bureaukrati og det lokale vilje til at allokere ressourcer til det her problem, ikke været der. Og det har gjort at det har taget for lang tid at sætte de her aftaler i stand. Man kunne pege på, at man kunne måske forhandle sammen med lægemiddelindustrien om det her – altså i en blok. Det ville måske være en bedre måde at sikre, at



	medicinen kommer frem.
Studievært	Er det et ansvar der ligger landenes side alene eller er det måske også medicinalindustrien, som måske godt vil komme med nogen pæne roser en gang i mellem, men ikke rigtig vil følge det op med handling?
Lars R. Sørensen	Jeg synes jeg har set gode eksempler på, at lægemedicinalindustrien har forsøgt at komme til forhandlingsbordet. I situationen i Sydafrika har der slet ikke <i>været</i> nogen forhandling. Sydafrika har ikke ville forhandle med lægemedicinindustrien om priserne. Andre steder ser vi ansvarlige regeringer indgå aftaler. Det ville alt andet lige gøres lettere, hvis man kunne få U&Aids eller en af de andre organisationer til at forhandler på vegne af de fattige nationer. Så tror jeg det ville gå hurtigere.
Studievært	Hvad er dit bud på, hvorfor Sydafrika ikke har været interesseret i at indgå aftaler o at få billig aidsmedicin til landet?
Lars R. Sørensen	Ja det er et spørgsmål, som er meget svært at besvare. Som sagt har de haft muligheden i flere år, de har det i dag de har det <i>selvom</i> denne her retssag vindes af industrien. Jeg tror, at Sydafrika har en situation som er vanskelig. Det er et nyt demokrati, som står overfor nogle store sociale udfordringer, en stor fattig befolkning. Og så har Sydafrika vel også negligeret at dette har var en epidemi, som kunne ramme landet utrolig hårdt.
Studievært	Så har de valgt en anden metode; De vil selv producere denne her medicin. I stedet for at forhandle sig frem til en eller anden form for aftale med jer. Hvis de nu får lov til det – hvis de nu taber retssagen , hvad vil det så betyde for aids i Sydafrika?
Lars R. Sørensen	Jeg er nødt til at pointere igen, at selvom vi vinder eller taber retssagen, så har Sydafrika <i>mulighed</i> for at påberåbe sig katastrofeklausulen og lave medicin lokalt.
Studievært	De vil kunne gå i gang med at lave aidsmedicin?
Lars R. Sørensen	Det vil de kunne gøre!
Studievært	Men kun livsvigtig medicin? Al mulig andet medicin må de ikke have lov til at begynde at lave?
Lars R. Sørensen	Præcis. De har den adgang i dag. Det man kan håbe på er, at Sydafrika i hvert tilfælde starter på at importere billig aidsmedicin. Vi kan jo ikke have at den sydafrikanske befolkning skal vente på, at der bliver etableret lokalproduktion af de her lægemidler.
Studievært	Hvis i taber retssagen og de begynder at producere selv, vil det ikke være godt for Sydafrika?

Lars R. Sørensen	Jo det tror jeg da – for at løse <i>denne</i> her situation er medicin én vigtig ingrediens. Men det gør det ikke alene. Vi taler om en sygdom her der ikke blot er en sygdom, der går over med én tablet. Det er en livslang behandling med tabletter hver dag, daglig monitorering af behandlingens effekt – så der skal <i>også</i> udbygges et sundhedsvæsen, der kan håndtere denne her behandling. Så udfordringen er ikke <i>blot</i> billig medicin. Billig medicin er vigtig, men der skal <i>langt</i> flere ressourcer til. Det er det man skal prøve at finde nogen løsninger på og der håbede jeg på, at <i>vi</i> som industri kunne være en partner i den løsning, men det er vi desværre ikke nået frem til på nuværende tidspunkt endnu. Jeg kan håbe på det kommer i fremtiden.
Studievært	Men isoleret set – hvis vi tager de aids-syge i Afrika, hvad er så bedst for dem? At I vinder retssagen eller at Sydafrika vinder retssagen?
Lars R. Sørensen	Det har <i>ingen</i> betydning. Sydafrika har muligheden i dag for at få billig medicin ved at påberåbe sig klausulen. Det har <i>ingen</i> betydning – om vi vinder eller taber.
Studievært	Det har betydningen, at de begynder at lave noget billig kopimedicin
Lars R. Sørensen	Det vil ha det – eller hvis de begynder at importere billig medicin fra originalproducenterne.
Studievært	Hvis nu I så taber – Hvad betyder det så for jer? For Novo Nordisk?
Lars R. Sørensen	Ja for Novo Nordisk betyder det ingenting finansielt. Vi vil beklage, hvis den lov bliver gennemført af de grunde jeg har nævnt før. Men det har ingen direkte konsekvens for Novo nordisk.
Studievært	Hvad med for alle dine kollegaer. For resten af medicinalbranchen?
	Det må vi jo se. Det er på grund af den principielle karakter af det. Det vil afhænger af hvilke lægemidler Sydafrika begynder at producere hvorvidt det bliver et lokalt sydafrikansk anliggende eller om de også ønsker at eksportere til de omkringliggende lande. Hvorvidt de kan styre distributionen af lægemidlerne, så ikke de kommer illegalt omløb. Der er en lang række hypotetiske forhold.
Studievært	Men du sagde tidligere, at det ville underminere hele systemet med patentrettigheder, hvis de får lov til at gøre det her? Altså det er noget i frygter, men ikke sikkert at, det vil ske?
	Det kunne vi frygte og derfor mener vi, da der ikke er <i>grund</i> til det for at løse aids-problemet, at man ikke behøver at løbe den risiko, at underminere det system, som vi har opbygget globalt, som har givet velstand og vækst.
Studievært	Du har flere gange understreget, at I faktisk er villige til at kigge på det her

	<p>problem i Afrika, og I har også valgt at gå i dialog med flere parter dernede - blandt andet ham vi skal se et klip med nu, nemlig aids-koordinatoren fra Zambia, der lige har været på besøg i Danmark:</p>
Studievært Indslag	<p><i>"Medicinalindustrien er en nøglespiller i kampen mod aids. De har en vigtig rolle at spille. Den går grundlæggende ud på at sænke priserne på medicinen. En anden vigtig ting er, at de ikke driver forretning, som de plejer. Aids er en epidemi, så vi kan ikke bruge de eksisterende love."</i></p>
Studievært	<p>Han siger, at Aids er en epidemi og derfor er det ikke 'business as usual'. Er du enig med ham i det?</p>
Lars R. Sørensen	<p>Ja, det er jeg sådan set. Vi havde den mulighed, da han var i København at diskutere, hvorfor nogle løsningsmuligheder, der var. Én af de ting, som han var enig i, var, at de afrikanske lande bør forhandle samlet med medicinalindustrien om at få nogle lempelige vilkår igennem. Det har vi diskuteret før. Der skal mere finansiering til det vil sige mere internationalt bistandshjælp til på et helt andet niveau, end det vi ser i dag. Så det er ikke 'business as usual'. Derudover kan det godt være at der skal lempes på priserne og adgangen til anden medicin end aidsmedicin for at de fattigste lande overhovedet kan få adgang til det. De er jo sådan, at de er jo så fattige mange af de afrikanske lande, at de end ikke kan købe kopiprodukter. De er alt for dyre også for de aller fattigste lande. Så der skal noget andet til. Ekstra finansiering og...</p>
Studievært	<p>Der er mange der skal bidrage – blandt andet med noget mere ulandsbistand. Og det er så ikke kun medicinalfirmaerne. Hvad er så <i>jeres</i> ansvar for alle de millioner der er meget syge og dør i Afrika?</p>
Lars R. Sørensen	<p>Jamen, vores ansvar – vores sociale ansvar går i første række i øjeblikket overfor vores medarbejdere, overfor det danske samfund, overfor det samfund hvor vi opererer globalt. For så vidt angår udviklingslandene har vi en interesse i og har allerede startet nogle initiativer for at se på sukkersyge-behandlingen. Det er der vi har kompetence og viden, og hvor vi tror, at vi kan gøre en ændring. Set i relation til aids-epidemien, så er det <i>verdenssamfundet</i>, der må frem på banen og erkende et medansvar og bidrage med øget bistand</p>
Studievært	<p>Jamen hvad med medicinalfirmaerne? Ikke kun Novo Nordisk, men dem som laver Aidsmedicinen. Har de et ansvar for at løse det her problem?</p>
Lars R. Sørensen	<p>Det mener jeg. Jeg mener, at der pålægger aidsmedicin-fabrikkerne et <i>specielt</i> ansvar i den her sammenhæng, fordi det er dem der laver produkterne, det er dem der har teknologien, det er dem der ved, hvordan</p>

	sygdommen skal behandles. Der pålægger dem et specielt ansvar!
Studievært	Hmmm.....Du er jo ny i stolen – ikke i den her stol, men så i direktørstolen hos Novo Nordisk og er så kommet ind i hele den her mølle, som noget af det første. Hvad betyder hele den her debat for jeres image?
Lars R. Sørensen	Det er jo en debat der er meget svær, fordi på den ene side har vi den humanitære side af det – de lidelser vi ser. Som hæfter sig i hovedet på os alle sammen og en teknisk debat om patenter og handelsændringer. Det er svært at få det til at balancere. Desværre tror jeg nok at Novo Nordisk omdømme i den brede befolkning får nogle ridser i lakken af den her debat.
Studievært	Der var for et stykke tid siden i Børsens Nyhedsmagasin – der havde de lavet en undersøgelse af, hvor de havde spurgt en masse danske topledere om hvilke virksomheder de ikke ville arbejde i af etiske grunde – og der kommer I ind på en rigtig flot 2.plads. efter Scandinavian Tobakskompagni på listen over firmaer, som mange topchefer finder uetiske. Hvad betyder det for den måde du handler og taler på, at I får denne placering?
Lars R. Sørensen	Lad mig først sige, at grunden til at industrien har det generelle omdømme er, at vi tjener penge på syge mennesker. Vi arbejder med kontroversielle teknologier som dyreforsøg og gensplejsning, som er vanskelige at forstå og måske retfærdiggøre for den brede befolkning. Og det betyder jo så selvfølgelig, at vi hele tiden må ud og snakke med den offentlige befolkning og interesseorganisationer om, hvad det her drejer sig om. Øge kundskaben om, hvorfor vi kan gøre det her på en ansvarlig måde og som jeg mener, at vi gør i dag. Også i den her sag.
Studievært	Er det så en charmeoffensiv, som du har gang med nu, når du vil ned og i dialog med Sambia og rundt omkring? Hvor du skal prøve at genopbygge de ridser, som I nu har fået i lakken?
Lars R. Sørensen	Nej, det er dyb alvor. Det handler om at gå ud og møde kritikken og høre standpunkterne fra den anden side. Nogen gange får man tæsk. Andre gange lærer man noget og kan være med til at påvirke debatten, således at debatten bliver mere nuanceret.
Studievært	Hvad siger du – har I brug for at – hvad skal man sige, forbedret jeres image nu efter den omgang I har været igennem nu?
Lars R. Sørensen	Jeg tror at image er noget man bygger op via hæderlig adfærd år efter år efter år efter år. Jeg tror, at når det her dæmper sig en smule, at der så alligevel vil være en fornemmelse af, at Novo Nordisk er et hæderligt

	<p>firma. Jeg mener, at fakta taler for vores standpunkter. Men vi er klart nødt til at gå ud og forklare, hvorfor vores holdninger er, som de er.</p>
Studievært	Nu er du jo så ny i stolen – hvad har <i>du</i> lært af det her i den sidste tid?
Lars R. Sørensen	<p>Jeg har lært at være bedre forberedt.</p> <p>Denne her retssag blev jo indledt for fire år siden. En retssag mod et sundhedssystem, som forsøger at dæmpe væksten i udviklingen af medicinomkostninger. Det ser vi mange steder, det ser vi i Danmark. Den retssag puttede vi i skuffen og den kom op som et stort uhyre i form af en aids-epidemi, som slet ikke var på agendaen dengang. Det kunne jeg ha' forberedt mig bedre på, så det er det, jeg har lært</p>
Studievært	Du havde slet ikke forventet, at det ville blive så stort et stormvejr?
Lars R. Sørensen	Nej aldrig!
Studievært	Tak fordi du kom!

# Noteapparat

---

<sup>i</sup> Dette faktum er senest blevet dokumenteret af Børsens Nyhedsmagasins magtanalyse, publiceret 22 januar 2001.

<sup>ii</sup> Lanceringen skete på årsmødet for den europæiske sammenslutning for diabetesstudier, EASD, i Jerusalem

<sup>iii</sup> For en langt større og detaljeret semiotisk analyse af organisationernes kommunikationssituation, henvises til min artikel "Organisationer i semiosis", skrevet efteråret 2000 som afslutning på mit 9. semester. Artiklen tager udgangspunkt i en stigende tendens til, at akademikere og praktikere indenfor kommunikationsfeltet anbefaler organisationer at fremstille sig selv som "den udtrykfulde organisation" og dermed benytte den organisatoriske identitet som konkurrenceparameter. Artiklen illustrerer, at denne form for kommunikationsstrategi ikke i *sig selv* kan betragtes som hensigtsmæssig for organisationerne i dag, da den organisatoriske identitet er en flygtig, social konstruktion, som baserer sin eksistens og betydning primært på den fortolkende mulighed og præference fra dens modtagere. Organisationer, der stræber efter at gøre deres organisationsposition klar, må derfor være bevidst om, at det kræver en *overbevisende* kommunikation at gøre sig bemærket i det overkommunikerede og komplekse kommunikationsmiljø. En kommunikation, der tager sit udgangspunkt i organisationens troværdighed.

<sup>iv</sup> Det skal i denne forbindelse nævnes kort, at hvor profilen opdeles i to, ligeledes opdeler Christensen og Askegaard imagebegrebet i to: Organisationens officielle "selv-image" henviser til det billede, som modtagerne danner sig på baggrund af organisationens bevidst udsendte "officielle profil", hvorimod modtagerne også danner sig en "generelle opfattelse og vurdering" er organisationen på baggrund af organisationens *omdømme*: branchens ry og rygte, medierne udtalelser om organisationen etc. Det organisatoriske image er en *samlet* betegnelse for betydningsdannelse af *alle* de udtryk, som modtagerne møder i sin verden.

<sup>v</sup> Marketingguruen Philip Kotler betragter fx public relation afdelingen som en underafdeling af markedsføringsafdelingen, hvorfor public relation funktion således bliver at fremme givne marketingtiltag (Kotler 1991).

---

<sup>vi</sup> James E. Grunig og Todd Hunt, begge professorer i public relation ved University of Maryland, anses i dag for de forskere, hvis fortjeneste det er, at public relation kan anskues ud fra et teoriapparat, der kombinerer en samfundsvidenskabelig og en kommunikationsvidenskabelig tilgang til området (Haug 1993). I deres berømte bog "Managing Public relation" fra 1984 og i efterfølgeren "Excellence in Public relation and Communication Management" fra 1992 fremsætter de – på baggrund af en stor empirisk undersøgelse, fire modeller for public relation praksis - fire historiske typologier, som hver især repræsenterer forskellige kommunikationsopfattelser bag public relation praksis. Udviklingen går fra den mest primitive form for PR – asymmetrisk envejskommunikation, frem mod den ideale PR-praksis – den symmetriske tovejskommunikation

<sup>vii</sup> "Public relation uddannelsen på RUC er et teoretisk og praktisk studium af private og offentlige virksomheders offentlige relationer. Studiets emneområde er interesse- og meningsdannelse omkring organisationers aktiviteter, både eksterne og interne. Studiet omfatter endvidere de kommunikationsprocesser, der har betydning for interesse- og meningsdannelse" (Studievejledningen for PR, 1999)

<sup>viii</sup> I den antikke tidsperiode opstod interessen for videnskabelige studier i menneskelige forhold udtrykt i sprog, historie og kultur (Collin og Køppe 1995). Med udgangspunkt i, at mennesket var et tænkende, følede, handlende og skabende væsen gjorde datidens filosoffer nogle grundlæggende antagelser om mennesket og dets kommunikative forholdene sig til tilværelsen. Datidens interesse for en dybere forståelse for menneskeligheden skal ses i lyset af, at man i den græsk-antikke dannelsesstradition fra omkring 400-tallet f.Kr. ønskede at systematisere den højere opdragelse og undervisning i en pædagogisk kunstart, der kunne almenuddanne den græske bystats mænd. Denne stræben efter en større forståelse for menneskelige forhold blev betegnet studia humanitatis (Kjørup 1999). Selvom bevæggrunden for disse studier blev ringeagtet grundet kristendommens overtagelse af verdensmagten, hvor alle svar på menneskets væren skulle findes i Skrifterne, fandt man dog i Renæssancen, at teologien ikke gav tilfredsstillende svar på menneskets væren og indflydelse på egen eksistens. Filosofferne forsøgte derfor at genoplive den antikke periodes studia humanitatis. De kastede blikket bagud til den antikke tidsperiode for at søge svar på livets spørgsmål og problemer, og betegnelsen "humaniora" optrådte her for første gang som en benævnelse for studierne af mennesket og dets frembringelse. Datidens stræben efter større forståelse for de menneskelige forhold udviklede sig på daværende tidspunkt til en selvstændig fagdisciplin, der blev betegnet retorik.

---

ix Den engelske filosof og logiker Steven Toulmin opstillede i 1958 en decideret argumentationsmodel, der beskriver et arguments opbygning (Onsberg og Jørgensen 1987). Et argument må altid bestå af tre elementer; en *påstand*, et *belæg* og en *hjemmel*. Påstanden er det synspunkt, som man søger tilslutning til – det overordnede element i argumentet, som afsenderen ønsker modtagerens accept for. Belægget er den information eller det grundlag, som afsenderen fremsætter som det, der skal understøtte påstanden, hvorfor belægget er mere acceptabelt end selve påstanden. Hjemlen autoriserer, at modtageren kan acceptere påstanden på grundlag af belægget. Alle tre elementer behøver ikke at være udsagt eksplicit i en argumenterende tekst, men de vil altid være til stede implicit. Foruden de tre faste elementer, kan man benytte sig af *styrkemarkører*, *gendrivelser* og *rygdækning* i forsøget på at opnå modtagerens tilslutning til en given sag. En styrkemarkør er den styrke, man fastholder sin påstand med, og den vil som regel fremkomme som et adverbium. En gendrivelse foregriber eventuelle indvendinger mod argumentets påstand. Rygdækningen udgør det konkrete grundlag for reglen i hjemlen og inddrages i argumentet, når der rejses tvivl om, hvorvidt hjemlen kan accepteres.

x For Aristoteles udfoldede logikken sig på det felt af menneskets tilværelse og erkendelse, hvor det netop besidder en sikker viden, og hvor det dermed, ifølge hans forståelse, kan nå frem til endelige sandheder, Sandheder med stort S. Men hvor de positivistisk inspirerede videnskaber tillægger den ekstreme empirisme og de induktive/deduktive metoder vejen til sand erkendelse om *alle* forhold i livet, mente Aristoteles derimod kun, at de endegyldige sandheder kunne fremkomme inden for videnskabelige områder såsom metafysik, fysik, matematik etc. (Hastrup 1996).

xi Den kritiske teori nævnes ofte synonymt med Frankfurterskolen – en betegnelse på en kreds af intellektuelle med tilknytning til "Institut für Sozialforschung" i Frankfurt. Til Frankfurterskolens 1. generation hører navne som Horkheimer, Adorno og Marcuse, hvor Jürgen Habermas anses for at tilhøre 2. generation. Selv om Frankfurterskolens medlemmer ikke er tilhængere af en fælles teori eller et fælles program, er der dog visse lighedspunkter i deres forskning; Alle beskæftiger de sig med studier indenfor "socialforskning", der har til opgave at give indsigt i den samfundsmæssige totalitet bl.a. gennem en kritik af det eksisterende kapitalistiske samfund med udgangspunkt i Marx' skrifter og et opgør med den værdifri videnskabsopfattelse i skikkelse af positivismen.

xii Samfundsvidenskaberne har der som naturvidenskaberne som mål at frembringe en viden, der bygger på lovmæssigheder. Begge forskningsprocesser prøver at finde frem til lovmæssigheder af generel karakter og ikke – som i kultur- og humanvidenskaberne, at opnå viden om enkeltstående



---

fænomener. Men udover, at samfundsvidenskaberne søger at afdække sociale lovmæssigheder, må den også tage stilling til, om lovmæssighederne er udtryk for illegitim magtudfoldelse. Samfundsvidenskaberne må vurdere om de sociale invarianser er udtryk for magtforhold, som mennesker kan og bør frigøre sig fra.

<sup>xiii</sup> Habermas beskriver samfundet ud fra det menneskelige subjekt og ikke samfundet begrundet i sig selv. Hermed får fornuften betydning som noget indgroet i det menneskelige subjekt. Dog mener Habermas, at der er grundlæggende værdier, som ligger uden for det menneskelige subjekt – hvilket fx står i modsætning til Luhmanns teoridannelse, hvor der ikke gives andre værdier end dem, individet selv vælger.

<sup>xiv</sup> Habermas værk "Strukturwält", der udkom for første gang i 1962, blev først oversat til norsk i 1972 under titlen 'Borgerlig offentlighed', hvor sidste genoptryk kom i 1997 under titlen 'Borgerlig offentlighed – dens fremvekst og forfall.

<sup>xv</sup> En diskurs opfattes som systematisk organiserede sæt af udsagn, som giver udtryk for en institutions betydninger og værdier (Lund 1999). Diskursen er det sproglige meningsfelt, vi mennesker handler og erfarer ud fra. Da virkeligheden er for kompleks til, at vi kan overskue alle forhold på én gang, inddeler og begrænser vi verden i forskellige forskelle og uligheder mellem subjekter og objekter, årsager og virkninger etc. Diskursbegrebet knytter sig til en forståelse af, at en institution/organisation/menneske i enhver situation vil indgå i relationer med deres omgivelser – relationer, der alle har en betydning for, hvordan organisationen betragtes; indenfor hvilke diskurs, den bliver italesat. Eksempler på diskurser kan være 'en driftsøkonomisk diskurs', 'en kristen diskurs', 'en moralsk diskurs', 'en militaristisk diskurs', 'en pædagogisk diskurs' etc.

"Whenever one can describe, between a number of statements, such a system of dispersion, whenever objects, types of statements, concepts, or thematic choices, one can define regularity (an order, correlation, position, functioning, transformation), we will say, for the sake of convenience, that we are dealing with a discursive formation" (Foucault, 1972,:38 i Lund 1999)

<sup>xvi</sup> Ordet medicin stammer fra det latinske verbum *medicina*, der vedrører lægekunst, som helbreder (Gyldendals fremmedordbog)

---

<sup>xvii</sup> Aktantmodellen er ikke udtænkt m.h.p. analyse af organisationernes kommunikation med deres omverden, men den besidder en forklaringsevne for, at vi mennesker skaber *forskellige* historier for at forklare det *samme* forhold, fordi vores udgangspunkt er forskelligt. Aktantmodellen skal forstås på et abstrakt niveau og ikke som en dynamisk model. Det er en heuristisk, metodisk model – ikke ontologisk, da dens udsigelser ikke må betragtes som en påstand om, at virkeligheden *er* sådan som modellen indikerer. Men modellen kan netop bruges til at beskrive, hvordan forskellige aktører opfatter en given sag.

<sup>xviii</sup> Rapporten udkom 1. april 2001.

<sup>xix</sup> Det er tydeligt, at Novo Nordisks ledelse arbejder ud fra teorien bag 'Den Lærende Organisation', som den fremkommer under ophavsmanden Peter Senge. Denne bygger netop på en filosofi om, at det er *ledelsens* ansvar at sørge for, at hver enkelt medarbejder lever op til organisationens fælles værdier (Se Senge 1990).

<sup>xx</sup> Videnskabelig bevisførelse knytter sig til fænomener i den fysiske verden, hvorom der gælder den slags sandheder, der uomtvisteligt er empirisk eller logisk sande. Fx er udtalelsen "alle mennesker er dødelige" en uomtvistelig, sand konstatering, da man via induktionsmetoden har kunnet konkludere, at alle mennesker på et eller andet tidspunkt dør (Øhrstrøm 1992). Beviset for sandheden i udtalelsen kan sker således på baggrund af sikre, empiriske fakta. Det er denne slags påstande eller sandheder, som videnskaben knytter sammen med fysiske og matematiske love, hvilken via logisk deduktion fører til entydig og sikker viden. Den empiriske viden anses således som en væsentlig kilde til videnskabelig erkendelse om tilværelsens grundprincipper, præcis som de positivistisk inspirerede videnskaber gør i dag.

<sup>xxi</sup> Jürgen Habermas gjorde op med den klassiske opfattelse af erkendelse, teori og videnskab som desinteresseret betragten. Han betonede, at al erkendelse, teori og videnskab er ledet af forskellige erkendelsesinteresser – hvor interesser skal opfattes som i betydningen *almene forudsætninger* for menneskeligt og samfundsmæssigt liv. Dvs. forskellige ikke-teoretiske spørgsmål, som erkendelsen stræber efter at opfylde. Habermas påpegede endvidere videnskabernes forskellighed (i modsætning til positivismens ideal om en enhedsvidenskab, der først og fremmest fokuserer på logiske forhold i de videnskabelige teorier), og tillagde dem et sammenfattende perspektiv i en grundlæggende filosofisk antropologi – en opfattelse af, hvad mennesket er for en størrelse ved at opstille nogle almene forudsætninger for den menneskelige tilværelse: Mennesket søger den tekniske beherskelse

---

gennem arbejdet, har sproget som grundlag for kommunikation og interaktion og søger en styring af den samfundsmæssige udvikling ved at formulere målsætninger, stræbe efter deres virkeliggørelse og frigøre sig fra samfundsmæssig tvang/magt.

xxii Begrebet opstod oprindeligt i forlængelse af den franske revolution (1789-99), der handlede om den almene borgers rettigheder i samfundet.

xxiii Offentligheden fik tildelt to forskellige funktioner: I den *litterære offentlighed* skulle det enkelte menneske dannes med henblik på at reflektere overfor egen væren og placering i det demokratiske samfund: "(...) *man kunne blive et kulturelt dannet menneske ved at diskutere kunst, litteratur og breve* (Inger Jensen 2001:277). I den *politiske offentlighed* skulle frie, mandlige ejendomsbesiddere diskutere de politiske anliggender og fremkomme med deres meninger af både social og politik karakter, som var almengjorte og som tog udgangspunkt i et moralsk og etik kriterium.

xxiv Habermas diskuterer i sin offentligheds teori netop denne diskussionsform, der i sin ideelle støbning skulle føre frem til rationelle beslutninger i offentligheden. Hans kommunikationsteori om den herredømmefri kommunikation, bygger på universalpragmatikken og diskursetikken (se eg. Habermas 1972, Holmstrøm; Pahuus 1999, Niels Møller Nielsen 2001)

xxv Som fagligt begreb optræder public relation for første gang i Edward L- Bernays *Crystallizing Public Opinion* i 1922 (Grunig og Hunt 1984)

xxvi Det er ikke mere end godt 10 år siden, at Ole Thyssen udviklede det første etiske regnskab sammen med kollegaen Peter Pruzan, som det første tegn på dette.

xxvii Oprøret mod de naturvidenskabelige løsningsmodeller skal også ses i lyset af den udvikling, vi har set inden for videnssociologien siden begyndelsen af 70erne. Siden da har de naturvidenskabelige metoder og teorier i stigende grad måtte opgive dens videnskabelige særstatus til forhold for de humanistiske og samfundsvidenskabelige forskningsdiscipliner (Se eg. Kjølrup 1999).

xxviii Denne opfattelse af risiko indskrives under socialkonstruktivismen, der op igennem 1990erne i stigende grad har gjort sig bemærket på den videnskabelige scene. Socialkonstruktivisterne mener, at vores verden er subjektivt konstrueret, hvormed "verden er den, som jeg opfatter og på baggrund heraf handler jeg" (Kjølrup 1999).