

Syddansk Universitet

Det Ny Merino

#10

Institut for Sprog og Kommunikation

Situationel Dialektisk Ledelse af CSR i en Komplex Virkelighed

- en metode til integration af CSR i mellemstore virksomheder

Anne Mørk Christoffersen

Oktober 2016

ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion: Flemming Smedegaard & Iben Malthe Roldsgaard

Præsentation af forfatteren



Anne Mørk Christoffersen

CSR- og Kommunikationskonsulent ved Middelfart Sparekasse

Cand. Mag. I International Virksomhedskommunikation, Syddansk Universitet

Situationel Dialektisk Ledelse af CSR i en Komplex Virkelighed

- en metode til integration af CSR i mellemstore virksomheder

Anne Mørk Christoffersen

Abstract

Nærværende artikel præsenterer en metode, funderet i et situationelt dialektisk kommunikations- og ledelsesparadigme, til en analyse af CSR i mellemstore danske virksomheder. Med afsæt i en kritik af kompleksitetsteoriens manglende fokus på operationalisering præsenterer artiklen en dialektisk og dynamisk tilgang til paradokset som en givtig angrebsvinkel på, hvordan artiklens målgruppe kan agere og forholde sig til CSR i en kompleks virkelighed.

Ligeledes kaster artiklen et kritisk blik på M.A.K. Hallidays teori, systemisk funktionel lingvistik, herunder på dens mangelfulde behandling af den situationelle kontekst. Henset hertil kobler artiklen elementer fra Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse med David Grant og Robert Marshaks abstraktionsniveauer og John Morrisons teori om virksomheders kontrakter med omverdenen til at kaste lys over den samfundsdiskurs, som virksomhederne kan påvirke, og som ligeledes påvirker virksomhedernes fokus på CSR. Således præsenterer artiklen en situationel dialektisk tilgang til Hallidays situationelle kontekst og de tre metafunktioner. Med udgangspunkt i relevante teorier inden for CSR-feltet fremstiller artiklens sidste del en række forhold, som mellemstore danske virksomheder bør medtænke i den situationelle dialektiske metode til en analyse af CSR.

Introduktion

Nutidens virksomheder og ledere står hver dag over for at skulle træffe komplekse beslutninger og løse komplekse opgaver. Omverdenen stiller store krav til, at de både skal agere mellem lyst og lovkrav, handle med hjertet og tænke med hjernen, skabe resultater og handle etisk, tænke globalt og agere lokalt, tjene penge og redde verden (Lüscher 2012:15, Aagaard 2012, Ellis 2006:14, 57).

Artiklen understreger vigtigheden af, at virksomheder og ledere handler i forhold til de mange paradokser og dialektiske modsætningsforhold, som kravene og forventningerne afspejler (Smith & Lewis 2011:398, Lüscher 2012:19). Med afsæt i ovenstående paradokser retter nærværende artikel et fokus mod corporate social responsibility (CSR), som, jeg argumenterer for, spiller en central rolle i omverdenens nuværende og fremtidige forventninger og krav til virksomheden. CSR har i dag fået en fast plads på såvel den internationale som den nationale dagsorden, og som eksempel herpå har den danske regering nyligt vedtaget en skærpelse af årsregnskabslovens § 99a, som understreger transformationen af CSR fra at være nice-to-have til need-to-have (Aagaard 2012:43). Formålet med nærværende artikel er derfor at udvikle en dialektisk metode til, hvordan danske mellemstore virksomheder kan agere i forhold til virksomhedens situationelle kontekst, så virksomheden tilpasser sig i takt med, at kravene og forventningerne ændrer sig. Dette danner grobund for artiklens udformning, der undersøger, hvordan en metode, funderet i et situationelt dialektisk kommunikations- og ledelsesparadigme, kan udvikles til en analyse af CSR i mellemstore danske virksomheder.

Artiklen ligger i naturlig forlængelse af et aktionsforskningsprojekt, som jeg udarbejdede i samarbejde med Middelfart Sparekasse i efteråret 2015, og som blandt andet afledte den konklusion, at fremtidig forskning inden for strategi og ledelse bør inkorporere CSR og bæredygtighed i samtlige elementer (Christoffersen 2016). Til forskel fra aktionsforskningsprojektet er indeværende artikel primært teoretisk funderet men har stadig en praktisk orienteret tilgang, således at den viden, afhandlingen frembringer, skal kunne anvendes i praksis. Artiklen er særligt inspireret af dialektik og kompleksitetsteoretikere som Ralph Stacey (2011) og Kim Leck Fischer (2012), hvor især paradokset om globale mønstre og lokale interaktioner bringes i spil. Ligeledes er artiklen inspireret af M.A.K. Hallidays situationelle kontekst (1978, 1987, 1992, 1995, 1998) samt af Gareth Morgans (2006) metaforiske tilgang til virksomheder og ledelse.

En kompleksitetsteoretisk virkelighed

Dette kapitel præsenterer den komplekse virkelighed, som udgør hverdagen for artiklens målgruppe. Kapitlet er i særlig grad inspireret af Stacey og Fischers kompleksitetsteoretiske antagelser om virksomhed og ledelse, hvorfor kapitlet fokuserer på flere af de paradokser, teoretikerne behandler. Slutteligt forholder jeg mig kritisk til kompleksitetsteorien, hvilket leder videre til artiklens dialektiske fundament.

Den paradoksfyldte hverdag

Inden for virksomhedsteorien har der tidligere været et stort, normativt fokus på at skulle udarbejde værktøjer og principper til strategi og virksomhedsledelse, som kunne anvendes på bestemte tidspunkter med det formål at skabe stabilitet, forudsigelighed, entydighed og generelt klare rammer i en virksomhed, som medarbejderne kan agere inden for (Lüscher 2012:17). Dette formål anses i dag som en kompleksitetsreduktion (Solsø & Thorup 2015:88), og som artiklens introduktion indikerer, skal virksomheder og ledere i dag operere i en hverdag, hvor stigende kompleksitet og modsatrettede krav påvirker dagsordenen.

I forlængelse heraf vil jeg inddrage Staceys definition af kompleksitetsbegrebet: ”Complexity here refers to a particular dynamic or movement in time that is paradoxically stable and unstable, predictable and unpredictable, known and unknown, certain and uncertain, all at the same time.” (Stacey 2007:300) Staceys udlægning af kompleksitetsbegrebet og dets immanente paradokser har stor indflydelse på denne artikel. I relation hertil spiller tidsdimensionen en rolle, idet konteksten for de resourcer og den tid, virksomheden har brugt på at sætte nogle mål, ændrer sig så hurtigt, at målene mister deres aktualitet og derfor samtidig mister relevansen (Fischer 2012:78, Solsø & Thorup 2015:73). Det medfører blandt andet, at mange ledelsesværktøjer ikke er anvendelige, når situationen ændrer sig. Det betyder dog ikke, at virksomheden og lederen ikke kan eller bør planlægge og udarbejde strategier. En væsentlig pointe hos Stacey er nemlig, at der ikke entydigt skal fokuseres på planerne, men at der i stedet skal fokuseres på de lokale interaktioner, der med tiden opstår omkring den strategiske planlægning (Stacey 2011:6, Solsø & Thorup 2015:37).

Virksomheder skal i højere grad opfattes som ”en fortløbende mønsterdannelse af interaktioner mellem mennesker” (Solsø & Thorup 2015:34) og således som et dynamisk system, der løbende må tilpasse sig i forhold til de ofte modsatrettede krav og forventninger, som omverdenen kontinuerligt stiller (Stacey 2011, Lüscher 2012:17ff, Fischer 2012). Med denne temporale forståelsesramme gør Stacey således op med den metaforiske tilgang til virksomheder som systemer. Det er derimod selve interaktionen mellem virksomhedsmedlemmerne, der former virksomheden. Stacey anskuer i stedet organisatoriske bevægelser gennem paradokset om den simultane forudsigelighed og uforudsigelighed, hvilket Staceys tidligere anvendte definition af kompleksitet omtaler (Stacey 2007:300, Solsø & Thorup 2015:33f). Ofte ses en tendens til udelukkende at fokusere på at forbedre, forudsige og planlægge, men netop førnævnte paradoks er væsentligt at belyse, da evnen til at navigere heri kan få stor betydning for virksomhedens fremtid (Stacey 2011, Solsø & Thorup 2015:29). På mikro-niveau vil dette sige, at de lokale eller afgrænsede interaktioner, som dagligt finder sted mellem virksomhedsmedlemmerne, aldrig vil omhandle præcis det samme, og at disse variationer dermed gør de lokale

interaktioner potentielt uforudsigelige. Det er ligeledes i de lokale interaktioner, at medlemmerne har mulighed for at udvikle nye ideer, og dermed kan nye mønstre opstå i interaktionen med en eller flere kollegaer (Fischer 2012:74, Solsø & Thorup 2015:30). Således udgør virksomhedens såvel interne som eksterne interessenter en afgørende faktor i forandringsprocesser og for virksomhedens udvikling, hvorfor indeværende artikel behandler disse i artiklens situationelle dialektiske analyseramme.

Selvom kompleksitetsteorien ikke anser systemtænkningen som gangbar, anerkender den dog, at de forudgående lokale interaktioner skaber en form for kontinuitet, og at der således forefindes globale mønstre på et mere meso-orienteret plan, hvori der forekommer en vis grad af forudsigelighed (Morgan 2006:256, Stacey 2011:18, Fischer 2012:74ff, Solsø & Thorup 2015:30f). Det er altså ikke umuligt at forudsige bevægelser i virksomheder, da vi i interaktionen med hinanden og med afsæt i tidligere erfaringer kan genkende nogle elementer eller mønstre i relation til eksempelvis form og indhold. Som eksemplificering på forudsigelige mønstre kan nævnes; frokostmøder, fusioner, udviklingsprocesser, strategimøder, mailkorrespondancer, organisering i afdelinger mv. (Solsø & Thorup 2015:31f). I forbindelse med dette er et af kompleksitetsteoriens centrale nøgleord 'emergens', hvilket vil sige, at de mange lokale interaktioner med tiden udvikler globale mønstre, som gør elementer fra virksomhederne tilnærmelsesvis forudsigelige i praksis (Stacey 2011:16, Fischer 2012:75, Solsø & Thorup 2015:31).

Jeg har præsenteret virksomheden som "et dynamisk system, der løbende må tilpasse sig i forhold til de ofte modsatrettede krav og forventninger, som omverdenen kontinuerligt stiller". Denne tilgang til virksomheder fremstår i sin rene definition som om, at virksomheder konstant og med stor hastighed er nødsagede til at kunne udvikle sig for at følge med og overleve på sigt. Ledelse af kompleksitet kan derfor virke overvældende for mange (Morgan 2006:261), hvorfor jeg anser det som hensigtsmæssigt at udbygge førnævnte tilgang ved at inddrage Fischers nøglebegreb, 'fart'. Fischer understreger vigtigheden af, at virksomheder også anerkender og respekterer den fart, som førnævnte tilpasning korrelerer med. Nutidens tendens inden for ledelse afspejler nemlig en trang til at fokusere på nuet og på hele tiden at udvikle og fokusere på det fremtidige aspekt. Svend Brinkmann oversætter denne tendens som 'den accelererende kultur' (Brinkmann 2014:119), og som modspil hertil påpeger Brinkmann, at vi i stedet skal 'dvæle ved fortiden' og rette et fokus mod vores rødder; enten ved at stå fast eller ved at slå rødder (Ibid.:16). Brinkmann underbygger kompleksitetsteoriens tilgang til virksomheder, idet han hentyder til, at virksomheden er et produkt af de begivenheder og relationer, den tidligere har stiftet bekendtskab med, og at man ved at medtænke fortiden kan belyse livets kompleksitet (Ibid.:128).

I en virksomhedskontekst er det således et vigtigt aspekt at dvæle ved fortiden og rette et fokus mod erfaringerne fra fortiden i forhold til virksomhedens nuværende samt fremtidige identitet. For meget fart kan ifølge Fischer få fatale konsekvenser for virksomheden, og det gælder således om at kunne 'skruer op og ned for farten' med afsæt i virksomhedens situationelle kontekst. Komplekse samspil mellem fænomener har ifølge Fischer nemlig sin egen fart, hvilket betyder, at vi kan miste værdifulde elementer i virksomheden, hvis vi sætter tempoet op; dette kan eksempelvis gå ud over komplekse fænomener som omsorg, kreativitet og samarbejde i virksomheden (Fischer 2012:179).

Som en opsummering herpå er det nødvendigt i dag både at fokusere på de lokale interaktioner og ligeledes på førnævnte erfaringer og mønstre, som forekommer i virksomheden. Således spiller kronologien af de lokale interaktioner, herunder historien og udviklingen, en central rolle, hvorfor artiklen bygger på en dialektisk antagelse om, at fortiden hænger uløseligt sammen med nutiden og fremtiden på samme tid (Fischer 2012:78, Brinkmann 2014:13, 119, Solsø & Thorup 2015:118). Teorien om lokale interaktioner og globale mønstre relaterer sig herved til en antagelse om, at del og helhed er uadskillelige, og at virksomheden derfor løbende bør revurdere den situationelle kontekst i relation hertil. Hertil henleder jeg igen opmærksomheden på Staceys tilgang til lokale interaktioner og globale mønstre. Stacey udtrykker sig således:

”In other words, an individual, or a group of individuals, powerful or otherwise, can make gestures of great importance, but the response called forth will occur in local situations in the living present and from these there will emerge the population-wide patterns of strategic activity that perpetually constructs an organization’s future.” (Stacey 2011:371)

Da de globale mønstre fremkommer som resultatet af lokale interaktioner, kan de dermed ikke pålægges af virksomheden eller ledes af nogen. Fischer tilføjer dog, at man stadig kan lede mennesker og virksomheder, men at man er nødt til at tænke og agere anderledes med afsæt i situationen (Fischer 2012:77). I forbindelse med forandringer får lederen derfor i et kompleksitetsteoretisk perspektiv en rolle som deltager og en form for facilitator, hvilket Morgan beskriver således:

”It is important to note that managers acting on the insights of chaos and complexity theory cannot be in control of the change. He or she cannot define the precise form that the new attractor pattern will take. [...] The important point is that the manager helps to create the conditions under which the new context can emerge.” (Morgan 2006:259)

Med reference til tidligere omtalte aktionsforskningsprojekt kan jeg ligeledes trække tråde fra Morgans pointe til udviklingen inden for CSR, hvor jeg argumenterer for, at rollen som CSR-chef eller CSR-ansvarlig vil ændre sig fra at være udførende til at være faciliterende i takt med, at CSR integreres i kerneforretningen og udledes af samtlige led i virksomheden (Christoffersen 2016:15).

Virksomheden som en radikal social størrelse

Tidligere var en udpræget antagelse, at lederen ensidigt formede virksomheden og medlemmerne heri (Stacey 2007:292, Solsø & Thorup 2015:39). I takt med at samfundet har udviklet sig fra primært at være et industrisamfund til i dag i højere grad at være et videnssamfund, kræves der nye typer af virksomheder samt nye og anderledes måder at lede på (Stacey 2001:1, Holm 2011:11). Med Stacey og Fischers kompleksitetsteoretiske udgangspunkt bevæger de sig væk fra den strukturalistiske og den normative ’step-by-step’ tilgang til ledelse og ledelsesværktøjer og retter deres fokus mod en alternativ og mere kompleks tilgang til ledelse og virksomheder som lokale interaktioner. De gør således op med den klassiske årsags-virkningssammenhæng og tankegangen om en lineær kausalitet (Stacey 2012:50, 108).

I denne forbindelse vinder en dialektisk tilgang til lederens rolle i virksomheden i højere grad indpas i nutidens ledelsessyn. Her refererer jeg, ligesom Stacey, til Georg Wilhelm Friedrich Hegel og hans

antagelse om individet som socialt radikalt, hvilket vil sige, at det enkelte individ såvel formes og formes i samt af det sociale. Individet siges derfor at være radikalt forbundet med samt afhængig af sine omgivelser (Stacey 2007:294, Solsø & Thorup 2015:39). Hegel udgør således en betydelig inspirationskilde for Stacey, hvorfor Stacey præsenterer paradigmeskiftet i forhold til det radikalt sociale individ således:

“[...] we move away from the modern notion of self as the autonomous individual to a notion of interdependent people whose individual selves are constituted in their interaction with each other. From this perspective, individual change cannot be separated from change in the groups to which an individual belongs and vice versa.” (Stacey 2007:294)

Stacey gør dermed op med tanken om, at bevægelser i virksomheder formes via en bestemt position, og ligeledes har synet på lederens og individets rolle ændret sig fra at være autonomt til at være deltagende i og afhængig af de lokale interaktioner (Stacey 2001, Stacey 2007:301, Stacey 2012:67, Solsø & Thorup 2015:39). I indeværende artikel overføres Staceys antagelse til et mere meso-orienteret perspektiv, hvor ikke kun lederen men også virksomheden indgår i et gensidigt afhængighedsforhold med omverdenen og dermed i overført betydning fremstår som en radikal social størrelse. Dette afspejler sig særdeles i den angrebsvinkel på CSR, som jeg pålægger artiklen, hvorfor jeg senere argumenterer for, at virksomheden i dialog med omverdenen, herunder dens interessenter i bred forstand, løbende bør revurdere dens situationelle kontekst og tilpasse sig for at kunne overleve på sigt (Morrison 2014, Smith & Lewis 2011:381).

Forholdet mellem teori og praksis

I relation til ovenstående og til artiklens praktiske fokus anser jeg det som et centralt element at fremstille artiklens tilgang til koblingen mellem teori og praksis. Med afsæt i artiklens kompleksitetsteoretiske tilgang er det således relevant først at redegøre for Stacey og Fischers tilgang hertil.

Med udgangspunkt i paradokset om forudsigelighed og uforudsigelighed vægter Stacey den praktiske erfaring og den reflektive ledelsespraksis (eng. 'reflexive inquiry') over teorien blandt andet ud fra det grundlag, at han som tidligere behandlet har erfaret, at virksomheder ikke kan planlægge og forudsige det konkrete udfald af en aktivitet med udgangspunkt i en teori (Stacey 2012:107ff, Solsø & Thorup 2015:61f). Stacey konkluderer, at:

“Experts are unable to articulate the rules governing their performance because they simply do not follow rules; instead, as a consequence of long experience, they exercise practical judgment in the unique situations they find themselves in. Through experience they are able to recognize patterns, distinguishing between similarities with other situations and unique differences. The patterns they recognize are the emerging patterns of interaction that they and other people are creating.” (Stacey 2012:107)

Det er ifølge Stacey således kun muligt for virksomheden og for lederen at forbedre præstationen og forudsige de globale mønstre i en virksomhed, hvis virksomheden og lederen tager udgangspunkt i

de levede erfaringer fra hverdagen og udvikler den praktiske dømmekraft med afsæt i de lokale interaktioner. Dette i stedet for at fokusere på regler, procedurer og modeller (Ibid.:107, Solsø & Thorup 2015:54f).

I modsætning til Stacey har Fischer et anderledes syn på forholdet mellem teori og praksis. Fischer kritiserer nutidens lederuddannelser for at favorisere teorien over det praktiske og for at italesætte teorien som berigende og adfærdsændrende for 'den praktiske virkelighed'. Teoretikeren kritiseres af Fischer for at "kigge på virkeligheden gennem noget", hvilket i dette tilfælde refererer til teorien. Ifølge Fischer er det derfor vigtigst at kunne *forstå* det, man kigger igennem (Fischer 2012:194). Fischer anerkender således teorien og den viden, som teorien kan tilføre en leder eller virksomhed, men han argumenterer ligeledes for, at den teoretiske viden ikke ændrer vores adfærd i praksis. I stedet slører et entydigt fokus på teorien vores opmærksomhed (Ibid.:8). En *teori om ledelse* skal derfor ikke forveksles med *ledelse*, ligesom man heller ikke kan sammenligne "at spille skak med en skakbog" (Ibid.:208). I forlængelse heraf understreger han, at man skal indgå i et samspil mellem teori og praksis, og agere samtidig med at man læser for i det hele taget at kunne forstå det, man læser. I tråd med indeværende artikel tillægger Fischer derfor forståelsen af situationen og konteksten en central betydning (Ibid.:189ff). Selvom jeg anerkender denne kobling mellem teori og praksis, er jeg dog ikke ubetinget enig med Fischers kompleksitetsteoretiske fokus. I det følgende vil jeg derfor kaste et kritisk blik på såvel Fischer som Stacey.

Kritisk refleksion

På trods af at jeg i artiklen i høj grad inspireres af Fischer og Staceys paradokser samt tilgang til virksomheder og ledelse gennem kompleksitetsteorien, giver særligt nedenstående citat af Morgan anledning til at kaste et kritisk blik på de to kompleksitetsteoretikere:

"[...] all theories of organization and management are based on implicit images or metaphors that lead us to see, understand, and manage organizations in distinctive yet partial ways. [...] The use of metaphor implies *a way of thinking* and *a way of seeing* that pervade how we understand our world generally. [...] The metaphor is inherently paradoxical. It can create powerful insights that also become distortions, as the way of seeing created through a metaphor becomes a way of *not* seeing." (Morgan 2006:4, orig. kursivering)

Morgan advarer imod, at vores måde at anskue virksomheder og teorier på kan medføre, at vi stirrer os blinde på denne anskuelse, og at vi derfor overser vigtige elementer i hverdagen. Morgans pointe kan dermed overføres til Fischers tilgang til teorien som slørende for vores opmærksomhed. Ligesom Fischers kritik rettes mod lederuddannelserne, teoretikerne og deres fokus på virkeligheden igennem teorien, vurderer jeg, at selvsamme kritik paradoksalt kan rettes mod både Fischer og Staceys kompleksitetsteoretiske fokus. Jeg vurderer, at Fischer og Stacey fokuserer så meget på kompleksiteten i virksomheder og ledelse og den praktiske erfaring, at de selv stirrer sig blinde på kompleksiteten ("a way of *not* seeing"). Flere kritiserer eksempelvis Stacey for at fokusere så meget på kompleksitetsteorien, at virksomhederne ikke kan anvende teorien til konkrete handlinger i praksis. Selv Fischer kritiserer Stacey for at være kritisk for kritikkens skyld (Fischer 2012:226).

Stacey og Fischer retter begge et kritisk blik mod normative ledelsesteorier og ledelsesværktøjer såsom eksempelvis 'New Public Management', 'SWOT' og 'PESTEL' (Fischer 2012, Stacey 2012:49). Med reference til artiklens antagelse om at del og helhed er uadskillelige, og at fortiden hænger uløseligt sammen med nutiden og fremtiden, er det min påstand, at kompleksitetsteorien udspringer som et modspil til tidligere paradigmer og teorier og således indgår i et gensidigt afhængighedsforhold med førnævnte ledelsesværktøjer. Desuden er kompleksitetsteorien et eksempel på, hvordan et stigende fokus på kompleksitet netop medfører et behov for teorier, som behandler kompleksiteten, hvilket Stacey og Fischers teorier er et bevis på. Eksempelvis er kendskabet til Staceys kompleksitetsteori en forudsætning for, at virksomheden og lederen har mulighed for rette et fokus mod de lokale interaktioner for herigennem at kunne forudsige de globale mønstre.

Jeg vil i denne forbindelse overføre tilgangen til virksomheder som en radikal social størrelse hertil. Jeg argumenterer derfor for, at virksomheden former og formes af virksomheden, lederens og medarbejdernes teoretiske indsigt samt af praktiske erfaringer fra hverdagen i virksomheden. I betragtning heraf anser jeg videnskaben og teorien som interagerende med den praktiske virkelighed og omvendt. Vi bør derfor ikke negligere, at den teori, som vi i løbet af vores liv er stødt på, på den ene eller den anden måde, påvirker vores måde at agere på. Hermed anerkender jeg Fischers tilgang til forholdet mellem teori og praksis som en dialektisk vekselvirkning, hvor hverken den ene eller den anden pol kan stå alene.

Dog forholder jeg mig kritisk til Fischers tilgang til, at den teoretiske viden ikke ændrer vores adfærd. Selvom Fischer og Staceys formål med kompleksitetsteorien er at præsentere en ny måde at tænke virksomheder og ledelse på (Fischer 2012:8, Stacey 2012:41), vurderer jeg, at forudsætningen for at forstå kompleksitetsteorien netop er at ændre adfærd; at tænke og agere anderledes i den dynamiske og komplekse hverdag. Denne vurdering stemmer overens med artiklens formål, som bygger på at forandre og ændre adfærd i mellemstore virksomheder, så der med tiden indlejres et mere naturligt fokus på arbejdet med CSR.

Ovenstående introduktion til kompleksitetsteorien fordrer for mange virksomheder et nyt tankesæt og indbyder til en ny måde at genoverveje forretningen på (Morgan 2006:256, Fischer 2012:118), hvor bevidstheden omkring kompleksiteten og forandringernes immanente paradokser øges. Efter som hverken Stacey eller Fischer præsenterer en løsning på, hvordan kompleksiteten operationaliseres, konkretiserer jeg med afsæt i ovenstående kritik derfor i det kommende kapitel en mere anvendelig tilgang til, hvordan virksomheder gennem en dialektisk tilgang kan agere i den paradoksfyldte hverdag. Og det er netop denne mere konkrete anvendelighed af kompleksitetsteorien, som virksomhederne og lederne efterspørger hos Stacey (Stacey 2012:41).

En dialektisk løsning

Med afsæt i min kritiske tilgang til Stacey og Fischers udlægning af kompleksitetsteorien har indeværende kapitel til formål at præsentere en løsningsorienteret angrebsvinkel på, hvordan virksomheder kan agere i og forholde sig til kompleksiteten og den paradoksfyldte hverdag. Dette kapitel argumenterer således for, at det ofte er relevant at forenkle virkeligheden i situationer, dog uden at se bort

fra og underkende kompleksiteten. I det følgende vil jeg derfor præsentere artiklens tilgang til paradokset, og slutteligt opsamlers jeg de dialektiske antagelser, som nærværende artikel bygger på, og som ligeledes overføres til den metode, problemstillingen omtaler.

Videnskabelse - når modsætninger mødes

Der findes flere debatter om samt udlægnings af paradokset (Smith & Lewis 2011:385), hvorfor dette afsnit har til formål at kortlægge artiklens tilgang hertil. Begrebet paradoks stammer oprindeligt fra det græske ord 'para-doxa', som kan oversættes til den danske betegnelse 'modsatmening' (Grøn et al. 2006:328). Stacey definerer paradokset som: "[T]he presence together, at the same time, of self-contradictory, essentially conflicting ideas, none of which can be eliminated or resolved." (Stacey 2011:36) Denne definition relaterer sig til Wendy K. Smith og Marianne W. Lewis' definition: "[C]ontradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time." (Smith & Lewis 2011:386)

Med reference til artiklens fokus på kompleksitet og forandringer vil jeg inddrage Morgans tilgang til forandring fra 'Flux- og transformations metaforen': "change is the product of tensions between opposites" (Morgan 2006:242). Der ses en tendens til, at flere virksomheder og ledere behandler forandringer og de dertilhørende spændinger [tensions jf. Morgan] som et dilemma og søger at løse spændingerne gennem et 'enten-eller-valg'. Dette forbindes ofte med årsagen til, at op til 70 procent af alle forandringstiltag fejler (Beer & Nohria 2000:133). Udfordringen herved opstår, når det viser sig, at valget mellem eksempelvis A og B kun er midlertidigt, idet spændingerne mellem modsætningerne ikke kan løses og dermed vil genopstå med tiden (Smith & Lewis 2011:387). Smith og Lewis eksemplificerer dette med et aktionsforskningsprojekt, hvor spændingen mellem uddelegering og kontrol blev behandlet i en virksomhed, og hvor konklusionen blev, at desto mere lederne fokuserede på værdien af uddelegering, desto større behov for kontrol oplevede lederne i forhold til selve implementeringen af uddelegering i virksomheden (Ibid.:387). Således advokerer denne artikel for en både-og-tilgang, som fordrer et konstant fokus på både A og B, hvilket jeg uddyber i de følgende afsnit.

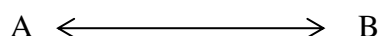
Med afsæt heri bygger artiklen på en ontologisk grundantagelse om, at fænomener kun eksisterer i kraft af deres modsætning, og at der til enhver tese dermed følger en antitese. I forlængelse heraf vil jeg tilføje to dialektiske indfaldsvinkler til paradokset, som jeg anser som gavnlige for artiklens målgruppe at operere efter i relation til kompleksiteten.

Det dialektiske paradoks

Ligesom Stacey, Smith og Lewis anser Morgan paradokset som et komplekst fænomen, der ikke kan løses ved at eliminere den ene eller den anden pol (Morgan 2006:283, Solsø & Thorup 2015:34). Begge poler bør derfor medtænkes i processen, hvor virksomheden eller lederen skal tage en beslutning, hvilket således fungerer som belæg for endnu en antagelse, der desuden ligger i naturlig forlængelse af en tidligere behandlet antagelse, nemlig at del og helhed er uadskillelige, og at alt det, som foregår imellem polerne, ligeledes er af særlig interesse.

Morgan præsenterer et dialektisk syn på paradokset som: "a product of *internal* tensions produced by the fact that elements of both sides of the paradox may embrace equally desirable states." (Morgan 2006:283, orig. kursivering) Ifølge Morgan afspejler hver pol i det spændingsfyldte og dialektiske

paradoks dermed en situation, hvor lederen eller virksomheden med fordel vil kunne stræbe efter begge poler [equally desirable state jf. Morgan] afhængigt af situationen. I indeværende artikel anvendes paradokser med udgangspunkt i denne dialektiske paradoksteori, hvorfor jeg løbende opstiller relevante paradokser i kontinua med poler, som gavner virksomheden eller lederen at navigere imellem. Begge poler anses dermed som lige sande og skal derfor håndteres i samme løsning (Lüscher 2012:22). Således argumenterer nærværende handling for, at virksomheden eller lederen skal navigere og handle med afsæt i begge poler samt det midt mellem. Derfor vil et paradoks som eksempelvis tillid >< mistillid ikke fremgå i artiklen, da jeg vurderer, at mistillid ikke er et gavnligt sigte for hverken virksomheden eller lederen. Kontinuet anvendes som en praktisk illustration for at belyse det komplekse i situationen og til skabe et overblik over den:



Hovedformålet med illustrationen og denne anskuelse af paradokset er at gøre paradoksets indbyggede modsigelser åbenlyse, hvorved muligheden øges, for at virksomheden og lederen kan træffe den mest hensigtsmæssige beslutning i forhold til situationen. Rent lavpraktisk og epistemologisk funderet kan vi eksempelvis ikke vide noget om mørke, hvis vi kun kender til lys. Virksomheden og lederens succes afhænger dermed i høj grad af evnen til at kunne rumme paradokset, navigere i det og handle derefter (Lüscher 2012:23).

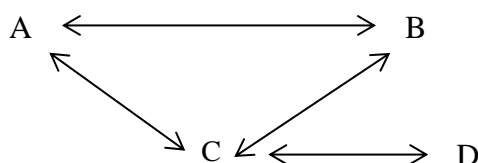
Jeg er endnu ikke stødt på kritik af denne måde at fremstille paradokset på, men jeg antager, at flere indgående kompleksitetsteoretikere, herunder Stacey og Fischer, vil forholde sig kritiske over for denne 'forsimplede' måde at illustrere kompleksiteten på. Eksempelvis skriver Fischer, at vi "ikke kan beskrive et komplekst system uden at gøre vold på det" (Fischer 2012:117). Dog vurderer jeg, at både Fischer og Stacey reducerer kompleksiteten i kompleksitetsteorien ved netop at sætte ord på kompleksiteten. Til Fischers forsvar legitimerer han dog til dels en sådan kompleksitetsreduktion, "hvis bare man er bevidst om det." (Ibid.:117) Stacey anerkender desuden ikke både-og-tænkningen, da Stacey opfatter denne form for tænkning som "først [...] det ene og derefter det andet" (Stacey 2001:5, Solsø & Thorup 2015:33). I relation hertil vil jeg igen understrege, at ovenstående, dialektiske tilgang til paradokset ikke skal forstås på denne måde, men at artiklens både-og-tilgang i stedet skal opfattes som bevidstgørelse af **både** den ene **og** den anden pol i paradokset og **på samme tid** det, som foregår midt mellem, hvorved der således kan trækkes paralleller til Staceys definition af paradokset, som jeg tidligere har præsenteret (Stacey 2011:36).

Med reference til artiklens dialektiske syn skal vi dermed acceptere, at et givent paradoks altid vil eksistere. Det er derfor vigtigt at kunne navigere i paradokset frem for at underkende det (Lüscher 2012:23, Dakwar et al. 2015). Det skal dog påpeges, at virksomheden og lederen ikke altid bør operere med afsæt i det samme paradoks, da der derved ikke skabes dynamik og handlekraft i virksomheden, hvilket kan resultere i, at virksomheden bliver 'paralyseret' (Lüscher 2012:23). Denne pointe leder derfor artiklen videre til en mere dynamisk og udviklingsorienteret tilgang til paradokset.

Det dynamiske paradoks - forandringens metode

I relation til ovenstående vil jeg inddrage Smith og Lewis' dialektiske og mere dynamiske udlægning af paradokset som tese, antitese og syntese (Smith & Lewis 2011:387). I nærværende artikel findes

betydningen af denne dialektiske betragtningsmåde i begrebernes oprindelige betydning. Tese stammer fra den græske betegnelse 'thesis' og defineres som en påstand. Benægtelsen heraf er en antitese (Grøn et al. 2006:23). Syntese er ligeledes af græsk afstamning fra begrebet 'synthesis', som betegner foreningen af forskellige og modstridende størrelser til en helhed (Ibid.:420). Ifølge Smith og Lewis beskrives essensen af det dialektiske paradoks som henholdsvis en tese (A) og antitese (B), som integreres og med tiden afføder en syntese (C). Syntesen bliver til den 'nye tese', som igen bevirker en 'ny antitese' (D). Og sådan udvikler paradokset sig over tid. Denne tilgang til paradokser illustreres som følgende (Smith & Lewis 2011:387):



Syntesen er dermed resultatet af de ligheder, som findes hos tesen og antitesen, hvorfor paradokset (A/B) som før nævnt aldrig løses, men alligevel opfattes som kilden til udvikling og forandring over tid (Ibid.:387).

Opsummering på det dialektiske paradoks og dets bidrag til artiklen

I relation til ovenstående to dialektiske tilgange til paradokset tager nærværende artikel hovedsageligt udgangspunkt i den første fremstilling af det dialektiske paradoks i et kontinuum, hvor der løbende hersker en vekselvirkning mellem tese og antitese. Netop denne tilgang anser jeg som relevant at anvende, når artiklen har til formål at kortlægge virksomhedens mest aktuelle, situationelle kontekst for at skabe et 'her-og-nu-billede' af de paradokser, som virksomheden bør agere efter i relation til CSR (Haslebo & Haslebo 2007:128, Solsø & Thorup 2015:35). Ved at præsentere et udviklingsperspektiv til det dialektiske paradoks, herunder tese, antitese og syntese, anerkender jeg kompleksiteten i de paradokser, jeg præsenterer i artiklen. Ligeledes anerkender jeg tilgangen til, at det dynamiske paradoks med tiden kan udvikle sig ved at afføde nye teser og antiteser; særligt når omverdenens krav forandres, eller når andre forskere eller virksomheder arbejder videre med resultaterne fra denne artikel.

Dialektiske antagelser

Med afsæt i ovenstående pointer bygger denne artikel på en række antagelser, der afspejler min tilgang til, hvad viden er, hvordan den frembringes, begrundes og anvendes. Dette afsnit har til formål at opsummere ovenstående antagelser, hvor fællesnævneren for dem advokerer for den overordnede ontologiske antagelse om, at fænomener kun eksisterer i kraft af deres modsætning, og at der til enhver tese hører en antitese. Således præsenteres artiklens antagelser i følgende dialektiske kontinua:

- Komplekse fænomener er både forudsigelige og uforudsigelige på samme tid. Denne antagelse bygger på Staceys teori om lokale interaktioner og globale mønstre. Med afsæt i den tidsbundne emergens, herunder de globale mønstre, som de lokale uforudsigelige og interaktioner kan frembringe, åbner muligheden sig for at kunne forudsige elementer i fremtiden og dermed at kunne planlægge fremtidige tiltag.

forudsigelighed \longleftrightarrow uforudsigelighed

- Tidsaspektet spiller en betydelig rolle. Fortiden hænger uløseligt sammen med nutiden og fremtiden på samme tid. Begrebet 'fart' er derfor ligeledes et nøgleord i denne sammenhæng. For at kunne agere og overleve i en kompleks og dynamisk hverdag skal virksomheden og lederen fokusere på såvel virksomhedens rødder som på fremtiden for at forstå nutiden. Emergensen, herunder de globale mønstre, skaber den udvikling, som afspejler den nuværende situation eller tilstand, hvor de lokale interaktioner i nuet fremkommer som udgangspunkt for fremtidige handlingsmuligheder.

fortid \longleftrightarrow fremtid

- Med afsæt i artiklens overordnede ontologiske grundantagelse bør begge poler i et dialektisk kontinuum medtænkes i en beslutningsproces. Ligeledes bør virksomheden og lederen være åbne over for en mulig syntese af polerne som en udviklingsmulighed. Derudover bør virksomheden, som tidligere nævnt, være opmærksom på såvel de lokale interaktioner som de globale mønstre. Del og helhed er derfor uadskillelige, hvorfor der forekommer en dialektisk interesse for del, helhed og alt imellem. Virksomheden og lederen skal således kunne agere i relation til helheden, men samtidig navigere efter den situation, virksomheden befinder sig i (Dakwar et al. 2015:10):

del \longleftrightarrow helhed

- Teori og praksis er gensidigt afhængige, hvorfor en vekselvirkning mellem de to poler vil gavne en virksomhed og en leder i en kompleks og dynamisk verden. Videnskaben og teorien anses således som dialektisk interagerende med den praktiske virkelighed.

teori \longleftrightarrow praksis

- Virksomheden og lederen opfattes som radikalt sociale størrelser, der løbende former og formes i og af omverdenen og de lokale interaktioner. Med afsæt i antagelsen om en dialektisk vekselvirkning mellem teori og praksis, bør virksomheden og lederen derfor agere med udgangspunkt i det dialektiske paradoks omkring aktion og refleksion.

aktion \longleftrightarrow refleksion

Samtlige dialektiske antagelser bygger på vigtigheden af at analysere virksomhedens situationelle kontekst og udgør således grundlaget for artiklens fokus herpå. I det følgende kapitel anser jeg det derfor som relevant at uddybe artiklens problemstilling gennem en analyse af samfundstendenserne i relation til CSR.

En dialektisk tilgang til den kritiske diskursanalyse

Dette kapitel har til formål at behandle artiklens indfaldsvinkel til CSR, herunder hvilken betydning den nuværende samfundsdiskurs har for mellemstore danske virksomheder. Dette vil elementer fra Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse bidrage til. Anvendelsen af den kritiske diskursanalyse udspringer fra min kritiske tilgang til kontekstbegræbet fra den systemisk funktionelle lingvistik (SFL). Min kritik lyder på, at SLF's angrebsvinkel på konteksten er for mangelfuld, og at den i særlig grad undervurderer kompleksiteten i de lokale interaktioner samt undlader at medtænke de udefrakommende emner, som påvirker diskursen i virksomheden. Denne kritik uddybes i artiklens kapitel om den dialektiske analyseramme og den situationelle kontekst.

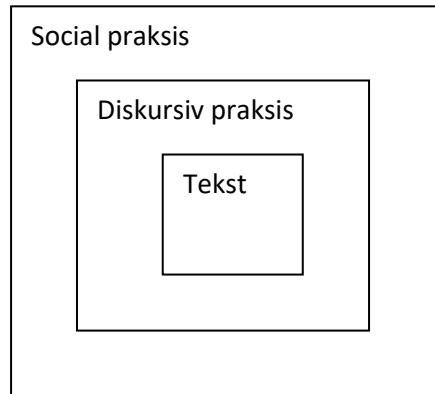
Faircloughs kritiske diskursanalyse

Fairclough er særligt inspireret af socialsemiotikken og SFL og ser derfor sproget som multifunktionelt (Fairclough 2003:5, 9). Denne tilgang behandles, som nævnt ovenfor, senere i artiklen. Faircloughs kritiske diskursanalyse bidrager til at bringe en variation af teorier i dialog med hinanden - særligt sociale og lingvistiske teorier (Ibid.:16f). Dette er således i overensstemmelse med artiklens teoretiske og praktiske fokus samt tilgangen til CSR.

Diskurs defineres af Fairclough som: "[A] way of representing aspects of the world [...] Different discourses are different perspectives on the world, and they are associated with the different relations people have to the world." (Ibid.:124) Således adskiller Fairclough sig fra Ferdinand de Saussure ved at fokusere på det sociale frem for det individuelle (Fairclough 1995:73). Diskurs anses ligeledes som værende en dialektisk størrelse, da den både "*konstituerer* den sociale verden og *konstitueres* af andre sociale praksisser" (orig. kursivering i Jørgensen & Phillips 1999:74, Chouliarki & Fairclough 1999:4). Denne tilgang ligger derfor i tråd med artiklens antagelse om virksomheden som en social radikal størrelse. Med dette menes der, at en diskurs også afspejler den gældende diskurs frem for kun at forme og omforme den, og at vores syn på verden former og formes af de gældende diskurser (Jørgensen & Phillips 1999:74). Samfundsdiskursen definerer således samtidsens tilgang til, hvad der opfattes som værende sand og acceptabel viden (Sørensen 2010:210). I relation hertil er det relevant for virksomheden løbende at følge samfundsdiskursen i en CSR-kontekst for på den måde at kunne vurdere og tilpasse virksomheden til de mange krav og forventninger.

Den kritiske del ligger i at afsløre den diskursive praksis og dens rolle i relation til sociale relationer, magtforhold og den sociale verden for på den måde at medvirke til at skabe social forandring og bidrage til mere lige magtforhold såvel i kommunikationsprocesser som i samfundet overordnet set (Chouliarki & Fairclough 1999:4, Jørgensen & Phillips 1999:75f. Fairclough 2003:9). Og netop forandring forekommer som et af nøgleordene i indeværende artikel, der argumenterer for, at virksomhederne løbende skal vurdere og tilpasse sig den situationelle kontekst dog med respekt og tanke for virksomhedens rødder. Magt skal i denne henseende ikke opfattes som noget, nogen er i besiddelse af, men som hovedingrediensen til det sociale bidrag i vores hverdag, der gør omverdenen meningsfuld for os (Jørgensen & Phillips 1999:49). Magt er således uundgåeligt og anses ikke nødvendigvis som noget negativt.

Fairclough fokuserer særligt på de to dimensioner *kommunikativ begivenhed*, som udgør et tilfælde af sprogbrug, og *diskursorden*, som udgør summen af diskurstyper som eksempelvis *diskurser* og *genrer* (Ibid.:79f). Indeværende artikel fokuserer på den kommunikative begivenhed, som ”former og formes af den bredere sociale praksis gennem dens forhold til diskursordenen” (Ibid.:83). Fairclough inddeler den kommunikative begivenhed i tre dimensioner; (i) en tekst, (ii) en diskursiv praksis og (iii) en social praksis (Fairclough 1995:74):



Figur 1: Model for kritisk diskursanalyse på dansk
jf. Jørgensen & Phillips 1999:81, Petersen 2000:156

Teksten defineres af Fairclough som ”any actual instance of language in use” (Fairclough 2003:3) og som ”a contribution to communicative interaction [...] which is designed in one context with a view to its uptake in others” (Chouliarki & Fairclough 1999:45). Teksten udgøres således af elementer såsom selve skriften, talen eller en multimodal kobling af det sproglige og visuelle (Jørgensen & Phillips 1999:80). Den diskursive praksis er forbundet med teksten og fokuserer på, hvordan teksten er produceret, og hvordan den anvendes. Den diskursive praksis intervenserer således relationen mellem teksten og den sociale praksis (Ibid.:80, 82, 93). Den sociale praksis orienterer sig på et bredere og mere overordnet plan mod et emne i en social kontekst (Ibid.:98). I det følgende vil jeg uddybe, hvordan denne model omformes og anvendes i indværende artikel.

En dialektisk tilgang til den kritiske diskursanalyse

Selvom Faircloughs tilgang til den kritiske diskursanalyse indeholder dialektiske elementer, vil min kritik i denne sammenhæng blandt andet rette sig mod hans strukturalistiske tilgang til diskursbegrebet. Faircloughs strukturalistiske islæt skinner igennem, når han udtrykker, at:

”[D]iscourse is shaped by structures, but also contributes to shaping and reshaping them, to reproducing and transforming them. These structures are most immediately of a discursal/ideological nature [...] but they also include in a mediated form political and economic structures, relationship in the market, gender relations within the state and within the institutions of civil society such as education.” (Fairclough 1995:73)

Ved at anvende ordet ’struktur’ i forbindelse med diskurs underkender Fairclough den komplekse uforudsigelighed, der forekommer i de lokale interaktioner. Netop denne strukturalistiske tilgang til

diskursbegrebet kan spille en medvirkende rolle til, at Fairclough fremstiller sin kritiske diskursanalyse i de tre ovenstående kasser. På den måde tolkes Faircloughs diskursbegreb som systemisk og lineær 'kassetænkning', hvilket underbygges af Marianne Winther Jørgensen og Louise Phillips tolkning af Fairclough, der udtrykker, at: "Vi har nu undersøgt teksten som tekst og som diskursiv praksis. Nu skal disse to inderste kasser i den tre-dimensionelle model placeres i forhold til den yderste; altså i forhold til den bredere sociale praksis, de er en del af." (Jørgensen & Phillips 1999:98) Jørgensen og Phillips fremstiller herigennem teksten som værende det centrale i Faircloughs kritiske diskursanalyse. Dette er dog ikke tilfældet, idet Fairclough har sit primære interessefelt inden for diskursen, der som tidligere nævnt fungerer som bindeled mellem teksten og den sociale praksis og herigennem afspejler et dialektisk samspil (Fairclough 1995, 2003, Chouliarki & Fairclough 1999). Fairclough pointerer desuden, at forholdet mellem dimensionerne er komplekst og varierende over tid, hvorfor Fairclough adskiller sig fra andre kritisk-diskursanalytiske tilgange, som advokerer for en højre grad af stabilitet (Jørgensen & Phillips 1999:78).

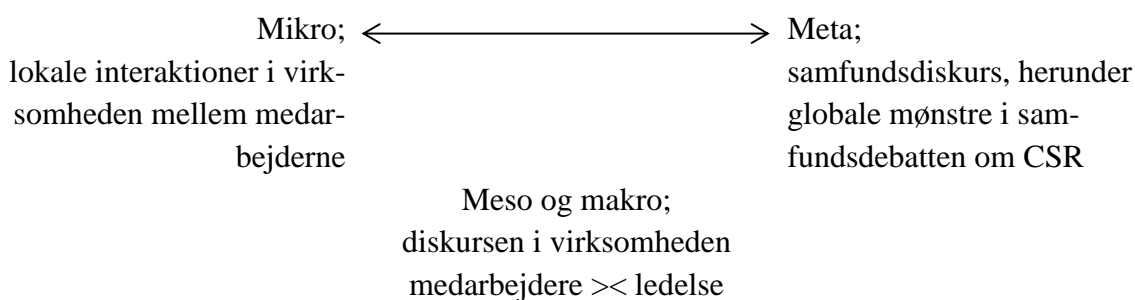
Min anden kritik af Fairclough går på, at han ikke er tydelig nok omkring sammenhængen mellem særligt den diskursive og sociale praksis. Faircloughs primære fokus på diskursen resulterer derfor i en abstrakt og mangelfuld redegørelse af den sociale praksis, hvorfor det således er en udfordring at afgrænse konteksten. Med udgangspunkt i disse kritikpunkter vil jeg i det følgende præsentere en ny og dialektisk tilgang til den kritiske diskursanalyse, hvor jeg omdøber elementerne i diskursanalysen til følgende:

- den sociale praksis omdøbes til '**globale mønstre**', hvilket fokuserer på den bredere samfundsdiskurs, som virksomheden bør fokusere på i relation til de mange CSR-relaterede krav og forventninger, omverdenen stiller
- den diskursive praksis omdøbes til '**diskursen i virksomheden**' og handler om måden hvorpå, virksomheden kan integrere CSR i kerneforretningen
- teksten omdøbes til '**lokale interaktioner**', som udgør interaktionen mellem medarbejderne i virksomheden.

Herigennem retter jeg et diskursivt fokus mod kompleksitetsteoriens begrebsapparat og tager dermed højde for interaktionen mellem alle tre elementer samt for antagelsen om forudsigelighed og uforudsigelighed. I forlængelse heraf er det relevant at præsentere David Grant og Robert Marshaks organisatoriske diskursbegreb, som i højere grad afspejler de gensidige afhængighedsforhold mellem Faircloughs fokuspunkter: "[W]e define organizational discourses and their related practices of consumption, production, and distribution as comprising sets of interrelated texts that can react to draw in and transform other discourses." (Grant & Marshak 2011:209) Grant og Marshak anerkender dermed kompleksiteten i de indbyrdes forbundne tekster, der såvel former og formes af diskursen. I den forbindelse præsenterer Grant og Marshak fem abstraktionsniveauer, hvilke jeg vurderer som gavnlige i relation til at kunne vælge, hvilke forhold der er relevante at analysere i relation til den situationelle kontekst; (i) intrapsykisk, (ii) mikro, (iii) meso, (iv) makro og (v) meta. Det intrapsyke abstraktionsniveau fokuserer på individets individuelle overbevisning. Mikroniveauet fokuserer på detaljerne i kommunikationen mellem individerne. Meso retter et fokus mod diskursen i det interpersonelle og

det sociale i virksomheden; gennem diskursive aktiviteter i virksomheden kan de interpersonelle roller bestemmes, hvilket har en afgørende rolle for om forandringer lykkedes eller ej. Makroniveauet udgør virksomhedens overordnede diskurs, som varetages af ledelsen, og som er vigtig i relation til kommunikationen af forandringer. Slutteligt fokuserer metaniveauet på den bredere sociale samfundsdiskurs.

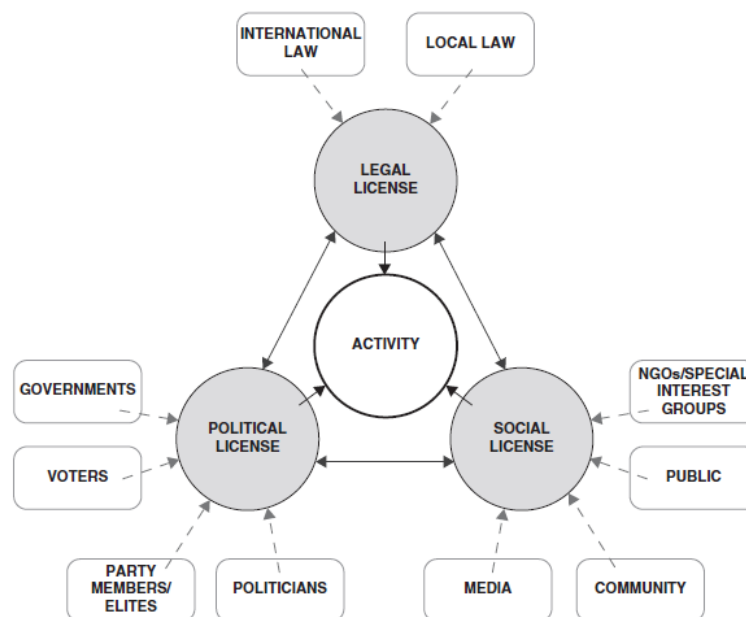
I relation til artiklens formål vurderer jeg, at følgende abstraktionsniveauer er givtige at medtænke i relation til ovenstående gennemgang; (i) mikro, (ii) meso- makroniveau (iii) meta (Ibid.:2013). Jeg kobler meso- og makroniveauet, da jeg vurderer, at de tilsammen udgør den overordnede diskurs i virksomheden. Med afsæt i indeværende kapitel og med inspiration fra artiklens dialektiske fundament vil jeg således illustrere min og dermed artiklens dialektiske tilgang til den kritiske diskursanalyse:



Denne illustration afspejler en vekslende og dialektisk gensidig påvirkning mellem de implicerede dimensioner, og ligeledes relaterer illustrationen sig til artiklens antagelse om del, helhed og interessen for det imellem. Den gensidige afhængighed underbygges af Grant og Marshak, der skriver, at: "[D]iscourses construct phenomena and phenomena do not exist independent of discourse. [...] Discourses do not exist or have meaning independent of context, even as they also create context" (Ibid.:205, 208).

I afsnittets indledende citat af Fairclough påpeger han, at diskursen blandt andet inkluderer økonomiske og politiske forhold, markedsrelationer og kønsrelationer (Fairclough 1995:73). Således anser jeg det som relevant at supplere analysen af metaniveauet, herunder samfundsdiskursen, med en nøgleteori inden for CSR-feltet. En væsentlig pointe, som samtlige virksomheder løbende bør overveje, er nemlig, at virksomhedens eksistensberettigelse afhænger af omverdenen, herunder af virksomhedens interesser. Det er med andre ord omverdenen, der legitimerer virksomhedens handlinger og dermed sikrer virksomhedens overlevelse. Derfor skal virksomheden kunne argumentere for sin berettigelse til at drive forretning for herigennem at opnå sin 'license to operate'. Således understreges vigtigheden af løbende at rette opmærksomheden mod de globale mønstre, som samfundsdiskursen afspejler (Porter & Kramer 2006:81f, Hansen 2014:115, Morrison 2014, Demuijnck & FASTERLING 2016).

I relation hertil præsenterer John Morrison en model (2014), som illustrerer hvilke tre overordnede typer af kontrakter (eng. licenses), en virksomhed bør forholde sig til for at kunne sikre en fremtidig overlevelse, nemlig (i) politisk, (ii) juridisk og (iii) social kontrakt.



Figur 2: License to operate (Morrison 2014:21)

Som pilene i modellen illustrerer, foregår der et dialektisk samspil mellem de forskellige aspekter, som alle påvirker de aktiviteter og tiltag, som virksomheden bør fokusere på. Til hver kontrakt knytter der sig et udvalg af interessenter, som virksomheden bør medtænke, når CSR tiltagene planlægges og udføres. Modellen kan ligeledes anvendes til at kortlægge hvilke risici og muligheder, der knytter sig til virksomheden og dens ageren i samfundet på et givent tidspunkt. Dette udgør en væsentlig faktor for virksomhederne i en kompleks og dynamisk hverdag, hvor særligt de sociale medier spiller en central rolle (Demuijnck & Fasterling 2016:6, Skoldborg & Hahn 2016). I det følgende vil jeg med inspiration fra ovenstående dialektiske tilgang til den kritiske diskursanalyse og med afsæt i Morrisons model kaste et lys over de globale mønstre i samfundsdiskursen og de samfundsrelaterede forhold inden for CSR, som virksomheden skal tage højde for på nuværende tidspunkt. I relation hertil skal det pointeres, at forholdene i modellen er dynamiske, hvorfor elementerne i modellen løbende bør revurderes.

Samfundsdiskursen og virksomhedens 'license to operate'

CSR-feltet favner bredt, da samtlige handlinger i en virksomhed på den ene eller anden måde kan relateres til CSR. Debatten om CSR er dermed eskaleret såvel på internationalt som på nationalt og lokalt plan. Selvom Morrisons tre kontrakter dialektisk betinger hinanden, vil jeg behandle dem individuelt men samtidig illustrere sammenhængen løbende.

Den politiske kontrakt med omverdenen

Den politiske kontrakt indgås med regeringen og tager afsæt i den gældende grundlov, hvilket legitimerer virksomhedens aktiviteter (Morrison 2014:21f). Den politiske diskurs og de politiske handlinger sætter ofte dagsordenen for hverdagens debatter og påvirker derfor i særlig grad virksomhedens interessenter og dermed virksomheden. Dette korrelerer på dialektisk vis med, at også virksomhederne og interessenterne påvirker den politiske diskurs samt de politiske handlinger.

Et eksempel herpå findes i de 17 konkrete verdensmål, som i 2015 blev vedtaget ved FN's generalforsamling. FN udgøres af 193 medlemslande på verdensplan og besidder derfor en enorm politisk magt og indflydelse. FN's hovedformål er at sikre fred og medvirke til en mere sikker verden for de fremtidige generationer (United Nations: FN's Opbygning). Målene støtter op om og afspejler FN's overordnede formål.



Figur 3: FN's 17 bæredygtighedsmål til 2030 (United Nations: De Globale Mål)

Bæredygtighedsmålene sender et klart signal til verdensbefolkningen om den globale interesse for og seriøsitet omkring den fælles ansvarlighed. I denne forbindelse er det væsentligt at pointere, at selvom de globale målsætninger kan virke uoverskuelige at arbejde med i en dansk kontekst hos mellemstore virksomheder, kan samtlige virksomheder medvirke til, at målene kan blive opfyldt på globalt plan ved at agere samfundsansvarligt i en lokal kontekst. Det gælder om at oversætte målene i relation til kerneforretningen og omformulere dem til konkrete tiltag.

Den politiske samfundsdiskurs og debatterne går ofte forud for lovgivningen. Det spiller således en central rolle, når virksomheden enten vil nå at forberede sig til et eventuelt nyt lovkrav, eller hvis virksomheden vil fremstå som forgænger og differentiere sig ved at eksekvere nye tiltag i relation til CSR-feltet, inden en eventuel ny lov bliver vedtaget. Et eksempel på, hvordan den politiske diskurs er udmundet i nye lovkrav, er skærpelsen af § 99a i den danske årsregnskabslov, som jeg behandler i det følgende.

Den juridiske kontrakt med omverdenen

Ifølge Morrison afhænger samtlige virksomheders eksistensberettigelse af, at de indgår i en juridisk kontrakt og dermed følger lovgivningen (Morrison 2014:22).

Et eksempel på hvordan den internationale og den danske juridiske og politiske diskurs gensidigt påvirker hinanden findes i den nyligt vedtagne skærpelse af årsregnskabslovens § 99a, som omhandler danske virksomheders arbejde med og rapportering om samfundsansvar. Som en illustration på den gensidige påvirkning, skriver FSR - danske revisorer i en introduktion til de nye lovkrav, at:

”Det danske krav vedr. redegørelse for samfundsansvar har været toneangivende for EU's lovkrav, men Danmark er ikke det eneste land, som går foran på dette område. Flere lande har gennem flere år stillet krav om rapportering inden for CSR heriblandt de nordiske

lande, Frankrig Holland og England og i Sydafrika stilles der krav om integreret rapportering for visse typer af virksomheder.” (FSR-Danske Revisorer 2015:4)

De enkelte lande påvirker således lovgivningen i EU, mens lovgivningen i EU igen påvirker de enkelte lande. Den 21. maj 2015 vedtog Folketinget som følge af et nyt regnskabsdirektiv forelagt af EU en skærpelse af lovkravet. Skærpelsen i den danske kontekst omfatter dog flere virksomheder, end EU direktiverne foreskriver (Ibid.:4).

Hvis de omfattede virksomheder i de respektive klassificeringer overholder lovkravet, vil også artiklens målgruppe blive berørt af skærpelsen. De store virksomheder skal nemlig kunne redegøre for ”de væsentligste risici i relation til virksomhedens forretningsaktiviteter, herunder, hvor det er relevant og proportionalt, i relation til **virksomhedens forretningsforbindelser** og tjenesteydelser, som indebærer en særlig risiko” (Ibid.:7, egen markering). Således står de direkte omfattede virksomheder til ansvar for deres forretningsforbindelser, som ofte udgøres af mellemstore virksomheder, hvorfor skærpelsen også påvirker artiklens målgruppe.

Den sociale kontrakt med omverdenen

Morrison er særligt interesseret i den sociale kontrakt med omverdenen, hvis fokus opstod som følge af mineindustrien og dens sociale belastning af medarbejderne (Ibid.:7, 14f). Morrison henviser til definitionen af ’the social license’ som: “the extent to which a corporation is constrained to meet societal expectations and avoid activities that societies (or influential elements within them) deem unacceptable.” (Ibid.:7) I forlængelse heraf pointerer han, at hans primære fokus på den sociale kontrakt ikke skal opfattes som om, at virksomhedens tilgang til den politiske og juridiske kontrakt skal mindskes, men at den sociale kontrakt er et forholdsvist nyt emne, hvorfor det er nødvendigt at kaste et blik herpå (Ibid.:14). Han argumenterer dog for, at den sociale kontrakt med omverdenen spiller hovedrollen i relation til at opnå eksistensberettigelse hos de mange interessenter, som knytter sig til denne kontrakt, herunder offentligheden i bred forstand (Ibid.:19).

Morrison påpeger desuden, at: “Obtaining and securing the social license cannot be directly managed or self-awarded; rather, it is the result of interactions between a number of factors.” (Ibid.:1f). Denne pointe understreger kompleksiteten i den sociale kontrakt med omverdenen og særligt i dag, hvor de lokale interaktioner ofte foregår via de sociale medier, kan det få store følgevirkninger for virksomheden og dens omdømme, hvis den bryder den sociale kontrakt. I denne kontekst omhandler samfundsdiskursen særligt menneskerettigheder, ligestilling, mangfoldighed og ’worklife balance’, herunder balancen mellem privatliv og arbejdsliv (Ibid.:24, Dakwar et al. 2015).

En dialektisk samfundsdiskurs

Med afsæt i ovenstående analyse af samfundsdiskursen kan jeg udlede to overordnede dialektiske paradokser, som udgør globale mønstre på metaniveau, og som danske mellemstore virksomheder derfor bør tage højde for i deres strategiske indsats. De to paradokser opsummeres i følgende dialektiske kontinua:

global \longleftrightarrow lokal

Virksomhederne skal i dag bidrage til globale målsætninger, men samtidig fokusere på udviklingen af det lokalsamfund, som virksomheden er en del af. Kontinuet relaterer sig til Vissers frase: "Think global, act local" (Visser 2011:258). I relation hertil argumenterer jeg for, at virksomhederne bør fokusere på, hvordan de globale mønstre og samfundsdiskursen i en global kontekst kan integreres i virksomhedens CSR-relaterede tiltag i lokalsamfundet.

Hvor samfundsdiskursen før omhandlede virksomhederne som de store syndere i forhold til de globale økonomiske, sociale og miljømæssige udfordringer, argumenterer Michael Porter og Mark Kramer i denne sammenhæng for, at samfundsdiskursen er ændret, så virksomhederne i dag i højere grad anses som løsningen på problemerne (Porter & Kramer 2011:64). Blandt andet kan virksomhederne løfte samfundets udfordringer gennem skattebetaling, skabelse af arbejdspladser, fokus på arbejdsmiljø, miljø og klima mv (Porter 2013:05:49). Herigennem kan danske mellemstore virksomheder ligeledes tage et samfundsansvar, blandt andet ved at oversætte, hvordan virksomheden kan medvirke til at opfylde FN's bæredygtighedsmål gennem lokale tiltag (Morsing et al. 2008:40).

økonomi ←————→ humanisme

Et andet dialektisk forhold afspejles i samfundets forventning om, at virksomhederne i dag både skal tjene penge og redde verden (Ellis 2006:57). Der skal i den sammenhæng være en balancegang mellem fokus på profitten og på det humane, så virksomheden ikke kun indgår i kortsigtede investeringer. På den anden side skal virksomheden heller ikke have så stort et fokus på det humane aspekt og på de langsigtede investeringer, at den ikke sikrer sin økonomiske overlevelse på såvel kort som på lang sigt.

Den diskursive praksis og de lokale interaktioner i virksomheden udgør hovedkilden til integration af CSR og dermed til forandring i virksomheden. Som Grant og Marshak skriver: "[I]t may do little good for a unit leader to put forward a new narrative about "social responsibility" if the prevailing tacit or explicit discourses about corporate or more local levels reinforce contrary messages, for example, about profitability above all." (Grant & Marshak 2011:204) Den øverste ledelse samt mellemledelsen spiller derfor en stor rolle i relation til en ændring af diskursen i virksomheden. Succesen af virksomhedens CSR-indsats afhænger således i høj grad af ledelsens forpligtelse på at bidrage hertil samt villigheden i at indgå i dialog med virksomhedens interessenter. Hermed understreges relevansen af artiklens fokus på at koble kommunikations- og ledelsesteori med henblik på at få CSR integreret i virksomhedens kerneforretning.

Henset hertil retter jeg i det følgende kapitel et dialektisk fokus på virksomhedens situationelle kontekst, herunder den diskursive praksis, hvor jeg kobler diskursen i virksomheden med en dialektisk tilgang til Hallidays situationelle kontekstbegreb.

Dialektisk analyseramme - den situationelle kontekst

Dette kapitel har til formål at præsentere den overordnede analyseramme for såvel artiklen som den omtalte metode i problemstillingen. Kapitlet tager udgangspunkt i en kritisk tilgang til Halliday og den systemisk funktionelle lingvistik (SFL). Da Halliday udspringer fra et socialsemiotisk paradigme,

vil jeg i det følgende redegøre for grundtankerne bag socialemiotikken og i forlængelse heraf præsentere artiklens dialektiske tilgang til antagelserne bag SFL. Med afsæt heri præsenterer jeg efterfølgende artiklens dialektiske tilgang til den situationelle kontekst.

Socialemiotikken og arven fra Halliday

Socialemiotikken bygger på den overordnede grundantagelse af betydning som en intersubjektiv forhandlet størrelse, der samtidig er ”semiotisk givet gennem dens forbindelse til andre betydninger i et system” (Andersen & Smedegaard 2012:171, Andersen & Holsting 2015:410). Socialemiotikken opfatter dermed sproget som et socialt betydningssystem (Halliday & Hasan 1985:11), der inddeles i to; social og semiotisk. Semeion er af græsk afstamning og oversættes med ’tegn’, hvorfor semiotik ofte oversættes som ’tegnlære’ eller ’tegnvidenskab’ (Kjørup 2008:37). Semiotik er ifølge Halliday: “[...] the perspective in which we want to look at language: language as one among a number of systems of meaning that, taken all together, constitute human culture” (Halliday & Hasan 1985:4). Semiotik refererer således til sproget som systemisk, hvilket vil sige, at betydningsdannelse (fra det græske begreb *semiosis*) foregår via brugen af tegnsystemer (Halliday 2003:2, Andersen & Smedegaard 2012:171, Andersen & Holsting 2015:8). Halliday udbygger definitionen af semiotikken som:

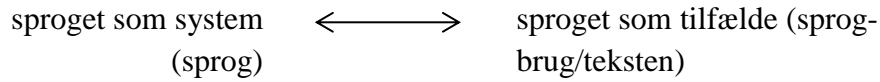
”semiotic” here means ’having to do with meaning’ rather than ’having to do with signs’
[...] Thus a semiotic system is a **meaning potential** together with its *instantiation* in acts of meaning” (Halliday 1995:198f orig. markering og kursivering)

Gennem dette fokus på betydningsdannelsen adskiller Hallidays semiotiske udgangspunkt sig fra andre grene inden for semiologien, herunder eksempelvis Ferdinand de Saussure og hans tilgang til semiologien, hvor selve tegnet er i centrum (Halliday 1978:1, Andersen & Boeriis 2012:8, Andersen & Holsting 2015:410). I stedet fokuserer Halliday på det sociale aspekt og placerer dette i centrum for kommunikationen (Frimann 2004:23). I den semiotiske del af socialemiotikken præsenterer Halliday, jævnfør ovenstående citat, nøglebegrebet ’instantiering’, som refererer til en opfattelse af sproget som en ressource med et stort og abstrakt potentiale, som findes bag enhver sprogbrug. Når vi kommunikerer, aktualiserer (instantierer) vi dermed kun et udpluk af sprogets samlede potentiale (Halliday 1978:17, Halliday & Matthiessen 2014:27, Andersen & Smedegaard 2005:12, Andersen & Holsting 2015:15ff). I relation til socialemiotikkens syn på betydningen, definerer Halliday betydningsdannelsen således:

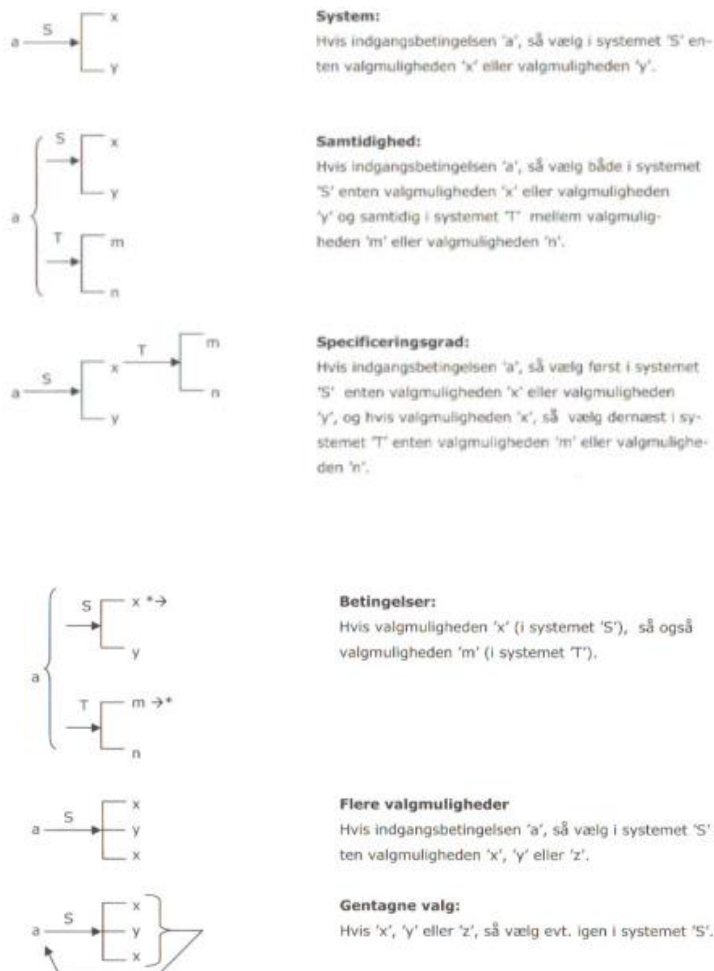
“An act of meaning is an instance of meaning formed out with an infinite meaning potential for reflecting on the world and interacting with others in it. Acts of meaning are the linguistic instances of the linguistic system of meaning potential” (Halliday 2009:1)

Halliday præsenterer således betydningsdannelsen som en del af det lingvistiske system og som et tilfælde [ref. ’instance’], der åbner op for muligheden i at kunne reflektere over verden og interagere med andre, samtidig med at man bidrager til at forandre verden (Halliday 1987:128, 2009:1, Andersen & Boeriis 2012:7, Andersen & Holsting 2015:412). I relation hertil påpeger Halliday, at: “[...] system and instance are not two separate phenomena; they are the same phenomenon seen by different observers, observing from different time depths” (Halliday 1998:382). Sproget og sprogsystemet anses

derfor som værende gensidigt afhængige, hvorfor jeg med inspiration fra Thomas Hestbæk Andersen og Alexandra Holsting præsenterer instantieringsbegrebet via følgende kontinuum (Andersen & Holsting 2015:16f):



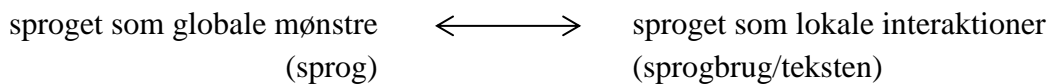
Selvom pilene i kontinuet umiddelbart giver anledning til at tænke på instantieringsbegrebet som dialektisk, og selvom Halliday giver udtryk for at anerkende kompleksiteten i sproget og sprogbru- gen (Halliday 1978:145f, 2009:36), har socialsemiotikken og dens tilgang til instantieringsbegrebet dog en tendens til at fremstå som envejsorienteret, hvor man skal trække på sprogsystemet for at kunne udarbejde en tekst. Denne kritik udleder jeg med afsæt i SFL's tilgang til de systemiske net- værk, som instantieringen realiseres igennem. Andersen og Smedegaard præsenterer nøglen til det systemiske netværk som følgende:



Figur 4: Nøgle til systemiske netværk (Andersen & Smedegaard 2005:380f)

Systemnetværk dannes ifølge Andersen og Smedegaard af forbundne ”systemer, som alle stammer fra den samme indgangsbetingelse” (Andersen & Smedegaard 2005:379). Figuren illustrerer således, hvordan instantieringen finder sted, og hvordan det **valg**, som afsenderen af kommunikationen foretager, giver adgang til én ny valgmulighed inden for systemet, som igen giver adgang til én ny valgmulighed (Ibid.:379). Denne illustration og tilgang til **valget** som det ”grundlæggende organiseringsprincip bag en systemisk funktionel teori” (Ibid.:379) afspejler i særlig grad det systemiske islæt, hvor orienteringen fra venstre mod højre dominerer og dermed giver udtryk for en accept af den lineære kausalitet (hvis a, så S mv). Det konkrete tilfælde i sprogbrugen og de valgmuligheder inden for sproget, som Halliday refererer til, er altså kun mulige inden for specifikke netværk af systemet. Selvom Halliday opfatter sproget og virkeligheden som socialt konstrueret og dermed umiddelbart kan betegnes som socialkonstruktivist (Halliday 1978:191), advokerer han for det strukturalistiske paradigme via dette systemiske perspektiv og den udprægede ’kassetækning’. Hermed kan jeg ulede, at SFL underkender kompleksiteten i de lokale interaktioner, hvilket underbygger min kritiske vurdering af instantieringsbegrebet som værende envejsorienteret og for at fordre en lineær kausalitet.

Jeg anvender af samme årsag ikke instantieringsbegrebet i indeværende artikel, men anser i stedet en dialektisk og kompleksitetsteoretisk tilgang til samspillet mellem sprog og tekst som mere gavnlig i relation til artiklens problemstilling. Jeg argumenterer dermed for en mere ligevægtig vekselvirkning mellem de to poler og anerkender uforudsigeligheden og kompleksiteten i sprogbrugen. Således gør jeg op med den systemiske tankegang, som Halliday pålægger socialesemiotikken og SFL. Med afsæt i dette dialektiske og dynamiske fokus på sproget og dets udvikling vil jeg præsentere min dialektiske tilgang til sproget som:



Herigennem er jeg bevidst om, at de globale mønstre i sproget er en forudsætning for, at vi kan kommunikere med hinanden, men at sproget er en dynamisk størrelse, som løbende udvikler sig og realiseres gennem de lokale interaktioner. Dette kan overføres til artiklens antagelse om forudsigelighed og uforudsigelighed i sproget samt interessen for del, helhed og det imellem. Hvor instantieringsbegrebet ville placere de konkrete grammatiske valg imellem de to poler, vil jeg i stedet argumentere for, at diskursen forekommer i en vekselvirkning mellem polerne.

Ovenstående gennemgang af semiotikken afspejler flere elementer fra socialesemiotikken som en socialt forankret teori. Ifølge Halliday betragtes betydningsdannelsen nemlig som en social aktivitet, hvor afsender og modtager er lige vigtige i udvekslingen af sprog og betydning, da ingen af parterne kan undværes i en kommunikationssituation (Halliday 1978:191, Halliday & Hasan 1985:11). Halliday understreger i den forbindelse, at: ”both are taking part in an exchange of meanings and that there is no act of meaning in isolation from such exchange” (Halliday 1992:354). Socialesemiotikken bygger dermed på et dialogisk kommunikationssyn, hvilket overføres til indeværende artikel og har særlig betydning for virksomhedens dialog med interessenterne. Jeg afskriver således ikke socialesemiotikken fuldstændig men forholder mig kritisk til flere grundlæggende elementer herfra.

En vigtig antagelse i Hallidays sprogteori er, at sproget, udover at være systemisk, er funktionelt. I relation hertil skriver Halliday, at: "Language is as it is because of what it has to do" (Halliday 1978:191). Interessen ligger således i at afdække, hvad sproget kan anvendes til; heraf sprogets funktion (Halliday 1978:16ff, Halliday & Hasan 1985:7). Antagelsen ligger i tråd med Hallidays metaforiske syn på sproget som en ressource, der anvendes til at skabe betydning, og denne betydning defineres i form af dens funktion (Halliday 1978:17). Ligeledes er teksten multifunktionel i den forstand, at sproget ifølge Halliday kontinuerligt udfører "tre simultane overordnede former for betydning, som altid skabes i kommunikation" (Halliday & Hasan 1985:23, Andersen & Boeriis 2012:9). Disse former for betydning udgøres af de tre metafunktioner (i) den ideationelle, (ii) den interpersonelle og (iii) den tekstuelle (Andersen & Boeriis 2012:9). De tre metafunktioner samt de tre tilhørende situationelle variable: tenor, felt og måde [field, tenor og mode jf. Halliday] hænger uløseligt sammen med artiklens tilgang til analysen af virksomhedens situationelle kontekst, hvilket jeg i det kommende afsnit vil argumentere for.

En situationel dialektisk kontekst

Som artiklens foregående kapitler indikerer, spiller den situationelle kontekst en væsentlig rolle, når en virksomhed skal justere forretningen i forhold til omverdenens stigende og foranderlige krav og forventninger i relation til CSR. Jeg vil derfor indlede dette afsnit med et kort citat af Morgan: "Effective managers and professionals in all walks of life have to become skilled in the art of "reading" the situations they are attempting to organize or manage" (Morgan 2006:3). Ifølge Morgan er forudsætningen for succesfulde ledere således, at lederen er bevidst om den situation, lederen eller virksomheden befinder sig i. I et situationelt dialektisk ledelsesparadigme fokuseres der således på konteksten og situationen. Jeg vil i denne forbindelse kaste et kort blik på Julia Rytter Dakwar, Anne-Christine Rosfeldt Lorentzen og Flemming Smedegaards "En ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse" (Dakwar et al. 2015), som denne artikel er inspireret af. Dakwar et al. skriver blandt andet, at:

"Dialektisk ledelse handler om at kunne [...] tilpasse sig situationen og interaktionen, fordi hver og én er specifik [...] [D]et handler om at udvikle sin intuitive fornemmelse for fordele og ulemper, og på den måde navigere i modsætningsfyldte behov i den enkelte situation og interaktion." (Ibid.:10)

Dakwar et al. og flere af artiklens anvendte teoretikere omtaler alle væsentligheden af, at lederen og virksomheden er bevidste om selve situationen og dermed den kontekst, de befinder sig i. Dog behandler ingen af teoretikerne nærmere, hvordan virksomheden og lederen mere konkret kan tilpasse sig situationen eller konteksten, hvilket jeg anser som en nødvendighed for at kunne agere i en kompleks og dynamisk hverdag. Derfor argumenterer jeg for, at elementer fra Hallidays situationelle kontekst er gavnlige i en dialektisk analyseramme og med henblik på at besvare artiklens problemstilling.

Den situationelle kontekst

Formålet med indeværende artikel er ikke at udarbejde en grammatisk eller sproglig analyse af en tekst. I stedet anvender jeg et 'metaperspektiv' i relation til SFL, hvor jeg benytter den (meta)funktionelle del af teorien. Det vil sige, at jeg i denne artikel betragter teksten i forhold til den kontekst,

hvor den anvendes, og hvor teksten dermed har sin funktion (Andersen & Boeriis 2012:9). Halliday definerer konteksten som: "the total environment in which a text unfolds" (Halliday & Hasan 1985:5). Konteksten går forud for selve teksten og har til formål at skabe korrelation mellem teksten og situationen, hvori teksten har sin funktion (Ibid.). I forlængelse heraf vil jeg præsentere Hallidays pointe vedrørende situationen og den situationelle kontekst:

"It is important to qualify the notion of 'situation' by adding the word 'relevant'. The context of 'situation' does not refer to all bits and pieces of the material environment such as might appear if we had an audio and video recording of a speech event with all the sights and sounds surrounding the utterances. It refers to those features which are relevant to the speech that is taking place." (Halliday 1978:29)

Hermed underbygger Halliday artiklens tilgang til at anvende den situationelle kontekst på meso- eller makroniveau, hvor jeg ikke fokuserer på de små detaljer i de lokale interaktioner. Termen 'relevans' forekommer i den forbindelse som væsentlig at overføre til indeværende artikel, da jeg senere i artiklen præsenterer et udvalg af relevante teorier inden for CSR, kommunikation, ledelse og strategi til analysen af virksomhedens situationelle kontekst. På samme måde underbygger citatet artiklens dynamiske perspektiv, eftersom den enkelte virksomhed eller andre forskere, som videreudvikler resultaterne fra indeværende artikel, vil kunne udvælge og præsentere andre relevante teorier med afsæt i en given virksomhed og dens situationelle kontekst. I det følgende vil jeg derfor kort gennemgå, hvad de tre metafunktioner samt variable udgøres af, og hvordan de anvendes i artiklen.

De tre metafunktioner fungerer som en abstraktion over sproget og realiseres af de tre situationelle variable felt, tenor og måde (Halliday 1978:116, Halliday & Hasan 1985:25). Disse beskrives tilsammen som: "a conceptual framework for representing the social context as the semiotic environment in which people exchange meanings" (Halliday 1978:110, 116). Felt refererer til indholdsaspektet i relation til det kommunikerede (Ibid.:64), tenor refererer til relationen mellem kommunikationsdeltagerne, og måde refererer til den anvendte kommunikationskanal (Halliday 1978:33).

Selvom Halliday via de tre situationelle variable giver udtryk for at fokusere på de sociale elementer, der har indflydelse på en kommunikationssituation, går Halliday hurtigt videre fra behandling af teksten til at præsentere et mere dybdegående og strukturalistisk analyseapparat til teksten (Halliday & Hasan 1985:12f). Som tidligere nævnt forholder jeg mig derfor kritisk til Hallidays kontekstbegreb, som ikke tager højde for kompleksiteten i konteksten og i interaktionen, hvorfor jeg vurderer det som teoretisk mangelfuldt. Andersen og Smedegaard søger at imødekomme denne kritik og udvikler derfor den situationelle kontekst ved at supplere med et udvalg af kontinua og koordinatsystemer inden for hver situationelle variabel (Andersen & Smedegaard 2005:26ff).

Andersen og Smedegaard påpeger, at koblingen mellem de tre metafunktioner og de tre situationelle variable "blot er en typisk tendens", men at de tre situationelle variable dog ikke skal opfattes som adskilte, da de løbende interagerer med hinanden (Andersen & Smedegaard 2005:26, Andersen & Holsting 2015:362). Som modsvar på den 'typiske tendens' til at koble metafunktionerne med de tre variable, som Andersen og Smedegaard omtaler, argumenterer jeg for, at metafunktionerne og variablene gensidigt og dialektisk betinger hinanden og således ikke kan adskilles eller stå alene. Jeg

præsenterer derfor koblingen som en konstans frem for 'typisk tendens'. Det vil sige, at når vi kommunikerer og agerer, så vil alle tre metafunktioner samt variable være i spil på samme tid og kontinuerligt influere hinanden i et komplekst og dynamisk samspil, hvilket i min optik udelukker muligheden for at fokusere på én metafunktion. Således præsenterer jeg en anden dialektisk vinkel på Hallidays situationelle kontekst i det følgende.

Den situationelle dialektiske kontekst

Når jeg kobler de tre metafunktioner med de situationelle variable, anvender jeg dem således: den ideationelle metafunktion realiseres af felt og har et sagsorienteret fokus på, **hvad** der sker i kommunikationssituationen og på de sociale aktiviteter, som gør teksten relevant for de interagerende parter (Halliday & Hasan 1985:12, Andersen & Smedegaard 2005:25). Den interpersonelle metafunktion realiseres af tenor og fokuserer på relationen mellem de interagerende parter i en kommunikationssituation, herunder **hvem**, der kommunikerer, samt på intentionerne bag en tekst, herunder **hvorfor**, der kommunikeres (Halliday & Hasan 1985:12, Halliday 2003:16, Andersen & Smedegaard 2005:25, 30). Den tekstuelle metafunktion realiseres af måde og har til formål at organisere den interpersonelle og den ideationelle betydning. Den fokuserer på tekstens funktion, herunder **hvordan** der på baggrund af analysen af den interpersonelle og ideationelle metafunktion skal kommunikeres (Halliday & Hasan 1985:12, Andersen & Smedegaard 2005:17, 26, Andersen & Holsting 2015:366).

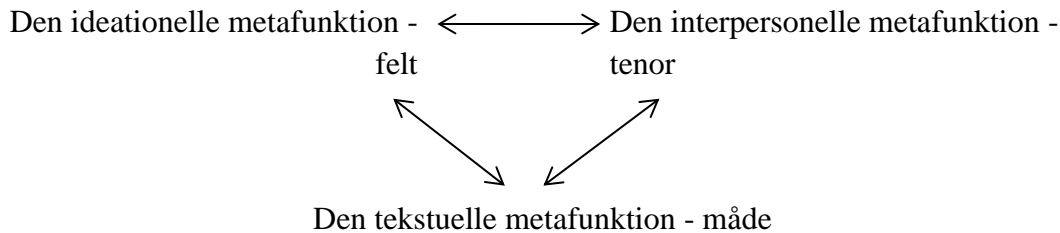
En analyse af den situationelle kontekst er således afgørende for, hvordan en tekst bør sættes sammen (Andersen & Smedegaard 2005:25, Andersen & Holsting 2015:361). Med reference til artiklens fokusemne vurderer jeg derfor, at en analyse af virksomhedens situationelle kontekst er determinerende for, hvilke elementer inden for CSR en virksomhed bør fokusere på i relation til de kontinuerligt foranderlige krav og forventninger fra omverdenen. Et fokus på virksomhedens situationelle kontekst er herved anvendeligt, når situationen i og omkring virksomheden ændrer sig. Med henvisning til artiklens antagelser i de foregående kapitler refererer jeg endnu engang til virksomheden som en radikal social størrelse, der konstant former og formes af de lokale interaktioner og globale mønstre.

Med afsæt heri argumenterer jeg for, at analysen af den situationelle kontekst i nærværende artikel er særlig gavnlig i relation til (i) **hvorfor** virksomheden bør fokusere på CSR, (ii) **hvem**, der skal involveres i processen, herunder relationerne mellem virksomheden og dens interessenter, (iii) **hvilke tiltag** der skal fokuseres på og (iv) **hvordan** indsatsen skal kommunikeres. Det skal understreges, at de anvendte romertal ikke udtrykker en lineær rækkefølge for processen, men blot er til for overskuelighedens skyld.

Artiklen fokuserer på situationen som en dynamisk og særdeles kompleks størrelse, som kontinuerligt emergerer i de lokale interaktioner (Solsø & Thorup 2015:57f). Når jeg anvender metafunktionerne samt variablene som udgangspunkt til en dialektisk analyse af virksomhedens situationelle kontekst i relation til CSR, medvirker jeg til at reducere en grad af kompleksitet. Jeg anser ikke dette som værende modstridende med artiklens kompleksitetsteoretiske fokus, eftersom Fischer, som tidligere nævnt, legaliserer en vis grad af kompleksitetsreduktion, så længe man er bevidst om dette (Fischer

2012:117). Desuden har jeg tidligere kritiseret kompleksitetsteorien for et manglende fokus på operationalisering i den komplekse virkelighed, hvilket artiklens dialektiske analyseramme udspringer fra.

Med denne tilladelse fra Fischer vil jeg derfor med inspiration fra Morgans (2006) samt Andersen og Smedegaards (2005:17) metaforiske tilgang fremstille det dialektiske forhold mellem de tre metafunktioner samt de dertilhørende variable således:



Herigennem får de danske mellemstore virksomheder adgang til en situationel analysemetode og bevidsthed omkring de paradokser og dialektiske forhold, der påvirker virksomheden i relation til CSR. Med denne metaforiske og dialektiske tilgang til den situationelle kontekst som slutnote vil jeg i det følgende udfolde artiklens situationelle dialektiske analyseramme og eksemplificere relevante teorier, der kan knytte sig til metafunktionerne.

Applikation – den situationelle dialektiske analyseramme

Dette kapitel har til formål at indfri hovedformålet med indeværende artikel, nemlig at præsentere danske mellemstore virksomheder for en metode til, hvordan de kan agere i forhold til den situationelle kontekst. Herigennem vil virksomheden løbende kunne tilpasse sig i takt med, at kravene og forventningerne fra omverdenen ændrer sig. Kapitlet præsenterer således et udvalg af teorier med afsæt i artiklens fokusemne, CSR. Selvom kapitlet præsenterer de tre metafunktioner enkeltvis, skal de ikke opfattes som adskilte, da de, som tidligere pointeret, løbende intervenserer med hinanden.

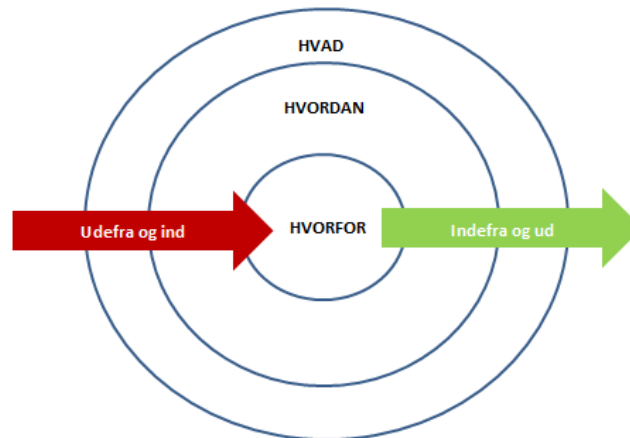
Den interpersonelle metafunktion - tenor

Den interpersonelle metafunktion refererer til relationen mellem afsender og modtager, herunder eksempelvis hvilke interessenter det kan være gavnligt for de mellemstore danske virksomheder at involvere i den forandringsproces, som integreringen af CSR i kerneforretningen medfører. Ligeledes supplerer Andersen og Smedegaard metafunktionen med et fokus på tekstens 'udgangspunkt' og 'formål' for at rette et blik mod intentionen bag teksten, hvilket i indeværende artikel overføres til intentionen bag CSR-tiltagene (Andersen & Smedegaard 2005:30, 2012:23).

Start med hvorfor - den gyldne forandringskode

Med afsæt i ovenstående introduktion til den interpersonelle metafunktion vil jeg i dette afsnit præsentere et udvalg af teoretikere og teorier, som alle bidrager til en afklaring af, hvordan danske mellemstore virksomheder kan og bør agere i relation til førortalte forandringsproces. Slutteligt fremstiller afsnittet en dialektisk tilgang til forandringsprocessen, hvilket leder artiklens fokus videre på virksomhedens interessenter.

Som indledning til dette afsnit vil jeg starte med et citat af Simon Sinek: ”People don’t buy what you do; but why you do it” (Sinek 2009). I relation hertil præsenterer Sinek ’The Golden Circle’, som han argumenterer for, udgør kilden til inspirerende og succesfulde virksomheder og ledere.



Figur 5: Den gyldne cirkel (inspiration fra Sinek 2009)

Sinek argumenterer for, at alle ved, *hvad* en virksomhed sælger af enten produkter eller serviceydelser. Nogle kender forudsætningerne for, *hvordan* produkterne eller servicen fungerer, og hvordan de således adskiller sig fra konkurrenternes. I modsætning hertil er det kun få eller ingen, som kender til, *hvorfor* virksomheden sælger produktet eller serviceydelser – altså med hvilket formål (Sinek 2009:3:35, 2015:51). De to yderste led i cirklen er lette at kopiere for andre virksomheder, hvorimod muligheden for differentiering findes i cirkelns kerne. Sinek pointerer, at virksomheder og ledere ofte fokuserer på de to yderste led og ikke altid når indtil cirkelns kerne. I modsætning hertil argumenterer Sinek for, at verdens mest succesfulde og inspirerende virksomheder og ledere kommunikerer belægget for virksomhedens handlinger via cirkelns kerne (Sinek 2015:49f).

Med afsæt i artiklens kompleksitetsteoretiske diskurs oversætter jeg ’Den gyldne cirkel’ som et globalt mønster, hvorfra en virksomhed til dels kan forudsige menneskelig adfærd, inspirere kunder og medarbejdere og herigennem øge chancerne for succes. Succesen begrundes Sinek med afsnittets indledende citat, hvilket han kæder sammen med biologien; at hjernen, ligesom ’Den gyldne cirkel’, er delt i tre, og at man, ved at starte fortællingen om virksomheden fra selve formålet, appellerer direkte til den del af hjernen, der hænger sammen med menneskets opførsel og beslutningstagen. Hvis fortællingen dernæst fortsætter i den mellemste cirkel, taler virksomheden til modtagers loyalitet og tillid, hvor den yderste cirkel appellerer til menneskets rationelle følelser og til sproget (Sinek 2009:6:03, 2015:68).

Med henvisning til artiklens fokusemne argumenterer jeg således for, at virksomheden bør kommunikere forandringsprocessen i relation til arbejdet med CSR med et klart budskab om ’hvorfor’, hvis dens interessenter skal indvillige i processen og acceptere forandringen. Hertil vil et givtigt ’hvorfor’ findes i ønsket om at medvirke til en bedre verden for vores fremtidige generationer og samtidig fremtidssikre virksomheden. I relation hertil bør virksomheden ifølge Sinek rette et blik mod dens historie (Sinek 2015:229) og med afsæt heri formulere, hvorfor og hvordan CSR skaber værdi for

virksomheden, medarbejderne og omverdenen. Ligeledes vurderer jeg, at virksomheden skal medtænke analysen af samfundsdiskursen og kontrakterne med omverdenen, da denne kan bidrage til belægget for virksomhedens fokus på og arbejde med CSR.

Denne artikel bygger på forudsætningen om, at danske mellemstore virksomheder og lederne heri ændrer adfærd og indvilliger i at integrere CSR i kerneforretningen, hvilket således implicerer en forandringsproces. Desuden anser artiklen forandringer som en uundgåelig og naturlig del af en dynamisk og kompleks hverdag, hvilket lederen derfor konstant bør agere efter i dialog med medarbejderne (Beer & Nohria 2000:133, Haslebo & Haslebo 2007:197f, Visser 2011:322).

Forandringer defineres i denne kontekst af Grant og Marshak som: "[S]ome alteration (something is stopped, started, modified, etc.) in the existing organizational arrangements (strategies, structures, systems, cultures, etc.) and/or processes (planning, coordination, decision making, etc.)." (Grant & Marshak 2011:205). Som tidligere nævnt mislykkes op imod 70 procent af samtlige forandringstiltag, hvilket ofte begrundes med, at virksomheder har en tendens til at fokusere enten på den humane eller på den økonomiske pol, som tidligere præsenteret i artiklen (Beer & Nohria 2000:133). For at øge chancerne for en succesfuld forandringsproces i relation til CSR vil jeg derfor i forlængelse af Sineks model inddrage et både-og-perspektiv på selve forandringen.

En dialektisk tilgang til forandringen

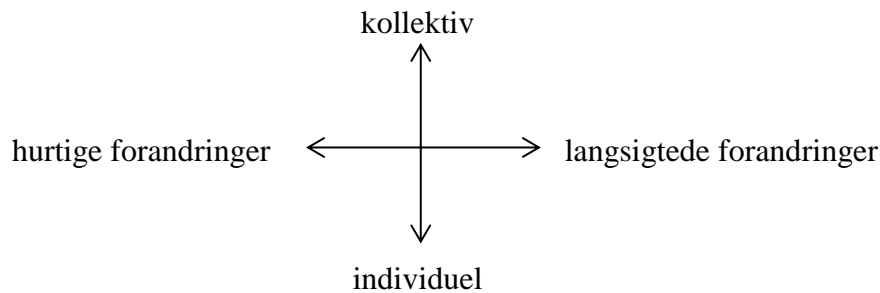
Michael Beer og Nithin Nohria tager udgangspunkt i de to forandringsteorier; Teori E og Teori O. Det primære fokus ved Teori E er på ledelsens beslutning omkring kortsigtede forandringer med et hurtigt økonomisk afkast til virksomheden og dens interessenter. Teori O omfatter derimod større, kulturelle forandringer, hvor medarbejderne involveres i processen, hvorved de engagerer sig i de fælles værdier og mål (Ibid.:136). Beer og Nohria argumenterer for, at virksomheder i højere grad bør se bort fra denne opdeling, da de ser en tendens til, at virksomheden primært fokuserer på den ene teori og derfor underkender kompleksiteten i forandringen. Derfor kobler Beer og Nohria de to teorier i en syntese og præsenterer en både-og-tilgang til forandringer.

Som jeg argumenterer for i mit aktionsforskningsprojekt (Christoffersen 2016), anser jeg ikke en syntese af de to teorier som gavnlig, da jeg anser det som en for stor kompleksitetsreduktion af forandringsprocessen. I denne kontekst ser jeg en større værdi i, at både-og-tilgangen omfavner kompleksiteten og i stedet medtænker elementer fra begge teorier samtidig men adskilt, for herigennem at kunne vurdere det bedste valg i situationen. Denne tilgang vil jeg uddybe i det følgende.

Selvom små og hurtige forandringer anses som en naturlig del af hverdagen, skal virksomheden samtidig holde fast i sine rødder og fokusere på mere langsigtede forandringer, da en evig hurtig fart, som tidligere nævnt, vil kunne få konsekvenser for virksomheden, hvis der ikke er tid til at stoppe op og genoverveje situationen (Fischer 2012:179). Der er således også ofte brug for en grad af stabilitet, hvorfor jeg vurderer, at et dialektisk forhold som forandring og stabilitet bør medtænkes af virksomhederne:

forandring \longleftrightarrow stabilitet

I denne sammenhæng vil jeg referere til et tidligere anvendt citat af Stacey: "From this perspective, individual change cannot be separated from change in the groups to which an individual belongs and vice versa" (Stacey 2007:294). Således påvirker og påvirkes det enkelte individ og gruppen af forandringerne samtidig, hvorfor jeg ligesom Stacey anser individuelle og kollektive forandringer som immanent paradoksale. Derfor er det væsentligt at medtænke, hvor mange eller få interessenter, herunder eksempelvis medarbejdere, som er gavnlige at involvere i processen. Med afsæt heri vil jeg koble forandringstypen med involveringsgrad i ét samlet kontinuum, som de danske mellemstore virksomheder bør navigere efter i henhold til fokuset på CSR:



Hertil argumenterer jeg for, at selve forandringsprocessens varighed i forhold til at få CSR integreret i virksomhedens kultur og dermed i samtlige elementer af virksomheden afhænger af, hvor moden virksomheden er i relation til CSR. Er CSR et helt nyt begreb for såvel virksomhedens ledelse som for medarbejderne, kan virksomheden regne med at skulle igennem en større, kulturel forandring. Ligeledes kan en virksomhed være nødsaget til at indgå i hurtige og individuelt forankrede forandringer og tiltag, hvis eksempelvis en stor kundeordre afhænger af virksomhedens CSR-rapportering.

Jeg argumenterer for, at diskursen og de lokale interaktioner i virksomheden udgør hovedkilden til forandring og integration af CSR i virksomheden, da diskurs ifølge Grant og Marshak: "play a central role in constituting reality; they produce rules, identity, context values, and procedures" (Grant & Marshak 2011:208). I denne sammenhæng pointerer de to teoretikere: "[I]t may do little good for a unit leader to put forward a new narrative about "social responsibility" if the prevailing tacit or explicit discourses about corporate or more local levels reinforce contrary messages, for example, about profitability above all." (Ibid.:204) Diskursen er derfor behjælpelig med at skabe en forandringsparat kultur, hvor forandringer ikke opfattes negativt, men i stedet accepteres som en positiv udvikling og som en naturlig del af hverdagen.

Ved større forandringer, såsom adfærds- og holdningsændring, bør forandringskommunikationen ifølge Helle Petersen inkludere samtlige lederlag i virksomheden, hvis den pågældende forandring skal lykkes (Petersen 2000:15f). Under en forandringsproces spiller mellemlidelsen derfor en central rolle i relation til diskursen, eksempelvis når medarbejderne vil vide mere om forandringen og deres rolle i forhold hertil. Derfor omtales mellemlidende ofte som 'forandringsagenter', hvilket er i overensstemmelse med artiklens kompleksitetsteoretiske fokus på ledelsen som deltager eller facilitator af processen (Petersen 2000:16, Stacey 2001, Morgan 2006:259, Stacey 2007:301, Grant & Marshak 2011:211, Stacey 2012:67, Ellis 2015).

Hermed understreges relevansen af koblingen mellem teori inden for kommunikation og ledelse i en syntese med henblik på at integrere CSR i virksomhedens kerneforretning. I forlængelse heraf vil jeg i det følgende belyse, hvordan virksomheden kan udvælge hvilke interessenter, der er relevante at fokusere på før, under og efter forandringsprocessen.

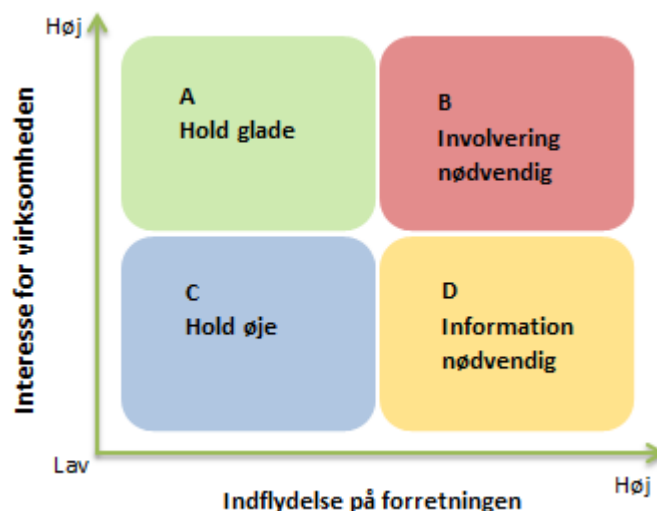
Den dynamiske interessentmatrix

Som tidligere pointeret bygger artiklens analyseramme på et dialogisk kommunikationssyn, hvor afsender og modtager anses for at være lige vigtige, da ingen af parterne kan undværes i kommunikationssituationen (Andersen & Smedegaard 2012:11f). For at underbygge relevansen af dette kommunikationssyn vil jeg inddrage et udpluk fra skærpsen af årsregnskabslovens § 99a:

”Den enkelte virksomhed viser samfundsansvar og skaber værdi for både virksomhed og samfund ved **i dialog med sine interessenter** at håndtere sociale, miljømæssige og økonomiske udfordringer i overensstemmelse med internationalt anerkendte retningslinjer og principper.” (FSR-Danske Revisorer 2015:9, egen markering)

Det er således væsentligt, at virksomheden inddrager et udvalg af dens interessenter med afsæt i virksomhedens situationelle kontekst med fokus på den indflydelse og interesse, som interessenterne har for virksomheden (Aagaard 2012:98f).

Joep Cornelissen definerer interessenter som: ”[A]ny group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s purpose and objectives.” (Cornelissen 2008:42). Med denne definition beskriver Cornelissen en form for magtforhold mellem virksomheden og dens interessenter. I en interessentanalyse er det væsentligt for virksomheden at forholde sig til Grant og Marshaks analyseniveauer, da en sådan analyse kan divergere afhængigt af, hvad virksomheden vil undersøge (2011:213). Jeg vil ikke gå i dybden med en konkret interessentanalyse, men med inspiration fra mit aktionsforskningsprojekt (Christoffersen 2016) og fra Cornelissens interessentmatrix (2008:53) vil jeg i stedet præsentere en mere overordnet dialektisk model til, hvordan virksomheden kan kategorisere interessenterne efter graden af magt og interesse for virksomheden:



Figur 6: Interessentmatrix - kategorisering af interessenter (Christoffersen 2016)

Med reference til artiklens tilgang til den kritiske diskursanalyse skal magt i forhold til virksomheden og dens interessenter ikke opfattes negativt men i stedet som en naturlig del af en meningsfuld verden (Jørgensen & Phillips 1999:49). Det handler således om at afdække de globale magtmønstre, som har betydning for virksomhedens fokus på interessenterne. Mit formål med modellen er herved at skabe et øjebliksbillede af virksomhedens interessenter i forhold til konteksten, hvorfor modellen løbende bør revurderes. Således anser jeg modellen som gavnlig, da den er udarbejdet på et dialogisk grundlag og samtidig er dynamisk, idet interessenternes indflydelse på og interesse for virksomheden vil variere i forhold til virksomhedens situationelle kontekst (Cornelissen 2008:53ff). I det følgende vil jeg kort gennemgå de fire kategorier og koble dem med interessenter, der knytter sig til Morrisons model (2014):

- **Kategori A** omfatter interessenter, som har høj interesse for virksomheden, men som ikke har betydelig indflydelse på forretningen. Derfor skal virksomheden sørge for at holde disse interessenter glade. Interessenterne udgøres således ofte af positive ambassadører såsom potentielt nye medarbejdere, medarbejderes familie, pensionerede medarbejdere og forretningsforbindelser (Cornelissen 2008:53).
- **Kategori B** er interessenter, som har stor interesse for virksomheden og ligeledes stor indflydelse på forretningen. Interessenter i denne kategori udgør således virksomhedens nøgleinteressenter. Derfor skal disse kommunikeres med og involveres under eksempelvis processen af integreringen af CSR i kerneforretningen (Beer & Nohria 2000:137, Cornelissen 2008:53). Interessenterne kan bestå af medarbejdere, ledelse, bestyrelse og eventuelt investorer.
- Interessenterne i **kategori C** har lav interesse for virksomheden og lav indflydelse på forretningen. Alligevel skal virksomheden holde øje med interessenterne i denne kategori, da interessenternes magt og interesse for virksomheden, ligesom ved samtlige andre interessentgrupper, pludselig kan rykke sig. Således spiller virksomhedens situationelle kontekst en betydelig rolle for denne kategori (Cornelissen 2008:53). Interessenterne kan omfatte medierne, nye eller allerede eksisterende partnerskaber og lokalsamfundet.
- **Kategori D** omfatter interessenter, som har stor indflydelse på forretningen, men som udviser lav interesse for virksomheden. Virksomheden vil således møde de største udfordringer i relationen med disse interessenter, da de eksempelvis vil kunne anvende deres magtposition i relation til enkelte beslutninger og/eller handlinger foretaget af virksomheden (Ibid.:53). Interessenter i denne kategori kan være NGO'er, kunder, politikere, lovgivning, myndigheder og konkurrenter.

Som følge af analysen af den nuværende samfundsdiskurs vil jeg i forlængelse af ovenstående interessentmatrix argumentere for, at den positive interesse for virksomheden hos mange interessenter vil stige i takt med, at den enkelte danske mellemstore virksomhed øger sit fokus på CSR. Således er det væsentligt, at virksomheden løbende revurderer den situationelle kontekst og i den forbindelse retter et fokus mod den dynamiske interessentmatrix i relation til de interessenter, som knytter sig til

virksomheden og dens handlinger. I det følgende vil jeg derfor rette et fokus mod, hvordan virksomheden skaber en fælles værdi med sine interessenter via et etisk funderet grundlag.

Den ideationelle metafunktion - felt

Den ideationelle metafunktion og den dertilhørende situationelle variabel felt præsenterer hvilke tiltag, virksomheden bør fokusere på i relation til kerneforretningen. I den forbindelse advokerer jeg for, at virksomheden skaber fælles værdi med sine interessenter ved at indbygge et etisk grundlag for virksomhedens CSR-relaterede handlinger og tiltag. Med afsæt heri præsenterer jeg efterfølgende et udvalg af emner, som virksomheden bør agere efter.

Et dialektisk etisk grundlag for virksomhedens handlinger

Da jeg havde færdigkrevet føromtalt aktionsforskningsprojekt om CSR (Christoffersen 2016), havde jeg hverken behandlet eller nævnt ordet etik. Da CSR konnoterer direkte til etik, undersøgte jeg, hvordan dette kunne lade sig gøre. Med et fokus på udviklingen af CSR-begrebet udledte jeg, at etik med tiden optræder synonymt med CSR, og at etikken derfor ofte ikke tildeles et konkret fokus. I tråd med dette kritiseres virksomhedernes nuværende tilgang til CSR for at være for strategisk og for at fokusere for meget på det økonomiske aspekt og dermed se bort fra det etiske i, hvad der er rigtigt og forkert (Christensen 2015). Da indeværende artikel bygger på et strategisk grundlag i forhold til CSR, vil jeg imødekomme denne kritik ved at genoplive etikken, som, jeg argumenterer for, danner grundlaget for virksomhedens eksistens og dermed indlejres som en immanent del af virksomhedens globale mønstre og lokale interaktioner (Rendtorff 2012:80).

Ordet 'etik' stammer fra det græske ord 'ethikos' og betyder 'vedrørende moral'. Etikken kan således siges at udgøre filosofiske metarefleksioner over moralen (Haslebo & Haslebo 2007:24f). Moral er ligeledes af græsk oprindelse og kommer fra ordet 'mos', hvilket betyder 'skik' og relateres til, hvad der er rigtigt og forkert, herunder hvordan vi bør handle og ikke handle i forhold til andre mennesker (Ibid.). I det følgende vil jeg således skitsere hovedtrækkene fra to modstridende filosofiske retninger inden for moralsk vurdering, som ofte anvendes i relation til organisatorisk etik i den vestlige verden (Ibid.:29); 'utilitarisme' og 'deontologi'. Slutteligt præsenterer jeg en dialektisk tilgang til, hvordan de mellemstore danske virksomheder i dag bør forholde sig til etik og moral i forhold til CSR og til den nuværende samfundsdiskurs.

Utilitarisme

Utilitarismen kaldes også nytteetik, og målet i denne etiske retning er at finde den størst mulige lykke og nytte for verden (Rendtorff 2011:98, Brinkmann 2015:469). Herved er den mest moralske handling den, som ud af flere handlemuligheder skaber det bedste resultat. Utilitarismen stoler på, at menneskets sunde fornuft kan afgøre konsekvenserne af menneskets egne handlinger, hvorimod lydighed over for regler og autoriteter anklages for at være 'verdensfjern og menneskefjendsk' (Haslebo & Haslebo 2007:32). Således skal mennesket selv vurdere, hvilke gode eller negative konsekvenser en handling kan medføre (Ibid.:32). Vurderingen af konsekvensen finder utilitarismen i John Stuart Mills principper, 'maksimeringsprincippet' og 'værditeoretisk hedonisme', også kaldt lykkeprincippet. Mennesket vurderer herudfra den moralske handling ved en stræben efter at fremme den størst mulige lykke ved at modvirke ulykke (Ibid.:33). Selvom vurderingen af konsekvenserne er særlig kompleks,

hævder utilitarismen, at der i enhver situation altid kun hører én moralsk rigtig handling (Ibid.). Utilitarismen tillægger derfor mennesket det afgørende ansvar for de gode eller negative konsekvenser af handlingen, hvorfor denne filosofiske retning siges at anvende mennesket som midlet til at nå målet om størst mulig lykke (Ibid.:34f). Som en kort opsummering heraf udleder jeg, at utilitarismen fokuserer på målet, og målet er der, hvor man skal handle etisk.

Deontologi

Deontologien benævnes også pligtetik, og i modsætning til utilitarismen ser deontologien det fornuftige menneske som målet for sin egen praksis og dermed som målet i sig selv (Sørensen 2010:340). I denne forbindelse præsenterer deontologiens grundlægger, Immanuel Kant, 'det kategoriske imperativ', som udgør moralens grundlag, og som afskriver synet på mennesket som middel (Haslebo & Haslebo 2007:30, Sørensen 2010:340f). Det kategoriske imperativ argumenterer ligeledes for, at en handling er moralsk, hvis den kan kædes sammen med eller omdannes til en almengyldig lov (Haslebo & Haslebo 2007:30, Rendtorff 2011:99, Brinkmann 2015:469). Desuden består et retfærdigt samfund ifølge Kants kategoriske imperativ af et samfund, hvor menneskene (i) lever i fællesskab med respekt for hinanden, (ii) er frie og (iii) har rettigheder. Rettighederne udgør eksempelvis beskyttelse af privatlivets fred, politiske og sociale rettigheder. Således præsenterer Kant grundlaget for deontologien ud fra et fokus på menneskets grundlæggende rettigheder frem for nytte (Rendtorff 2011:99f). Med dette fokus på menneskets rettigheder siges Kants moralfilosofi at være foreskriver for eksempelvis FN's deklARATION om menneskerettigheder fra 1948 (Haslebo & Haslebo 2007:30). Med afsæt i denne gennemgang udleder jeg, at det primære fokus ligger på processen og midlerne til at nå målet. Mennesket kan ikke være herre over konsekvenserne af en handling, og mennesket er således heller ikke ansvarlig over for handlingen. Det moralske liv afgøres af, om mennesket agerer lydigt over for de gældende regler (Ibid.:31).

Utilitarisme vs. deontologi

I det følgende vil jeg illustrere, hvordan de to filosofiske retninger adskiller sig fra hinanden ud fra følgende overordnede antagelser:



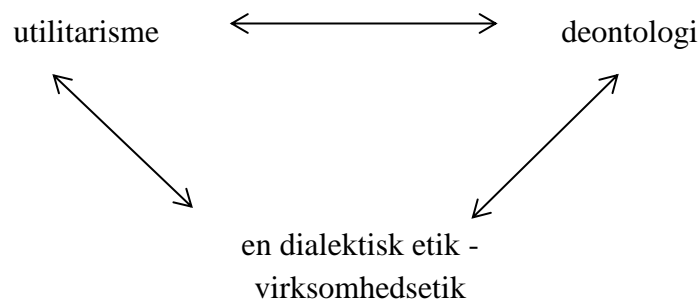
➤ Orientering mod målet.	➤ Orientering mod midlerne til og intentionen bag målet.
➤ Målet er at skabe mest lykke og nytte til så mange som muligt.	➤ Målet er det fornuftige menneske.
➤ Mennesket som middel til at nå målet.	➤ Mennesket som et mål i sig selv og for egen praksis.
➤ Det vigtigste er at nå målet, så det giver lykke til flest muligt – ikke hvordan.	➤ Det vigtigste er, hvordan målet nås – ikke målet i sig selv.

➤ Målet helliger midlet - kritiseres for ikke at tage hensyn til menneskerettigheder.	➤ Midlet helliger målet - respekt for borgernes rettigheder.
➤ Den moralske handling vurderes ud fra konsekvenserne af menneskets handling.	➤ Den moralske handling vurderes ud fra menneskets ageren i relation til de almengyldige love og regler. Konsekvenser kan ikke styres, og mennesket er derfor ikke ansvarligt for konsekvenser.

Med afsæt i denne illustration argumenterer jeg for, at relationen mellem de to retninger har et teseantitese forhold, og da jeg vurderer, at begge retninger indeholder relevante aspekter i relation til virksomhedens formål med at integrere CSR i kerneforretningen, vil jeg med afsæt i artiklens dialektiske fundament præsentere en dialektisk syntese heraf i det følgende.

En dialektisk etik - virksomhedsetik

Som artiklens fokus på samfundsdiskursen afspejler, møder virksomhederne i dag stigende krav og forventninger fra såvel medarbejdere som omverdenen, der både fokuserer på, hvordan virksomhederne agerer i samfundet, hvordan de tjener deres penge, om virksomheden overholder lovgivningen, samt hvordan virksomhederne kan bidrage til at opfylde lokale og globale målsætninger. Ligeledes medvirker diskursen i medierne til at afdække og afsløre de konsekvenser, virksomhedernes handlinger resulterer i. Mit argument lyder derfor på, at de danske mellemstore virksomheder som radikalt sociale størrelser i dag skal adoptere en både-og-tilgang til etikken og således agere i henhold til følgende syntese mellem de to retninger:



Behovet for en dialektisk tilgang underbygges af skærpeisen af årsregnskabslovens § 99a, der skriver, at: ”Virksomheders samfundsansvar handler med andre ord om at maksimere virksomheders positive værdiskabelse såvel som at minimere aktuelle og negative påvirkninger, der udspringer af forretningen.” (FSR-Danske Revisorer 2015:9). Således vurderer jeg, at den dialektiske etik gemmer sig implicit i lovgivningen, for selvom dette uddrag fra lovforslaget udelukkende fokuserer på nyttemaksimering og minimering af konsekvenser (utilitarisme), udgør lovforslaget i sig selv en almengyldig lov (deontologi). Virksomheden skal således adoptere elementer fra begge etiske retninger. Med afsæt i ovenstående fremstilling supplerer og opsummerer jeg min udlægning af en dialektisk etik med to overordnede etiske antagelser:

➤ **Mål og midler som uadskillelige**

Virksomheder bør rette et ligeværdigt fokus mod både mennesket som mål og som middel til at nå målet. Denne antagelse bygger på artiklens antagelse om del og helhed, da jeg vurderer, at interessenter som eksempelvis medarbejdere i en mellemstor dansk virksomhed medvirker som midler til at indfri virksomhedens overordnede mål. Medarbejderne bør derfor samtidig i ligeså høj grad være en del af selve målet, da et fokus på eksempelvis medarbejdernes rettigheder og arbejdsmiljøet er afgørende for virksomhedens succes. I et metaorienteret perspektiv har jeg ligeledes tidligere argumenteret for, at artiklens målgruppe kan bidrage til FN's 17 bæredygtigheds mål, og da disse mål omfatter et særligt fokus på emner med mennesket som mål såsom menneskerettigheder, sult og fattigdom, vil virksomheden samtidig medvirke til at skabe lykke for flest muligt. Desuden vil jeg overføre tanken om mål og midler til et økonomisk perspektiv, hvor virksomheden bør opfatte penge som et middel til at nå målet, hvilket i indeværende artikel er et bedre samfund. Der ligger et stort troværdighedsspørgsmål i denne antagelse, da det i dag ikke længere er nok for virksomhederne at kommunikere om selve målet med CSR-aktiviteterne; der stilles også krav om, at virksomhederne kommunikerer, hvordan disse mål nås og hvilke risici, der er forbundet med virksomhedens handlinger (FSR-Danske Revisorer 2015:9). Troværdigheden findes mest af alt i, om virksomhedens handlinger stemmer overens med virksomhedens kommunikation heraf. Med denne antagelse argumenterer jeg derfor for, at et fokus på både mål og midler til at nå målet er uadskillelige, hvilket leder artiklen videre til næste etiske antagelse.

➤ **Fokus på almengyldige love og konsekvenser af enkelte handlinger**

Argumentet for indeværende antagelse lyder på, at virksomheder bør fokusere på såvel konsekvenserne af de enkelte handlinger som på almengyldige love. I relation hertil er det væsentligt at inddrage artiklens antagelse om forudsigelighed og uforudsigelighed, da det er en udfordring at forudsige konsekvenserne af en handling i de lokale interaktioner. Hertil vurderer jeg dog, at virksomheden ikke bør lukke øjnene i forhold til at forsøge at forudsige eventuelle konsekvenser af en handling, idet de globale mønstre i samfundsdiskursen kan være behjælpelige i forhold til at træffe de rigtige valg i de enkelte handlinger og i planlægningen af CSR-tiltag. Jeg anser det derfor som relevant at inddrage virksomhedens kontrakter med omverdenen. Hvis ikke virksomheden tager højde for disse, herunder den politiske, juridiske og sociale kontrakt, får den ikke sin 'license to operate', hvilket således kan få konsekvenser for virksomhedens eksistens. Antagelsen argumenterer således for, at den moralske handling både vurderes ud fra konsekvenserne af handlingen og ud fra virksomhedens ageren i relation til de almengyldige love og regler.

Med afsæt i disse antagelser og ovenstående gennemgang af etikken konkluderer jeg, at min udlægning af en dialektisk etik tager højde for den nuværende samfundsdiskurs, hvorfor jeg vurderer, at virksomheder med afsæt i denne tilgang til etikken vil øge muligheden for at indgå i de respektive kontrakter med omverdenen og fremtidssikre virksomheden. Ved et fokus herpå kan danske mellemstore virksomheder således løbende revurdere og tilpasse sig den situationelle kontekst og agere i

henhold til de etiske retningslinjer og forventninger fra omverdenen. Den dialektiske tilgang til etikken kan således anvendes som en form for 'værdiudpegning' i relation til planlægningen af virksomhedens CSR-initiativer samt realiseringen heraf, hvilket leder artiklen videre til næste afsnit.

Den fælles værdiskabelse

Under analysen af den interpersonelle metafunktion lød konklusionen blandt andet på, at forholdet mellem virksomheden og dens interessenter er dynamisk, at flere af interessenterne har høj indflydelse på forretningen, og at det således er relevant at involvere et udvalg af interessenterne i arbejdet med CSR. For at engagere interessenterne er det derfor væsentligt at finde og udpege fælles interessefelter for herigennem at skabe fælles værdi mellem interessenterne og virksomheden. Og det er netop denne fælles værdi mellem virksomhed og samfund, som også skærpelsen af årsregnskabslovens § 99a omtaler (FSR-Danske Revisorer 2015:9). Konceptet har ligeledes vundet indpas hos Visser, hvis definition på CSR, der lyder som følgende: "CSR is the way in which business consistently **creates shared value** in society through economic development, good governance, stakeholder responsiveness and environmental improvement." (Visser 2011:7, egen markering).

I denne forbindelse vil jeg først rette blikket mod Porter og Kramers teori om 'Creating Shared Values' fra 2011 (optræder fremadrettet som CSV eller fælles værdier). Efterfølgende præsenterer jeg Porters værdikæde og supplerer med en cirkulær tilgang, som, jeg argumenterer for, bør anvendes af virksomhederne for derigennem at finde frem til de steder i kerneforretningen, hvor CSR-initiativerne skaber mest værdi for virksomheden og dens interessenter.

De fælles værdier

Porter og Kramer argumenterer for, at der er store forretningsmæssige fordele i, at virksomheder skaber fælles værdi med sine interessenter gennem virksomhedens handlinger og tiltag (Porter & Kramer 2011:66). De definerer konceptet og teorien om virksomhedens fælles værdiskabelse med interessenterne som:

"[...] policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connection between societal and economic progress." (Ibid.:66)

Porter og Kramer advokerer herigennem for artiklens dialektiske både-og-tilgang til Teori E og Teori O og således for artiklens dialektiske kontinuum mellem økonomi og humanisme samt på langsigtede og kortsigtede resultater. Teorien om CSV udspringer fra et ønske om at renovere kapitalismens blakkede ry og legitimere virksomhedens eksistens (Ibid.:64 ff), hvorfor CSV forekommer parallelt med Morrisons teori om virksomhedens eksistensberettigelse via kontrakterne med omverdenen. Porter og Kramer argumenterer i denne forbindelse for, at velgørende organisationer og offentlige institutioner ikke kan løfte de mange samfundsansvarlige opgaver alene, da det kræver en vis grad af kapital, hvorfor virksomhederne i dag spiller en central rolle (Ibid.:65). Med reference til kapitlets dialektiske etiske grundlag kan jeg derfor udlede, at det i dag både handler om, at virksomheden skal tjene penge

(mål) og i endnu højere grad, hvordan virksomheden tjener pengene (midlerne til at nå målet). En af hovedtankerne bag CSV findes i følgende uddrag, hvor Porter og Kramer skriver, at:

“A business needs a successful community to create demand for its products but also to provide critical public assets and a supportive environment. A community needs successful businesses to provide jobs and wealth creation opportunities for its citizens.” (Ibid.:66)

Således præsenterer Porter og Kramer en cirkulær tilgang til virksomhedens forhold til interessenterne, som bygger på immanent afhængighed mellem særligt virksomheden og lokalsamfundet, med hvem virksomheden derfor bør indgå i et symbioselignende forhold. Hermed underbygges Morrisons teori endnu engang, da Morrison ligeledes argumenterer for, at der til enhver kontrakt hører et antal interessenter. Porter og Kramer argumenterer for, at CSV-tankegangen er nøglen til innovative virksomheder, og i forlængelse heraf vil jeg referere til den tidligere præsenterede interessentmatrix, hvor partnerskaber kan spille en væsentlig rolle i udviklingsprocessen.

I denne sammenhæng underbygger Porter og Kramer artiklens kompleksitetsteoretiske fokus ved at påpege, at:

”The opportunities are not static; they change constantly as technology evolves, economies develop, and societal priorities shift. An ongoing exploration of societal needs will lead companies to discover new opportunities for differentiation and repositioning in traditional markets, and to recognize the potential of new markets they previously overlooked.” (Ibid.:68)

Denne dynamiske tilgang understreger endnu engang vigtigheden af, at virksomheden og ledelsen løbende revurderer den situationelle kontekst for at kunne træffe de mest gavnlige valg i forhold til virksomheden og dens interessenter. Netop ovenstående citat underbygger nødvendigheden af at følge udviklingen af samfundsdiskursen nøje for at kunne planlægge CSR-initiativer, der skaber værdi for såvel virksomheden som for interessenterne. Som resultat heraf revurderer virksomheden ifølge Porter og Kramer ofte sin værdikæde (Ibid.:71), hvorfor jeg i det følgende vil præsentere Porters oprindelige tilgang til værdikæden og supplere med en cirkulær tilgang hertil.

Værdikæden

I 1984 præsenterede Porter for første gang et rammeværktøj; den såkaldte værdikæde (eng. 'value chain'), som har til formål at kortlægge, hvordan virksomhedens aktiviteter og forskellige led i transformationen fra input til output kan skabe størst mulig værdi for eksempelvis kunden og herigennem sikre konkurrencemæssige fordele for virksomheden (Andersen et al. 2011:41f). Samtidig afspejler Porters værdikæde virksomhedens kerneforretning. Porter deler virksomhedens værdikæde op i primære aktiviteter og støtteaktiviteter, som slutteligt munder ud i en økonomisk fortjeneste (Gereffi 2005:188, Andersen et al. 2011:42f, Grant 2013:123).



Figur 7: Illustration af Porters værdikæde - kerneforretningen (Grant 2013:123)

Virksomhedens primære aktiviteter består af virksomhedens kerneforretning og hovedområder i direkte tilknytning til produktet, herunder indgående og udgående logistik, produktion, marketing og salg samt service efter salg (Gereffi 2005:188). Støtteaktiviteterne integrerer virksomhedens primære aktiviteter og udgøres af virksomhedens infrastruktur, HR-afdelingen, teknologisk udvikling og indkøbsafdelingen (Andersen et al. 2011:43f). Til enhver aktivitet i værdikæden knytter der sig således et antal interessenter, hvoraf ovenstående illustration udelukkende inkluderer virksomhedens interne interessenter, dog med undtagelse af de logistiske forhold, som ofte omhandler eksterne interessenter. En analyse af virksomhedens værdikæde kan således give et billede af, om virksomheden udnytter de interne ressourcer optimalt (Ibid.:41).

Denne udgave af Porters værdikæde har et lineært og kausalitetsorienteret fokus og tager således ikke højde for kompleksiteten og omverdenens påvirkninger af virksomheden. Alligevel vurderer jeg, at virksomheden bør rette et fokus mod sin værdikæde og dermed virksomhedens kerneforretning. Globaliseringen har medført en øget transparens og dermed stigende krav og forventninger til, at virksomheden forholder sig til samtlige led i hele værdikæden. Særligt i dag, hvor der er så stort et fokus på forurening, billig arbejdskraft og kummerlige arbejdsvilkår såvel nationalt som transnationalt (Gereffi 2005:191f, Aagaard 2012:154f). Nutidens fokus på virksomhedens værdikæde rækker således ud over Porters værdikæde, da virksomheder i dag ligeledes skal tage højde for, at også leverandører og underleverandører overholder social og miljømæssig ansvarlighed (Aagaard 2012:154). Dette fokus afspejler sig blandt andet i skærpelsen af § 99a, hvor de implicerede virksomheder, som tidligere nævnt, fremadrettet skal redegøre for risici forbundet til deres forretningsforbindelser (FSR-Danske Revisorer 2015:7).

I kølvandet på de nye krav og forventninger, som omverdenen stiller til virksomheden, herunder det stigende fokus på miljømæssig ressourceoptimering, opstod der en ny og anderledes tilgang til virksomheders værdikæder, da Michael Braungart og William McDonough i 2002 introducerede virksomhederne for en revolutionær cirkulær og strategisk tænke- og handlingsmåde (Braungart & McDonough 2008). Denne revolutionerende tilgang til værdikæden kaldes 'Cradle to Cradle' og går under begrebet 'vugge til vugge' i en dansk kontekst. Dette bygger på en cirkulær tilgang til virksomhedens værdikæde og tager udgangspunkt i naturens biologiske og tekniske kredsløb. I modsætning til Porters værdikæde og til produktionsprincippet om 'take-make-dump', er centralelementet i den

cirkulære værdikæde at indføre et mindset, hvor virksomheden sørger for, at såvel dens teknologiske som dens biologiske affald genanvendes (Ibid.:92). Følgende figur illustrerer transformationen fra den traditionelle lineære værdikæde til den cirkulære:



Figur 8: Lineær vs. cirkulær økonomi (Industry Tap 2013)

Denne tilgang ligger således i forlængelse af Porter og Kramers cirkulære tilgang til CSV og interessenterne, hvor Braungart og McDonough i højere grad centraliserer naturen og de fremtidige generationer som interessenter. Herigennem skaber den cirkulære tilgang værdi for flere og nye interessenter, og samtidig højner virksomheden muligheden for på flere parametre at bidrage til at 'redde verden' og samtidig tjene penge. De to teoretikere er henholdsvis kemiker og arkitekt, hvilket understreger tidligere pointe om, hvordan samspillet mellem flere paradigmer og partnerskaber kan være til stor gavn for at løse samfundsmæssige problemstillinger (Braungart & McDonough 2008).

Ovenstående cirkulære tilgang medfører et behov for, at artiklens målgruppe gennemtænker og re-vurderer deres forretningsmodel og forretningsforbindelser i forhold til virksomhedens kerneaktiviteter. Herigennem lever virksomheden i højere grad op til samfundets krav og forventninger og skaber fælles værdi. I relation hertil har samfundsdiskursen medført en udvikling inden for innovative virksomheder, hvis forretningsmodeller er bygget op om den cirkulære tilgang til værdikæden (Erhvervs- og Vækstministeriet 2016).

For at overskueliggøre virksomhedens proces i at udvælge CSR-initiativer, som er tilpasset virksomheden og dens kerneforretning, vil jeg i det følgende præsentere en måde, hvorpå artiklens målgruppe kan koble konkrete CSR-relaterede tiltag til værdikæden.

Den tredobbelte bundlinje

Med reference til skærpelsen af årsregnskabslovens § 99a, udviser virksomheder samfundsansvar ved: "[...] i dialog med sine interessenter at håndtere sociale, miljømæssige og økonomiske udfordringer" (FSR-Danske Revisorer 2015:9). Herved nævnes altså tre hovedemner, som virksomheden bør fokusere på i sin CSR-indsats, hvilket leder artiklen videre til den anerkendte teoretiker John Elkington og teorien om 'den tredobbelte bundlinje'.

Elkington præsenterede for første gang i 1994 sin teori om de tre P'er (People, Profit, Planet), som, han argumenterer for, udgør virksomhedens tredobbelte bundlinje, også kaldet den bæredygtige bundlinje (Elkington 1998, Visser 2011:116). Denne tilgang er kendt for sit eksterne fokus, der beskriver, hvordan virksomheder er sat i verden for andet end blot at skabe profit; virksomheden skal også støtte samfundet og miljøet, og succesen bør derfor i ligeså høj grad måles på andre parametre end blot den økonomiske. Således påpeger Elkington, at virksomheder både påvirker og påvirkes af

omgivelserne, hvilket understøtter artiklens antagelse om virksomheder som en radikal social størrelse (Aagaard 2012:16). Af samme årsag argumenterer jeg for, at de tre emner indgår i enhver virksomhedskontekst, og at ingen af de tre fokusområder derfor kan undværes i CSR-regi. Med afsæt heri vurderer jeg, at artiklens målgruppe bør inddele sine CSR-initiativer med udgangspunkt i de tre emner, hvorfor emnerne kort gennemgås i det følgende.

People

Dette emne omhandler, hvordan virksomheder forholder sig til sociale og arbejdsmæssige problemstillinger såvel inde i virksomheden som uden for virksomheden, herunder eksempelvis ligestilling i forhold til køn og etnicitet, medarbejderes sundhed og sikkerhed samt antikorruption (Cornelissen 2008:46). I takt med globaliseringens medførte transparens er der i mellemtiden indtruffet et stigende fokus på leverandørernes og underleverandørernes arbejdsforhold. 'People' knytter sig således direkte til Morrisons sociale kontrakt med omverden og derfor også til den nuværende samfundsdiskurs. Med et fokus på initiativer inden for dette emne støtter virksomheder derfor op om flere af FN's bæredygtighedsmål, såsom bekæmpelse af fattigdom, sult, sundhed, kønsmæssig ligestilling samt fred og retfærdighed.

Profit

Dette emne refererer til virksomhedens økonomiske bundlinje (Elkington 1998:19). Som jeg tidligere har argumenteret for, er virksomhedens økonomiske situation ofte afgørende for, i hvor høj grad den enkelte virksomhed har mulighed for at investere i CSR (Cornelissen 2008:47). Her vil jeg understrege, at virksomhedens økonomiske situation forbedres, desto mere balance der er i et fokus på det dialektiske kontinuum mellem økonomi og humanisme. Denne påstand vil jeg underbygge med Visser's pointe om de grådige virksomheder under finanskrisen, som han omtaler: "[T]raders who are in for a quick by" (Visser 2011:40), hvor virksomheder med primært fokus på et økonomisk mål fik store konsekvenser for såvel virksomheden som for mennesker verden over. Med reference til FN's bæredygtighedsmål har virksomheder qua kapitalmængden magten til at bidrage til mål som ansvarlig vækst, antikorruption, fred og retfærdighed i verden samt et bæredygtigt miljø. Hermed understreges væsentligheden af et fokus på virksomhedens kapital og i stigende grad på midlerne til at øge kapitalen. Herved understreges behovet for at tænke dialektisk på etikken i en paradoksfyldt hverdag.

Planet

Denne bundlinje fokuserer på virksomhedens miljømæssige ansvar. Den kan således kædes direkte til Braungart og McDonoughs cirkulære tilgang til værdikæden. Herunder bør virksomheden fokusere på initiativer inden for energiforbrug, affaldshåndtering samt anvendelse og genanvendelse af kemikalier og naturens ressourcer såsom eksempelvis stål, olie og mad (Cornelissen 2008:47). Her bringes artiklens dialektiske kontinuum vedrørende lokal og global i spil, da virksomheden bør fokusere på dens aftryk på naturen i begge tilfælde. Ved at medtænke initiativer inden for miljøet, bistår virksomheden til FN's bæredygtighedsmål såsom rent drikkevand, bæredygtig energi og ansvarligt forbrug ved produktion. Med afsæt i virksomhedstype og branche kan det variere, i hvor høj grad den enkelte virksomhed kan forbedre forholdene relateret til virksomhedens miljøbelastning. Eksempelvis vil

produktionsvirksomheder i modsætning til servicevirksomheder kunne gøre en større indsats på miljøområdet, eftersom disse typer af virksomheder andrager til større påvirkninger af miljøet.

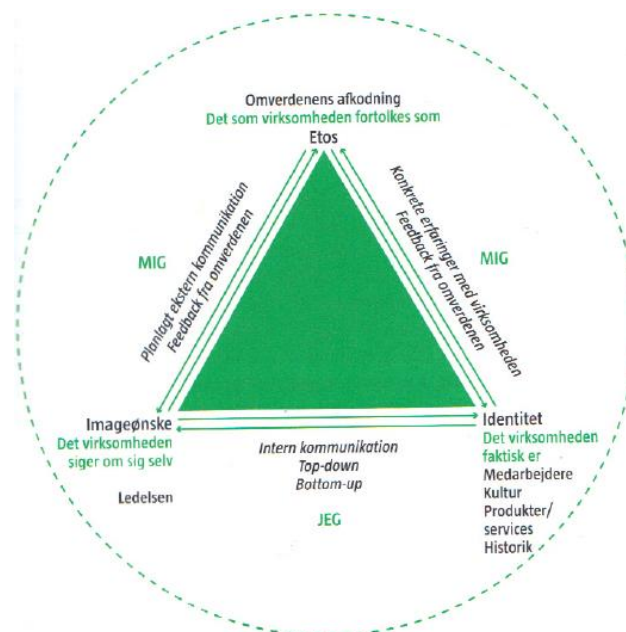
Med reference til artiklens dialektiske fokus på etikken bør virksomhederne opstille mål for de enkelte fokusområder. I relation hertil bør virksomheden udarbejde en handlingsplan for, hvordan målene forventes at kunne opnås. Dette gør sig gældende for alle elementer i den bæredygtige bundlinje. Vigtigst af alt er dog, at virksomhederne efterlever politikkerne i praksis og 'gør det, de siger'. Konsekvenserne ved ikke at overholde egne retningslinjer kan være, at virksomhedens CSR-indsats fremstår utroværdig og således bliver anset som et markedsføringsstunt og som 'greenwashing' (Visser 2011:91, Aagaard 2012:133). Som følge heraf anser jeg det som relevant i det kommende afsnit at rette et fokus mod, hvordan virksomheden med afsæt i den situationelle kontekst agerer og kommunikerer troværdigt og etisk forsvarligt.

Den tekstuelle metafunktion - måde

Denne metafunktion samt den dertilhørende situationelle variabel 'måde' har til formål at kortlægge, hvordan artiklens målgruppe kan kommunikere og udleve en troværdig CSR-indsats. Dette gælder såvel internt i virksomheden som eksternt. I den forbindelse har jeg tidligere argumenteret for, at troværdigheden findes i overensstemmelsen mellem virksomhedens handlinger og kommunikationen heraf. Dette vil jeg således fokusere på i det følgende og samtidig fortsætte artiklens etiske fokus ved at koble dette med troværdighedsperspektivet.

Troværdighed gennem kommunikation

Globaliseringen har, som tidligere konkluderet, medført en øget transparens, hvor de mange interessenter i dag i højere grad end før stiller virksomheden til regnskab ved vurderingen af dens egentlige bæredygtighed. Særligt pressen og muligheden for debat mellem interessenterne på de sociale medier stiller høje krav til, at virksomhedens kommunikation stemmer overens med handlingerne, så virksomheden ikke anklages for at 'greenwashe' og dermed fremstår utroværdig (Aagaard 2012:283). Således stilles der store krav til virksomhedens kommunikative evner, og i den kontekst anser jeg Heidi Hansens kommunikationstrekant fra 2014 for værende særligt anvendelig for artiklens målgruppe:



Figur 9: Heidi Hansens kommunikationstrekanter (Hansen 2014:49)

Hansen er særligt inspireret af socialsemiotikken og inddeler derfor kommunikationstrekanter i tre begreber; (i) identitet, (ii) imageønske og (iii) etos. Som ovenstående illustration viser, afspejler pilene et dialektisk samspil mellem de tre hjørner, og ifølge Hansen vinder en virksomhed troværdighed såvel internt som eksternt, når der er overensstemmelse mellem begreberne (Hansen 2014:48). I det følgende vil jeg derfor gennemgå de tre begreber og sætte dem i relation til artiklens fokusemne, hvorigennem kommunikationsindsatsen bliver troværdig i relation til CSR-indsatsen.

Identitet

Hansen definerer identitet som "[d]et virksomheden faktisk er", hvilket omfatter virksomhedens medarbejdere, kultur, historik, produkter og services (Ibid.:49f). Således kan identiteten kædes sammen med virksomhedens værdikæde og kerneforretning. Identiteten er ikke en statisk størrelse, men formes af fortiden, nutiden og fremtiden (Ibid.:51ff). Gennem identiteten kan virksomheden for alvor differentiere sig i forhold til andre virksomheder (Ibid.:53), hvorfor formålet med CSR, som tidligere pointeret, bør tage afsæt heri. Særligt i CSR-regi spiller identiteten en afgørende rolle for, i hvor høj grad integrationen af CSR samt kommunikationen herom lykkes, og hvor motiverede medarbejderne er for at udleve CSR-initiativerne (Ibid.:53, Christoffersen 2016). I relation hertil påpeger Hansen, at en vellykket intern kommunikation er forudsætningen for en god ekstern kommunikation, eftersom medarbejderne ofte indgår i lokale interaktioner med omverdenen (Hansen 2014:59).

Imageønske

Imageønske udgør det, som virksomheden siger om sig selv og kan således kobles med virksomhedens mission, vision og værdier, hvorfor dette begreb knytter sig direkte til virksomhedens identitet (Ibid.:49, 57). Ifølge Hansen har lederne ansvaret for denne fremstilling og kommunikation om virksomheden. Kommunikation kan bestå af kommunikation som eksempelvis pressemeddelelser, reklamekampagner, hjemmesider og logo, hvor bestemte budskaber er tilknyttet (Ibid.:59f). Desuden

argumenterer jeg for, at også virksomhedens CSR-strategi samt kommunikationen heraf udgør en særlig del af virksomhedens imageønske. Dette understreger vigtigheden af, at ledelsen som en deltagende aktør i de lokale interaktioner motiverer og involverer medarbejderne i forandringsprocessen. For at medarbejderne forstår formålet med virksomhedens imageønske og forandringerne i relation til CSR, er det således væsentligt, at ledelsen anvender både top-down og bottom-up kommunikation (Ibid.:54).

Etos

Etos er interessenternes fortolkning af virksomheden, hvorfor særligt virksomhedens eksterne troværdighed afhænger heraf. Det er således her, at virksomheden for alvor står sin prøve i, om der er overensstemmelse mellem virksomhedens identitet og imageønske (Ibid.:49, 63). Hansen argumenterer for, at virksomhedens etos er en dynamisk størrelse, hvor interessenterne i interaktion med virksomheden eller medarbejdere løbende be- eller afkræfter virksomhedens etos, hvilket derfor er i overensstemmelse med artiklens dynamiske tilgang til interessentmatrixen (Ibid.:62f). Dette understreger igen vigtigheden af, at virksomheden løbende er opmærksom på og revurderer den situationelle kontekst i relation til blandt andet interessenterne.

Via den stiplede cirkel rundt om kommunikationstrekanten påpeger Hansen, at virksomhedens kontekst har indflydelse på alle tre begreber. Hansen argumenterer i denne sammenhæng for, at virksomheden både former og formes af omverdenen, hvilket underbygger artiklens tilgang til virksomheden som en radikal social størrelse (Ibid.:49, 52). Hansen tillægger dog ikke konteksten et centralt fokus i sin redegørelse af kommunikationstrekanten, hvorfor jeg vurderer, at kommunikationstrekanten og indeværende artikel komplementerer hinanden på behørig vis. Troværdigheden i virksomhedernes kommunikation indtræder først, når eksekveringen heraf korrelerer med et dialektisk samspil mellem henholdsvis virksomhedens identitet, imageønske og etos. I den forbindelse argumenterer jeg for, at artiklens tre metafunktioner med fordel kan kobles til Hansens kommunikationstrekant for herigenem at forme en troværdig kommunikation, der er tilpasset virksomhedens situationelle kontekst, og som derfor tager højde for kontrakterne med omverdenen samt virksomhedens interesser.

Selvom Hansens kommunikationstrekant er gavnlig at arbejde ud fra for artiklens målgruppe, tager den ikke højde for kompleksiteten i de lokale interaktioner, herunder hvordan modtager tolker virksomhedens handlinger og kommunikation herom. Der kan være nok så meget fokus på de interpersonelle relationer, kontrakterne med omverdenen og på troværdighed, sandhed og godhed bag intentionerne ved virksomhedens CSR-tiltag. Dog kan de lokale tolkninger heraf variere og således føre til uforudsigelige reaktioner, hvorfor den konkrete kommunikationssituation spiller en afgørende rolle. I det kommende afsnit vil jeg derfor præsentere, hvordan et fokus på etik i kommunikationen særligt kan gavne den interne forandringsproces i relation til integrationen af CSR i kerneforretningen.

Et dialektisk etisk grundlag for virksomhedens CSR-kommunikation

Når virksomheden har analyseret den situationelle kontekst i relation til interesser og dens handlinger, og når handlingerne udføres på et troværdigt og etisk grundlag, har jeg i indeværende artikel argumenteret for, at resultatet af virksomhedens CSR-indsats munder ud i en succesfuld præstation.

Således har jeg primært taget højde for de overordnede globale mønstre på meso- og makroniveau, men virksomheden bør ligeledes være opmærksom på kompleksiteten og uforudsigeligheden i de lokale interaktioner. Med afsæt i artiklens dialektiske tilgang til etikken præsenterer jeg derfor i det følgende, hvordan virksomheden og ledelsen gennem artiklens dialogiske kommunikationssyn kan indgå i en ligeværdig dialog med medarbejderne i relation til CSR-indsatsen. Afsnittet bevæger sig således mod et mere mikro-orienteret niveau.

Kommunikation som magt og middel til manipulation

Med reference til Fairclough og hans tilgang til magten som en naturlig del af vores sociale hverdag anser jeg kommunikation som et naturligt, men også magtfuldt middel til at nå et hvilken som helst mål. Men vigtigt er det også at huske på, at kommunikationen er et mål i sig selv (Andersen & Smedegaard 2012:89). Denne magt afspejles blandt andet i artiklens fokus på den overordnede samfundsdiskurs og virksomhedens kontrakter med omverdenen, som udgør et determinerende element for de handlinger, virksomheden og interessenterne foretager. Således understreges endnu engang artiklens tilgang til virksomheden som en radikal social størrelse, som såvel former som formes af omverdenen.

Jan Foght Mikkelsen tilslutter sig Faircloughs tilgang til magten og vil derfor gennem formidlingsetikken opdrage afsender til at medtænke værdier som ”ansvarlighed, autonomi, hensyntagen, respekt, ligeværdighed og selvbestemmelsesret” i kommunikationssituationen for herigennem at imødekomme en ’god’ anvendelse af magten (Mikkelsen 2002:11). I denne forbindelse er Mikkelsens formål med formidlingsetikken at beskytte modtageren af kommunikationen mod det, han kalder ”kommunikativ magtmisbrug: manipulation” (Ibid.:39). Mikkelsen argumenterer for, at manipulation forekommer som resultatet af en afsenders objektgørelse af modtageren ved at anskue denne som middel til at nå et bestemt mål. Herved tillægger Mikkelsen midlerne en central rolle i formidlingsetikken (Ibid.:12, 25, 63), hvorfor Mikkelsen i den sammenhæng advokerer for artiklens udlægning af deontologien.

Mikkelsens primære fokus er på den strategiske og målrettede massekommunikation, hvor afsenders formål og magtudøvelse ligger i at få modtager til at handle (Ibid.:25, 44). Med afsæt i formidlingsetikken har Mikkelsen udarbejdet en form for kodeks for afsenders formidlingsetiske opførelse: ”En afsender må gerne:

1. forsøge at overtale og påvirke modtager
2. være kreativ og bruge fiktionens fortælleformer og virkemidler
3. appellere til følelser
4. kommunikere indirekte, ikke-gennemsigtigt og mystificerende
5. formidle ’gennem maven’ [...]

- hvis det sker på en måde som ikke vildleder modtager” (Ibid.:23, egen markering)

I relation hertil argumenterer Mikkelsen for, at afsender ved et fokus på konsekvenserne af kommunikationen medvirker til en ikke-vildledende kommunikation, hvorved Mikkelsen anerkender utilitarismens tilgang til konsekvenserne. Dette opnås ved, at afsender forsøger at sætte sig i modtagers sted

(Ibid.:96). I forlængelse af dette utilitaristiske fokus præsenterer Mikkelsen tre overordnede punkter, som skal medvirke til afsenders vurdering af kommunikationen (Ibid.:98):

1. relevans
2. faktuel sandhed
3. genreansvar

For at formidle etisk korrekt skal afsender ifølge Mikkelsen således (i) vurdere hvor relevant, budskabet er i forhold til modtagers informationsbehov, (ii) altid formidle faktuelle sandheder samt (iii) overholde 'spillerreglerne' for kommunikationens genre (Ibid.). De to første punkter korrelerer med Herbert Paul Grices maksimer 'relationsmaksimen' (relevans) og 'kvalitetsmaksimen' (faktuel sandhed) fra 1975, men da Mikkelsen ikke refererer til Grice, vurderer jeg, at Mikkelsen ikke har kendskab hertil. Jeg argumenterer i den sammenhæng for, at Grices fire maksimer er mere uddybende og således mere gavnlige i relation til artiklens etiske fokus på kommunikationen, hvilket underbygges i det følgende.

Grice er forgænger for implikaturbegrebet og det konversationelle samarbejdsprincip 'the corporate principle', hvor han præsenterer følgende budskab til afsenderen:

"Make your conversational contribution such as required, at the stage at which it occurs, by the accepted purpose or direction of the talk exchange in which you are engaged."
(Grice 1970:45)

Grice illustrerer i den forbindelse kommunikationssituationen metaforisk som et samarbejde mellem en afsender og en modtager, hvorfor Grice fordrer en ligeværdig kommunikation mellem de interagerende parter (Ibid.:47). Således harmonerer Grices konversationelle samarbejdsprincip med artiklens dialogiske kommunikationssyn, som spiller en særlig rolle i denne kontekst. Det dialogiske kommunikationssyn anses af Andersen og Smedegaard som et ideal, idet afsender skal kommunikere på en måde, som modtager finder interessant for at opnå en gensidig udveksling. Samtidig skal begge parter i kommunikationssituationen respekteres. Som tidligere pointeret er afsender og modtager dermed lige vigtige, men ikke ligeværdige, eftersom afsenderen initierer kommunikationen, og modtager afgør, hvorvidt modtager vil indgå i dialog, og om afsenders kommunikation fremstår troværdig og anvendelig (Andersen & Smedegaard 2012:12). Ved at anvende dette kommunikationssyn er en vel fungerende dialog derfor ikke sikret (Ibid.:13), hvilket således kan overføres til Staceys og artiklens komplekse tilgang til uforudsigelige, lokale interaktioner. I denne kontekst spiller Grices maksimer derfor en væsentlig rolle i forhold til at sikre en ligeværdig og etisk funderet kommunikationssituation. I føromtalte aktionsforskningsprojekt refererede jeg ligeledes Grices fire maksimer, hvorfor jeg i indeværende artikel anvender min danske oversættelse heraf (Christoffersen 2016):

- Kvantitetsmaksimen: Giv hverken for få eller for mange informationer i relation til formålet med kommunikationen.
- Kvalitetsmaksimen: Fortæl sandheden, og sørg for at have belæg for dine informationer.
- Relationsmaksimen: Vær relevant.

- Mådesmaksimen: Udtryk dig klart og kortfattet uden tvetydigheder, og vær velordnet og struktureret i din kommunikation.

Grices maksimer udgør således fire tommelfingerregler for, hvordan afsender tilpasser kommunikationen til en modtager og kan derfor med fordel anvendes af Mikkelsen i relation til at opnå en ikke-vildledende og manipulerende kommunikation. I det følgende vil jeg uddybe, hvordan ovenstående pointer overføres til en dialektisk etisk tilgang til kommunikationen og derfor bør anvendes af artiklens målgruppe.

Dialektisk etisk CSR-kommunikation

Virksomheden kan ikke forudsige reaktionerne på dens handlinger samt kommunikation heraf, hvilket skyldes kompleksiteten i de lokale interaktioner. Alligevel anser jeg såvel Mikkelsens som Grices tilgang til en ligeværdig og etisk kommunikation som en kvalitetssikring af kommunikationen, og som forebyggende for misforståelser. Ovenstående gennemgang er derfor givende at medtænke for artiklens målgruppe i relation til et internt fokus og integrationen af CSR. Desuden imødekommer Grices maksimer en problemstilling, som særligt den teknologiske udvikling og virksomhedernes kamp om budskaberne har medført hos modtagerne: informationsforstoppelse (Andersen & Smedegaard 2012:57).

Denne problemstilling stiller store kvalitetsmæssige krav til virksomhedens kommunikation, og i den forbindelse argumenterer jeg for, at virksomheden bør overveje, i hvor høj grad den vil kommunikere de mange CSR-tiltag, som integrationen af CSR i kerneforretningen medfører. Derfor henviser jeg til Grices fire maksimer som vurderingsgrundlag for kommunikationsindsatsen. Særligt kvalitetsmaksimen udgør et determinerende element i relation til troværdigheden, da globaliseringen og de sociale medier som tidligere nævnt har medført en stigende transparens, hvilket tilskriver en afgørende magt til modtager.

I den kontekst spiller medarbejderne hovedrollen i relation til at udføre CSR-tiltagene i dagligdagen, og da kommunikationen af tiltagene, som tidligere understreget, fremstår mest troværdig, når virksomhedens imageønske afspejler identiteten og omvendt, vil følgende fokusere på, hvordan virksomheden internt kobler CSR-kommunikationen med forandringsprocessen, så medarbejderne i højere grad kan involveres.

Som artiklen påpeger, omfatter CSR hele virksomhedens værdikæde og kerneforretning, herunder miljømæssige, sociale og økonomiske aspekter, hvorfor kompleksiteten udfordrer kommunikationen heraf. Særligt i relation til at forklare medarbejderne, hvad begrebet konkret dækker over, og hvilken betydning det har for deres arbejde. I denne forbindelse vurderer jeg, at det i forhold til forandringsprocessen i virksomheden er gavnligt at knytte formålet med CSR til konkrete handlinger og aktuelle emner, som, med reference til Grices relationsmaksimen, har betydning for virksomheden og for medarbejderne. Relationsmaksimen relaterer sig ligeledes direkte til Hallidays tilgang til den situationelle kontekst, da han, som tidligere pointeret, tildeler 'relevans' et særligt fokus (Halliday 1978:29). Med afsæt i artiklens situationelle tilgang er det væsentligt, at virksomheden centraliserer et situationelt fokus i relation til kommunikationen og til Grices maksimer, så anvendelsen af maksimerne ikke resulterer i, at virksomheden taler ned til medarbejderne og dermed nedværdiger dem.

Som præsentationen af Mikkelsens formidlingsetik påpeger, vekselvirker Mikkelsen mellem antagelserne fra de to etiske retninger utilitarisme og deontologi og arbejder således ikke ud fra et konkret etisk ståsted. I denne sammenhæng argumenterer jeg for, at en dialektisk tilgang til etikken vil gavne artiklens målgruppe i højere grad. Eksempelvis vurderer jeg, at Mikkelsens deontologiske syn på modtageren paradoksalt resulterer i manipulation, hvis virksomheden bevidst lægger skjul på, at medarbejderne er ansat med afsæt i at løfte virksomhedens overordnede strategiske målsætninger. Selvom medarbejderne i særlig grad skal opfattes som målet i sig selv, bør man ikke negligere det faktum, at medarbejderne udgør den afgørende faktor for, at virksomheden kan bistå til at løfte både virksomhedens og samfundets opgaver. Og denne tilgang anser jeg som fordelagtig, så længe kommunikationen med medarbejderne tager udgangspunkt i Grices fire maksimer og dermed ikke anvendes til at manipulere. Jeg advokerer herved for en balance mellem mål og middel, hvorfor jeg i det følgende vil koble Grices fire maksimer med artiklens dialektiske tilgang til etikken. Herigennem opfyldes Mikkelsen og Grices mål med at kvalitetssikre kommunikationen og undgå manipulation:

Mål \longleftrightarrow **Middel**

Integration af CSR i kerneforretningen via
relationsmaksimen

Fokus på relevans

Kommunikation via kvantitetsmaksimen,
kvalitetsmaksimen og mådesmaksimen

Fokus på informationsmængde, sandhed
og belæg, klar og kortfattet kommunika-
tion

Denne dialektiske tilgang til etikken i kommunikationssituationen bidrager dermed til at indfri artiklens formål med at præsentere en metode til, hvordan danske mellemstore virksomheder kan integrere CSR i kerneforretningen. Som jeg har argumenteret for i analysen af den interpersonelle metafunktion, bør virksomheden således over for medarbejderne fokusere på formålet med og relevansen af forandringsprocessen. For at undgå manipulation bør virksomheden således kommunikere med medarbejderne med afsæt i (i) kvantitetsmaksimen, (ii) kvalitetsmaksimen og (iii) mådesmaksimen.

Dog vil jeg understrege, at kompleksiteten i de lokale interaktioner er så stor, at anvendelsen af Grices fire maksimer ikke anses som en endegyldig løsning på en succesfuld kommunikation. Jeg vurderer dog, at disse maksimer er gavnlige i relation til artiklens fokus på etik, forandring, medarbejderinvolvering og på virksomhedens interesser i bredere forstand.

Med afsæt i artiklens dialektiske fundament samt analysen af samfundsdiskursen og de tre metafunktioner vil jeg i det følgende kapitel opsummere og præsentere de situationelle og dialektiske forhold, som den omtalte metode i artiklens problemstilling baseres på.

Metoden fra toppen

Selvom det er fristende at opstille artiklens situationelle dialektiske forhold i en model, anser jeg det som mere gavnligt at præsentere metoden 'fra toppen' og herigennem skitsere metoden fra artiklens problemstilling. I denne sammenhæng vurderer jeg, at en model vil resultere i et tunnelsyn hos artiklens målgruppe, som dermed vil miste fokus på kompleksiteten og den dynamiske virkelighed.

I stedet skal målgruppen tilpasse artiklens situationelle dialektiske fokus til dens specifikke kerneforretning, værdikæde samt historie, hvorfor nedenstående fremstilling skal medvirke til et nyt, dialektisk mindset hos artiklens målgruppe. I det følgende opsamler jeg således artiklens situationelle dialektiske antagelser og forhold, som jeg vurderer, at en virksomhed bør medtænke og agere efter. Herigennem kan virksomheden integrere CSR i kerneforretningen og imødekomme de kontinuerligt foranderlige krav og forventninger fra omverden:

forudsigelighed	↔	uforudsigelighed
fortid	↔	fremtid
del	↔	helhed
teori	↔	praksis
aktion	↔	refleksion
risici	↔	muligheder
globale	↔	lokale
økonomi	↔	humanisme
sprog som globale mønstre	↔	sprog som lokale interaktioner
forandring	↔	stabilitet
hurtige forandringer	↔	langsigtede forandringer
kollektiv proces	↔	individuel beslutning
bottom-up	↔	top-down
lineær værdikæde	↔	cirkulær værdikæde

mål \longleftrightarrow midler

konsekvenser af enkelte handlinger \longleftrightarrow almengyldige love

Disse dialektiske forhold skal medtænkes i en række overordnede forhold, som udgøres af blandt andet analysen af samfundsdiskursen og den situationelle dialektiske kontekst. Med afsæt i virksomhedens fortid, nutid og fremtid skal virksomheden således løbende analysere, revurdere og tilpasse sig den situationelle kontekst, herunder den gældende samfundsdiskurs, for herigennem at tage højde for dens (i) politiske, (ii) juridiske og (iii) sociale kontrakt med omverdenen og sikre fremtidig overlevelse. I samme forbindelse er det aktuelt at afgrænse analysen og inddele den i forskellige analyse-niveauer, herunder eksempelvis i (i) mikro-, (ii) makro- og meso- samt (iii) metaniveau, for at kunne agere i kompleksiteten og tage højde for de lokale interaktioner og globale mønstre.

Konklusion

Artiklens første kapitler understreger et behov for, at moderne virksomheder og deres ledere tænker og agerer anderledes i en kompleks og dynamisk hverdag, hvor en grad af forandringsparathed skal forekomme som en naturlig del. Løsningen herpå findes i artiklens metode, som funderes i et situationelt dialektisk kommunikations- og ledelsesparadigme, hvorigennem mellemstore danske virksomheder planlægger deres CSR-indsats gennem et både-og-perspektiv. Ved hjælp af denne metode kan virksomheden forholde sig til kompleksiteten og løbende revurdere den situationelle kontekst i relation til den paradoksfyldte hverdag.

Ligeledes kan virksomheden gennem et fokus på kontrakterne med omverdenen tilpasse sin CSR-indsats til den pågældende samfundsdiskurs i takt med, at de mange modsatrettede krav og forventninger ændrer sig. I den forbindelse afspejler analysen af den nuværende samfundsdiskurs tre hovedemner, som virksomheden bør indrette sin CSR-indsats efter; miljømæssige, sociale og økonomiske forhold. I relation hertil skal virksomheden indrette CSR-indsatsen med udgangspunkt i en dialektisk tilgang til etikken, hvor fokus er på både (i) målet og midlerne til at nå målet og (ii) almengyldige love og konsekvenser af enkelte handlinger.

I eksekveringen af CSR-indsatsen centraliserer artiklen lederne og mellemlederne som hovedrollerne i forhold til successen af forandringsprocessen og integrationen af CSR. Diskursen i virksomheden er nemlig afgørende for, hvordan virksomhedens fokus på og arbejde med CSR bliver modtaget og adopteret af dens interessenter. Og her spiller virksomhedens troværdighed ind, hvorfor virksomhedens handlinger skal stemme overens med dens kommunikation heraf. Troværdigheden fordrer ifølge artiklen, at der er overensstemmelse mellem virksomhedens imageønske, identitet og etos. Ligeledes understreger artiklens dialektiske perspektiv på etikken et behov for at tilpasse kommunikationen til den situationelle dialektiske kontekst. I den forbindelse konkluderer artiklen, at virksomheden i kommunikationssituationen skal tage højde for (i) informationsmængde i forhold til formålet med kommunikationen, (ii) sandhed og belæg for informationerne, (iii) relevans af det kommunikerede og (iv) klar og kortfattet kommunikation.

Med afsæt i artiklens situationelle tilgang samt dialogiske kommunikationssyn understreges dermed vigtigheden af, at virksomheden er i løbende dialog med sine interessenter og desuden jævnligt reviderer interessenternes indflydelse på samt interesse for virksomheden. Herigennem skaber virksomheden fælles værdier med interessenterne samt følger emergensen ved de lokale interaktioner, hvilket øger muligheden for at forudsige eventuelle globale mønstre i forhold til virksomhedens fremtidige arbejde med CSR.

Artiklens fokus på virksomheden som en radikal social størrelse, der såvel former som formes af omverdenen, er således et nyttigt perspektiv i denne kontekst. Herved tydeliggøres væsentligheden af at medtænke artiklens ontologiske antagelse om, at fænomener kun eksisterer i kraft af deres modsætning, og at der til enhver tese hører en antitese.

Metoden åbner således op for, at virksomheder inddrager andre teorier og dialektiske forhold, som passer til den respektive virksomhed og dens værdikæde og identitet. Metoden er derfor dynamisk og tager højde for de komplekse forhold, men medvirker via sit dialektiske fokus samtidig til en vellykket planlægning og operationalisering af virksomhedens CSR-indsats. I den forbindelse konkluderer jeg, at koblingen af situationelle dialektiske forhold inden for kommunikations- og ledelsesteorier er givtige i relation til artiklens fokusemne samt målgruppe.

Bibliografi

- Aagaard, A. (2012). *CSR med succes*. København K: Gyldendal Business
- Andersen, F. R., Jensen, B. W., Jepsen, K., Olsen, M. R., & Schmalz, P. (2011). *International markedsføring* (4 udg.). København K: Trojka/Gads Forlag A/S.
- Andersen, T. H., & Boeriis, M. (2012). Socialsemiotisk videnskabelse. I T. H. Andersen, & M. Boeriis, *Nordisk Socialsemiotik* (s. 7-14). Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Andersen, T. H., & Holsting, A. E. (2015). *Teksten i grammatikken*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Andersen, T. H., & Smedegaard, F. (2005). *Hvad er meningen?* Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Andersen, T. H., & Smedegaard, F. (2012). *Diamanten - en model til kommunikationsplanlægning* (2 udg.). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Beer, M., & Nohria, N. (May-June 2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*(Vol. 78 Iss. 3), s. 133-141.
- Braungart, M., & McDonough, W. (2008). *Cradle to Cradle*. London: Jonathan Cape.
- Brinkmann, S. (2014). *Stå fast*. København: Gyldendal Business.
- Brinkmann, S. (2015). Etik i en kvalitativ verden. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder* (2 udg., s. 463-479). København: Hans Reitzels Forlag.
- Chouliarki, L., & Fairclough, N. (1999). *Discourse in late modernity*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Christensen, P. M. (13. Maj 2015). Virksomheders CSR-politik lukker af for etik. *Børsen*.
- Christoffersen, A. M. (Marts 2016). Penge vokser på træerne. *Det Ny Merino*.
- Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication: A guide to theory and practice*. (2 udg.). London: SAGE.
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C. R., & Smedegaard, F. (oktober 2015). En ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse. *Det Ny Merino*.
- Demuijnck, G., & FASTERLING, B. (15. januar 2016). The Social License to Operate. *Journal of Business Ethics*, s. 1-11.
- DR. (2016). *Tema: Syg af Siemens*. Hentet d. 4. maj 2016 fra www.dr.dk: <http://www.dr.dk/nyheder/tema/syg-af-siemens>
- Elkington, J. (1998). ACCOUNTING FOR THE TRIPLE BOTTOM LINE. *Measuring Business Excellence*(Vol. 2 Iss. 3), s. 18-22.
- Ellis, T. (2006). *De nye pionerer*. København K: Jyllands-Postens Forlag.
- Ellis, T. (9. februar 2015). www.csr.dk. Hentet d. 30. november 2015 fra Erhvervsmagasinet CSR: <http://www.csr.dk/csr-chef-eller-forandringsleder>
- Erhvervs- og Vækstministeriet. (18. maj 2016). *Byggeaffald og spildevand skal omsættes til vækst og grønne byer*. Hentet d. 20. maj 2016 fra www.evm.dk: <http://www.evm.dk/nyheder/2016/16-05-18-byggeaffald-og-spildevand-vaekst-og-groenne-byer>
- Fairclough, N. (1995). *Critical discourse analysis: the critical study of language*. London & New York: Longman.
- Fairclough, N. (2003). *Analysing Discourse*. London & New York: Routledge.

- Fischer, K. L. (2012). *Chefen, snurretoppen og Taylors ketsjer*. Odense: Syddank Universitetsforlag.
- Frimann, S. (2004). *Kommunikation - tekst i kontekst*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- FSR - Danske Revisorer (2015): *Nye krav til redegørelse for samfundsansvar*. Hentet d. 20. maj 2016 fra www.fsr.dk:
<http://www.fsr.dk/~media/Files/Faglig%20viden/Publikationer/99a%202015/Nye%20krav%20til%20Oredegrelse%20for%20samfundsansvar%20inkl%20skemaerFSRdanske%20revisorerseptember%202015.ashx>
- Gereffi, G. (2005). The Global Economy: Organization, Governance, and Development. I F. J. Lechner, & J. Boli, *The Globalization Reader (2015)* (5 udg., s. 186-196). West Sussex, United Kingdom: WILEY Blackwell.
- Grant, D., & Marshak, R. (2011). Toward a Discourse-Centered Understanding of Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, s. 204-235.
- Grant, R. M. (2013). *Contemporary Strategy Analysis* (8 udg.). West Sussex, United Kingdom: WILEY.
- Grice, H. P. (1975). Logic and Conversation. I P. Cole, & J. L. Morgan, *Syntax and semantics Vol. 3: Speech acts* (s. 41-58). New York: Academic Press.
- Grøn, A., Husted, J., Lübcke, P., Rasmussen, S. A., Sandøe, P., & Stefansen, N. C. (2006). *Politikens filosofi leksikon*. København: Politikens Forlag.
- Halliday, M. A. (1978). *Language as social semiotic*. London: Edward Arnold.
- Halliday, M. A. (1987). Language and Order of Nature. I M. A. Halliday (2003), & J. J. Webster (Red.), *On Language and Linguistics. Collected Works of M. A. K. Halliday, vol. 3* (s. 116-138). London & New York: Continuum.
- Halliday, M. A. (1992). How Do You Mean. I M. A. Halliday (2002), *On Grammar. Collected Works of M.A.K. Halliday* (s. 352-368). London & New York: Continuum.
- Halliday, M. A. (1995). On Language in Relation to Fuzzy Logic and Intelligent Computing. I M. A. Halliday (2005), & J. J. Webster (Red.), *Computational and Quantitative Studies. Collected Works of M.A.K. Halliday, vol. 6* (s. 196-212). London & New York: Continuum.
- Halliday, M. A. (1998). I M. A. Halliday (2002), & J. J. Webster (Red.), *On Grammar. Collected Works of M.A.K. Halliday, vol. 1* (s. 369-383). London & New York: Continuum.
- Halliday, M. A. (2003). *On Language Linguistics. Collected Works of M. A. K. Halliday, vol. 3*. (J. J. Webster, Red.) London & New York: Continuum.
- Halliday, M. A. (2009). *The Essential of Halliday*. (J. J. Webster, Red.) London & New York: Continuum.
- Halliday, M. A., & Hasan, R. (1985). *Language, context, and text: Aspects of language in a social-semiotic perspective*. Geelong, Victoria, Australia: Deakin University Press.
- Halliday, M. A., & Matthiessen, C. M. (2014). *Hallidays Introduction to Functional Grammar* (4 udg.). New York: Routledge.
- Hansen, H. (2014). *Kommunikation skaber din organisation* (2 udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Haslebo, G., & Haslebo, M. L. (2007). *Etik i organisationer*. København K: Dansk Psykologisk Forlag.
- Holm, A. B. (2011). *Videnskab i virkeligheden*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

- Industry Tap. (26. oktober 2013). *Circular Economy*. Hentet d. 17. maj 2016 fra www.industrytap.com: <http://www.industrytap.com/linear-take-make-waste-paradigm-giving-way-to-circular-make-use-return-scenario/8831/circular-economy-1024x709>
- Jørgensen, M. W., & Phillips, L. (1999). *Diskursanalyse som teori og metode*. Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag/Samfundslitteratur.
- Kjørup, S. (2008). *Menneskevidenskaberne 2* (2. udg.). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Lüscher, L. S. (2012). *Ledelse gennem paradokset*. København: Forfatteren og Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Mikkelsen, J. F. (2002). *Formidlingsetik*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization* (4 udg.). California: Sage Publications, Inc.
- Morrison, J. (2014). *The Social License*. Basingstoke, United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Morsing, M., Vallentin, S., & Hildebrandt, S. (2008). *Forretning eller ansvar?* København K: Børsens Forlag.
- Petersen, H. (2000). *Forandringskommunikation*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Porter, M. (Instruktør). (2013). *Michael Porter: Why business can be good at solving social problems* [Film]. Youtube.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (December 2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*(Vol. 84 Iss. 12), s. 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (January-February 2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*(Vol. 12 Iss. 1/2), s. 62-77.
- Rendtorff, J. D. (2011). *Virksomhedsetik*. Frederiksberg C: Forlaget Samfundslitteratur.
- Rendtorff, J. D. (2012). "Etisk ansvar koblet med forretning". I A. Aagaard, *CSR med succes* (s. 80-89). København K: Gyldendal Business.
- Sinek, S. (September 2009). *How great leaders inspire action*. Hentet d. 7. maj 2016 fra www.ted.com: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action
- Sinek, S. (2015). *Start med hvorfor*. (M. S. Frost, Ovs.) København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.
- Skjoldborg, E. H., & Hahn, P. W. (29. april 2016). *CSR-kriser rammer hver fjerde virksomhed*. Hentet d. 29. april 2016 fra www.csr.dk: <http://csr.dk/csr-kriser-rammer-hver-fjerde-virksomhed>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). TOWARD A THEORY OF PARADOX: A DYNAMIC EQUILIBRIUM MODEL OF ORGANIZING. *Academy of Management Review*(Vol. 36, Iss. 2), s. 381 - 403.
- Solsø, K., & Thorup, P. (2015). *Ledelse i kompleksitet*. København: Forfatterne of Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Stacey, R. D. (2001). *Complex Responsive Processes in Organizations*. New York: Routledge.
- Stacey, R. D. (2007). The challenge of human interdependence. *European Business Review*(Vol. 19, Iss 4), s. 292 - 302.
- Stacey, R. D. (2011). *Strategic Management and Organisational Dynamics* (6 udg.). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Stacey, R. D. (2012). *Tools and Techniques of Leadership and Management*. New York: Routledge.

Sørensen, A. (2010). *Om videnskabelig viden*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.

United Nations. (u.d.). *De Globale Mål*. Hentet d. 29. april 2016 fra www.un.dk: <http://un.dk/da/om-fn/verdensmaalene>

United Nations. (u.d.). *FN's Opbygning*. Hentet d. 29. april 2016 fra www.un.dk: <http://un.dk/da/om-fn>

Visser, W. (2011). *The Age of Responsibility*. West Sussex, United Kingdom: WILEY.