

Syddansk Universitet

Det Ny Merino

#4

Institut for Sprog og Kommunikation

Penge vokser ~~ikke~~ på træerne
- en dialektisk tilgang til et bæredygtigt ledelsesparadigme

Anne Mørk Christoffersen

Marts 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 & Wickie Irene Jensen

Præsentation af forfatteren:



Anne Mørk Christoffersen

Specialestuderende, International Virksomhedskommunikation, Syddansk Universitet

Medlem i forskningsgruppen TRILO

Penge vokser ikke på træerne

- en dialektisk tilgang til et bæredygtigt ledelsesparadigme

Anne Mørk Christoffersen

Abstract

I nærværende artikel anvendes aktionsforskning som forskningsmetode til at undersøge, hvordan mellemstore danske virksomheder kan integrere CSR i kerneforretningen, så virksomhedens indsats skaber værdi for både virksomheden og dens interessenter. Aktionsforskningen tager udgangspunkt i Middelfart Sparekasse, hvor forskningen løbende er anvendt direkte i praksis. Artiklen argumenterer for, at løsningen på denne problemstilling findes i analysen af virksomhedens situationelle kontekst. Derfor tager analysen udgangspunkt i de tre systemisk funktionelle metafunktioner; den interpersonelle, ideationelle samt tekstuelle metafunktion, der tilsammen udgør den situationelle kontekst. Analysen af de tre metafunktioner danner dermed rammen for artiklens udformning, hvorfor artiklen præsenterer en ny, pragmatisk og funktionel måde at anvende metafunktionerne på i en virksomhedskontekst. Desuden underbygges artiklens situationelle fokus af en dialektisk både-og tilgang, der understreger, at virksomheden løbende bør revurdere virksomhedens situationelle kontekst.

Introduktion

Hvor der tidligere var en udbredt holdning til, at virksomheder var roden til de globale miljømæssige, sociale samt økonomiske udfordringer, er der i dag sket et paradigmeskift, hvor virksomhederne anses som en afgørende spiller i forhold til at løse disse udfordringer, og hvor samfundet derfor har forventninger til at virksomhederne tager ansvar, herunder termen 'Corporate Social Responsibility' (CSR) (Porter & Kramer 2011, Visser 2011).

Problemet i denne kontekst er, at CSR er blevet for simplificeret og ofte er trukket ud som et selvstændigt emne i såvel teorier som i daglig tale, hvorfor flere virksomhedsledere opfatter CSR som et element, de enten kan til- eller fravælge eller som noget, der findes sideløbende med virksomhedens forretning (Porter 2013:14:40, Visser 2011).

Ligeledes har der hersket en udpræget holdning til, at virksomheder ikke kan redde verden og samtidig tjene penge (Ellis 2006:57). I dag vinder 'både- og' tilgangen frem, og flere virksomheder har vist, hvordan de vinder såvel økonomiske som andre konkurrencemæssige fordele ved at fokusere på såvel økonomiske som humane forretningsmæssige aspekter (Ibid.:14). I dag handler det ikke længere om, hvordan virksomhederne bruger deres overskud, men hvordan de tjener deres penge (Erhvervsmagasinet CSR 2014). Virksomheders arbejde med CSR er med andre ord gået fra at være "nice-to-have" til "need-to-have" (Aagaard 2012:43). Især nu hvor skærpsels af den danske årsregnskabslov § 99 a, samfundets forventninger og kundernes krav om ansvarlige virksomheder kommer til at spille en betydelig rolle for fremtidens virksomheder.

Men arbejdet med CSR bliver mere og mere komplekst, og én CSR-chef kan derfor ikke drive virksomhedens CSR alene (Ellis 2015). CSR skal derfor integreres i virksomhedens kerneforretning, således at der i sidste ende paradoksalt set ikke tales om CSR, men så CSR derimod udgør en naturlig del af det daglige arbejde og dermed udledes af hele virksomheden (Aagaard 2012:57,132). Artiklen argumenterer derfor for en tese om, at forretningsmulighederne kommer med nøglen til den dialektiske og situationelle tilgang til CSR, hvor virksomhederne med afsæt i kerneforretningen formår at agere i et krydsfelt mellem økonomi og humanisme, global og lokal, hjerne og hjerte (Ellis 2006:14). Disse dialektiske former for modsætningsforhold danner grobund for artiklens udformning, der forsøger i følgende problemstilling: *hvordan kan mellemstore danske virksomheder succesfuldt integrere CSR i kerneforretningen i et krydsfelt mellem lyst og lovkrav, så virksomhedens indsats på den måde skaber værdi for både virksomheden og dens interessenter?*

Konteksten for projektets problemstilling tager udgangspunkt i mit job i pengeinstituttet: Middelfart Sparekasse. Her har jeg siden min ansættelse i foråret 2014 fået et stort indblik i flere problemstillinger vedrørende CSR; (i) hvor vigtig en rolle CSR spiller i forretningen og dens forventede relevans i fremtiden og (ii) hvordan en virksomhed kan imødekomme lovgivning, samfundets krav og forventninger samtidig med, at det skaber en værdi for forretningen og fremstår troværdigt.

Jeg har efterfølgende kunne afspejle denne problemstilling i andre mellemstore danske virksomheder. Blandt andet har jeg gennem en sideløbende CSR-uddannelse fra september til december 2015 ved erhvervsnetværket Green Network stiftet bekendtskab med andre virksomheder med samme problemstilling. Flere af disse virksomheder er i modsætning til Middelfart Sparekasse i den spæde fase, hvad angår strategisk CSR. Middelfart Sparekasse kategoriseres som en 'mellemstor

virksomhed', hvorfor undersøgelsen afgrænses til at omhandle danske mellemstore virksomheder. Grundet min ansættelse i casevirksomheden er forskningen udtryk for aktionsforskning, men hensigten er, at undersøgelsens resultater skal kunne generaliseres eller perspektiveres bredere ud til andre danske mellemstore virksomheder.

Introduktion til centrale begreber

Mellemstore virksomheder

Størrelsen på virksomheden afgøres ud fra antal beskæftigede, årlig omsætning samt samlet balance. EU Kommissionen definerer en mellemstor virksomhed som en virksomhed med færre end 250 beskæftigede, en årlig omsætning på 50 millioner Euro (cirka 375 millioner danske kroner) eller derunder samt en samlet balance på 43 millioner Euro (322 millioner danske kroner) eller derunder (European Commission, ValutaOmregneren.dk).

Kerneforretning

Kerneforretning refererer til kernen af virksomhedens primære område eller primære aktiviteter, der tilsammen udgør virksomhedens værdikæde. Eksempelvis er artiklens case eksempel, Middelfart Sparekasse, et pengeinstitut, hvorfor Sparekassens kerneforretning udgøres af selve bankdriften. Læs mere om Michael Porters værdikæde i analysen af den ideationelle metafunktion.

Lyst

Den Danske Ordbog definerer 'lyst' som: "trang til eller ønske om at handle på en bestemt måde eller skaffe sig noget bestemt, ofte for at blive underholdt eller opnå tilfredsstillelse" (Den Danske Ordbog). Lyst refererer derfor til analysen af formål og udgangspunkt under den interpersonelle metafunktion, som har til formål at vække virksomhedslederens 'ønske om at handle' og rette et fokus mod CSR ved at slå fast, hvordan virksomheden på såvel kort som på længere sigt kan opnå økonomisk samt humane gevinster ved at integrere CSR i samtlige forretningsaktiviteter.

Lovkrav

De centrale lovkrav som refereres til i artiklen findes i § 99 a i årsregnskabsloven. Regeringen har i 2015 vedtaget en skærpelse heraf, som træder i kraft i forskellige tempi alt efter virksomhedens størrelse. Lovkravene er særligt rettet mod at omfatte de største danske virksomheder. I artiklen behandles de skærpede lovkrav i relation til mellemstore virksomheder, fordi lovkravene indirekte vil omfatte mellemstore virksomheder. De største danske virksomheder skal nemlig vurdere samt rapportere om hvilke risici, der er forbundet med deres forretningsforbindelser. I lovgivningens stykke 2, nummer 4 står der således, at "[d]er skal gives oplysninger om de væsentlige risici i forhold til virksomhedens forretningsaktiviteter, herunder hvor det er relevant og proportionalt, i relation til virksomhedens forretningsforbindelser, produkter og serviceydelser." (jf. lovforslag L 117)

Værdi

Værdi kommer i sin oprindelige forstand fra det latinske *valere*, der betyder at have styrke eller betydning (Hansen 2014:105). Værdier har især betydning for virksomhedens interessenter (Ibid.), og

i denne artikel anvendes særligt Michael Porter og Mark Kramers værdibegreb fra artiklen ”Creating Shared Value” fra 2011, som uddybes nærmere i analysen af den ideationelle metafunktion.

Interessenter

I analysen af den interpersonelle metafunktion præsenterer jeg Joep Cornelissens definition af begrebet *stakeholder* fra 2008. Jeg har foretaget et bevidst valg ved at oversætte begrebet med *interessent*, da betydningen af det danske og engelske begreb er sammenfaldende (Andersen et al. 2011:36). Denne begrundelse gør sig desuden gældende i forhold til Porter og Kramers førnævnte artikel om ”Creating Shared Values”, som jeg løbende betegner: ”at skabe fælles værdi”.

Forretningsmodel

En virksomheds forretningsmodel defineres som: ”en metode til at udføre forretninger, således at en virksomhed kan skabe indtægter. En forretningsmodel viser, hvordan en virksomhed kan tjene penge, og hvor den er placeret i forhold til værdikæden og den omkringliggende forsyningskæde” (Ibid.:121).

Corporate Social Responsibility (CSR)

Der findes utallige definitioner på, hvad CSR står for, men med afsæt i artiklens kritiske tilgang til de tidligere CSR-paradigmer bygger artiklen på den kritiske CSR-teoretiker og praktiker Wayne Visser’s definition fra 2011:

CSR is the way in which business consistently creates shared value in society through economic development, good governance, stakeholder responsiveness and environmental improvement. [...] CSR is an integrated, systemic approach by business that builds, rather than erodes or destroys economic, social, human and natural capital. (Visser 2011:7)

Bæredygtig

Bæredygtighed er ligesom begrebet CSR et begreb i bevægelse. Artiklens undertitel tager dog udgangspunkt i definitionen af bæredygtig udvikling fra FN’s Bundtlandrapport fra 1987, da denne stemmer godt overens med Vissers definition af CSR: ”En bæredygtig udvikling er en udvikling, som opfylder de nuværende behov uden at bringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare.” (oversat til dansk i Aagaard 2012:14) Denne definition samt Vissers definition på CSR anvendes derfor i denne artikel som udgangspunktet for artiklens dialektiske tilgang til et bæredygtigt ledelsesparadigme.

Strategi

Artiklen tager udgangspunkt i specialist i strategi- og forretningsudvikling Jens Refshøjs definition af strategi som ”virksomhedens vej til et planlagt mål. Strategien kommer til udtryk i de handlinger, en virksomhed foretager for at opnå de forretningsmæssige mål, den har sat sig.” (Refshøj 2015:27)

Troværdighed

Begrebet anvendes løbende i artiklen og tager i denne kontekst udgangspunkt i Heidi Hansens *Kommunikationstrekant*, der argumenterer for, at troværdigheden fremkommer som resultatet af

overensstemmelse mellem begreberne *identitet*, *imageønske* og *etos* (Hansen 2014:35,48). Dette uddybes nærmere i analysen af den tekstuelle metafunktion.

Metateori og metode

Dette kapitel præsenterer artiklens overordnede metateoretiske og metodiske fundament. Herunder vil jeg redegøre for min optik af, (i) hvad viden er, (ii) hvordan viden frembringes, (iii) hvordan viden begrundes, og (iv) hvordan denne viden anvendes.

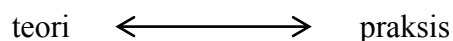
Videnskabelse - når modsætninger mødes

Med afsæt i aktionsforskningen præsenterer artiklen en dialektisk tilgang til et bæredygtigt ledelsesparadigme, hvor danske mellemstore virksomheder indvilliger i at indgå i en forandringsproces og integrere CSR i deres kerneforretning samt forretningsstrategi. Artiklen argumenterer for, at dette vil skabe værdi for virksomheden i bred forstand. I forlængelse heraf deler jeg metafor-teoretikeren Gareth Morgans tilgang til forandringer, hvor han i "Flux- og transformationsmetaforen" blandt andet præsenterer forandringer som et paradoks: "Change is the product of tensions between opposites" (Morgan 2006:242)

Fænomener eksisterer dermed i kraft af deres modsætninger, og jeg deler derfor aktionsforskningens videnskabelige erkendelse af, at "videnskabelsen [...] må finde sted som en delt eller fælles erkendelse mellem forskere og praktikere." (Nielsen & Nielsen 2015:115) Ligeledes deler jeg aktionsforskeren Cathrine Hasses antagelse af, "at forskerens kropslige, aktive deltagelse udgør en grundlæggende forudsætning for al forskning [...] for at kunne forstå forskningsprocesser i sociale og materielle menneskeverdenen" (Hasse 2011:13). Aktionsforskningen tager dermed afstand fra en objektiv erkendelse, hvorfor aktionsforskningen står som kritisk modspil til det naturvidenskabelige forskningsparadigme (Alrø et al. 2013:109). Mange teoretikere stiller derfor spørgsmålstejn ved aktionsforskningens gyldighed og fremstiller det som et uforeneligt paradoks, hvor der bør tages stilling til, om man *enten* er forsker *eller* praktiker (Cronholm & Goldkuhl 2004:47, 56). Ligeledes møder aktionsforskningen skepsis i forhold til, hvordan man som forsker ligeligt kan tilgodese begge poler og anser relationen mellem forsker og praktiker som kontroversiel og problematisk.

I relation hertil vil jeg inddrage Morgan og kompleksitetsteoretikeren Ralph Staceys tilgang til paradokser. Stacey definerer paradokser som: "the presence together, at the same time, of self-contradictory, essentially conflicting ideas, none of which can be eliminated or resolved" (Stacey 2011:36). Morgan og Stacey anser et paradoks som et komplekst fænomen, hvor begge poler eksisterer på samme tid, og som derfor ikke kan løses ved at se bort fra den ene pol (Ibid.:36, Morgan 2006:283). For at modgå en kritisk tilgang til aktionsforskningen vil jeg derfor med denne artikel argumentere for, at det forskningsmæssige samt det mere praktisk orienterede paradigme ikke bør ses som to uforenelige poler. Med afsæt i den situationelle og kontekstuelle bevidsthed er det derimod fordelagtigt at navigere på et dialektisk kontinuum gående mellem teori og praksis og dermed fokusere på en dialektisk *både-og-tilgang* (Dakwar et al. 2015:5,10). Samtidig imødekommer artiklen det, som Birger Steen Nielsen og Kurt Aagaard Nielsen betegner som "gensidig, dialektisk udfordring imellem teori og praksiserfaring" (Nielsen & Nielsen 2015:118). Hermed fremstilles artik-

lens overordnede dialektiske metodiske udgangspunkt på et kontinuum gående mellem teori og praksis:



Da problemstillingens tema ved aktionsforskningen samt i denne artikel kommer fra forskningen selv, anerkender flere og flere forskere denne forskningsmetode og problematiserer den traditionelle forsknings tilgang til, at forskning ikke bør involvere praksis (Ibid.:115f). Med dette mener jeg, at den nuværende forskning på området endnu ikke har givet et konkret svar på artiklens problemstilling, og at aktionsforskningen dermed med rette vil kunne anvendes hertil.

Teorien om det praktiske - forandringens metode

Til trods for at der ikke fremstår én klar definition af aktionsforskning, kan det siges at al aktionsforskning i større eller mindre grad trækker på det samme fundament. Fundamentet findes hos Kurt Lewin, der som følge af 2. verdenskrig søgte efter en løsning på forandringer i forhold til sociale konflikter. Lewin anså aktionsforskning som nøglen til at kunne 'forandre verden' og understregede dermed vigtigheden i at kunne navigere i spændingsfeltet mellem teori og praksis. Dermed åbner muligheden sig for, at jeg som både forsker og praktiker kan deltage og involvere mig direkte i forandringsprocessen i det praktiske felt, hvilket jeg underbygger i det følgende (Nielsen & Nielsen 2015:113, Reason & Bradbury 2001:2, Somekh 2006:12, Alrø et al. 2013:109).

Blandt andet præsenterer aktionsforskerne Helle Alrø, Poul Nørgaard Dahl og Per Kloster fra Aalborg Universitet aktionsforskning "som forandringsorienteret forskning i et praksisfelt, hvor forskere og praktikere arbejder sammen om forandringsprocessen og om at skabe viden om denne proces" (Alrø et al. 2013:109). De vurderer ligeledes, at forskning hverken er "forskning *i, om* eller *på* et genstandsfelt, det er forskning *sammen* med forskningsfeltet" (Ibid.:109), hvilket indikerer interaktionen og samarbejdet mellem teoretisk forskning samt den virksomhedsrelaterede praksis, som de svenske aktionsforskere Stefan Cronholm og Göran Goldkuhl opererer med i deres model (Cronholm & Goldkuhl 2004:50). De præsenterer aktionsforskere som:

"... action researchers are researchers that intervene in a business change process. [...] The research part takes place when researchers reflect on the business change process. The business change process works mainly as a source for collecting data. [...] Participatory action research projects are collaborative in its character. This means that there is collaboration between researcher and business practitioners in order to reach some goals". (Cronholm & Goldkuhl 2004:47)

To andre velsete forskere i aktionsforskning, Peter Reason og Hilary Bradbury, definerer aktionsforskning som:

"... a participatory, democratic process concerned with developing practical knowing in the pursuit of worthwhile human purposes, grounded in a participatory worldview which we believe is emerging at his historical moment. It seeks to bring together action and reflection, theory and practice, in participation with others, in the pursuit of practical solutions to issues of pressing concern to people, and more generally the flourishing of individual persons and their communities." (Reason & Bradbury 2001:1)

De to teoretikere pointerer desuden, at ”action without reflection and understanding is blind, just as theory without action is meaningless” (Ibid.). Dette underbygger min epistemologiske overbevisning om, at forandringer samt en optimal videnskabelig viden frembringes, udvikles og anvendes i samfundet ved at kombinere det bedste fra det teoretiske og praktiske paradigme (Alrø et al. 2013:110). Reason og Bradbury giver dermed anledning til at præsentere et kontinuum, hvor aktionsforskeren skal kunne navigere mellem aktion og refleksion:

aktion ←————→ refleksion

Dette understreger vigtigheden i både at kunne reflektere og handle, hvis man vil frembringe ny viden og samtidig være til gavn for virksomheden (Cronholm & Goldkuhl 2004:54). I relation hertil er artiklen udarbejdet med udgangspunkt i strategisk tænkning, der undervejs i processen er blevet til refleksion, mens jeg med afsæt heri sideløbende har udført handlinger i Middelfart Sparekasse (Hansen 2014:17).

Forskning i aktionen - to roller bliver til én

Ifølge Cronholm og Goldkuhl består aktionsforskningen af to eller flere personer fra henholdsvis forskningsverdenen og den virksomhedsrelaterede praksis og præsenterer i den forbindelse nogle ansvarsområder, der fordeles på rollerne. Ifølge dem er *forskeren* altid ansvarlig for den teoretiske forskning samt empiriindsamling, hvor den *virksomhedsrelaterede praktiker* er ansvarlig for forandringerne i virksomheden (2004:57). I modsætning hertil bygger metoden i denne artikel på Alrø, Dahl og Klosters tilgang til aktionsforskning, da jeg både er forsker på universitetet og samtidig er ansat i Middelfart Sparekasse, hvorfra forskningens problemstilling er opstået. Dermed er min rolle tvedelt, og jeg har både ”et praksisorienteret blik for forandring af organisatoriske processer,” samtidig med at jeg ”gennem processen indgår i metarefleksioner over de processer, der finder sted” (Alrø et al. 2013:109).

Som aktionsforsker er det vigtigt at kunne være subjektivt involveret i praksis men samtidig være distanceret i forhold til den videnskabelige refleksion over praksis (Ibid.:109), og god aktionsforskning former og udvikler sig ligeledes med tiden og opstår ofte med belæg i hverdags erfaringer (Reason & Bradbury 2001:1). Artiklens problemstilling startede oprindeligt i marts 2015, hvor jeg i forbindelse med udarbejdelsen af en ny treårig strategi deltog i et strategiseminar med ’Den brede ledergruppe’ i Middelfart Sparekasse, som består af Sparekassens afdelingsdirektører, fagchefer samt den administrerende direktør, vicedirektør og underdirektør. Her blev ønsket om et stærkere strategisk fokus på CSR præsenteret. Senere er artiklens fokus foldet ud til ligeledes at omfatte andre mellemstore virksomheder, da jeg, som tidligere skrevet, har deltaget i en CSR-uddannelse, hvor jeg mødte samme problemstilling hos andre mellemstore virksomheder. Eftersom artiklens problemstilling ikke synes at være berørt i den nuværende forskning, kommer aktionsforskningens formål med ”forandring af praksis og generering af ny viden” (Alrø et al. 2013:115) til udtryk på behørig vis.

Selvom aktionsforskningsprocessen kan fortsætte i en uendelighed og ikke kan forudsiges, fordi den tilrettelægges løbende (Ibid.:110), er aktionsforskningen i denne artikel afgrænset til cirka et halvt år. Ved udgangen af denne periode og som resultatet af denne artikel har jeg blandt andet

medvirket til udarbejdelsen af Sparekassens treårige strategi 2016-2018, hvor mit primære bidrag - i samarbejde med underdirektør Rikke Dresing - har været at integrere CSR i samtlige dele af strategien. Opfølgningen på denne artikel vil derfor finde sted tre år efter afslutningen, men evalueres ligeledes løbende i strategiperioden (Alrø et al. 2013:111).

Analyse og planlægning

I dette kapitel vil jeg først præsentere et overordnet teoretisk valg, som er rammesættende for behandlingen af artiklens problemstilling. Den efterfølgende analyse udfylder rammen med relevante teorier i forhold til at udforme en strategi, der skal anvendes til at planlægge, hvordan Middelfart Sparekasse og andre mellemstore virksomheder kan integrere CSR i kerneforretningen

Den situationelle kontekst - en diamant med flere facetter

Alrø, Dahl og Kloster pointerer, at aktionsforskningsprojektet ikke nødvendigvis skal kunne anvendes i andre kontekster, end i den kontekst og konkrete praksis, hvori den bliver udspillet og dermed har sin primære funktion, og at der derfor tales om ”udvikling af lokal viden” (Alrø et al. 2013:110). Netop dette giver anledning til at stille tidligere nævnte kritiske spørgsmål om, hvorvidt denne artikel kan anvendes i andre virksomheder end Middelfart Sparekasse. Derfor fokuserer artiklens teoretiske ramme på teorier, der hver især anvendes til at underbygge analysen af den situationelle kontekst, som omfavner en given mellemstor dansk virksomhed. Jeg vil derfor indlede dette afsnit med et 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. Skilled leaders and managers develop the knack of reading situations with various scenarios in mind and of forging actions that seem appropriate to the understandings thus obtained. (Morgan 2006:3)

Et væsentligt element i denne artikel er derfor at understrege vigtigheden af, at virksomhedsledelsen kan operere i helheder men samtidig aflæse, analysere og navigere efter den situation, de befinder sig i på et givent tidspunkt (Dakwar et al. 2015:10). Derfor er artiklens overordnede teoretiske ramme dannet med udgangspunkt i et eksamensprojekt på kandidatuddannelsen International virksomhedskommunikation fra faget Dansk Virksomhedskommunikation i foråret 2015, hvor jeg sammen med en medstuderende, Lotte Sabrina Juul, udviklede en dynamisk og kontekstbaseret ”diamant” som model til udarbejdelsen af en kommunikationskampagne for Stof2000 (Juil & Christoffersen 2015). Modellen er en fusion af Thomas Hestbæk Andersen og Flemming Smedegaards systemisk funktionelle model til dansk sprogbeskrivelse og tekstvurdering i værket *Hvad er meningen?* fra 2005 samt Andersen og Smedegaards dialogiske kommunikations- og kampagneplanlægningsmodel *Diamanten* fra 2012.

Ved at se *Diamanten* fra siden tager fusionen afsæt i den situationelle kontekst, hvis primære facetter udgøres af tre metafunktioner med dertilhørende situationelle variable; interpersonel metafunktion - tenor, ideationel metafunktion - felt og tekstuel metafunktion - måde (Andersen & Smedegaard 2005:25). Disse elementer gennemgås løbende i artiklens analyse. Andersen og Smedegaard (2005) definerer kontekst som ”de samlede omgivelser, hvori en tekst udfoldes og har en

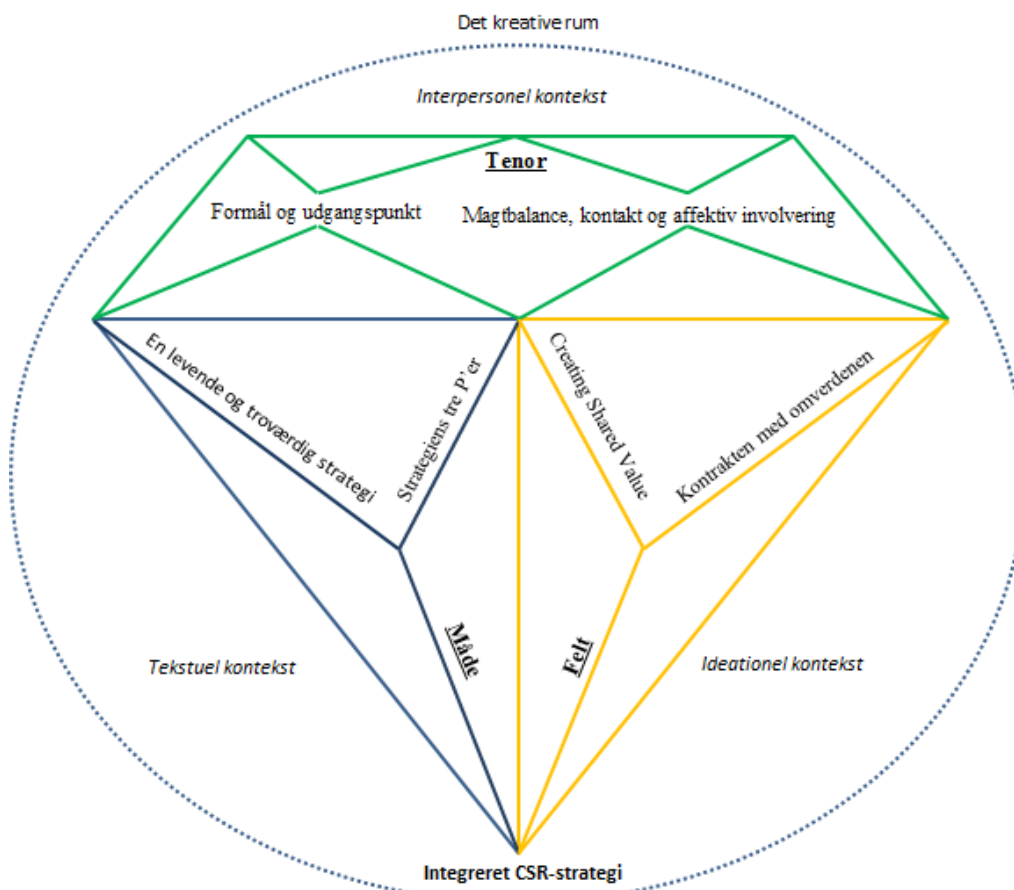
betydning” (Ibid.:24). De skriver endvidere, at situationen, hvori teksten har sin funktion, har ”stor betydning for, hvordan teksten bliver sat sammen” (ibid.:25). Ligeledes pointerer Andersen og Smedegaard, at ”tekster kun er noget i kraft af de omgivelser, altså de situationer, hvori de indgår” (Ibid.:23). Derfor introduceres *den situationelle kontekst* i den reviderede diamant. Overført til denne artikel vil det sige, at en analyse af situationen i og omkring en virksomhed (hermed forstås ”virksomhed” som ”teksten” jf. ovenstående citat) er afgørende for, hvordan virksomheden skal sammensætte dens CSR-aktiviteter og integrere CSR i strategien for derigennem at skabe den største værdi for virksomhedens forretningsmodel samt interessenter.

Ligeledes er fusionen inspireret af flere elementer fra *Diamanten*. En væsentlig pointe i denne sammenhæng er, at ”Kommunikationsplanlæggeren skal selv afgøre, hvilke faktorer - eller rettere: facetter [...] - der er relevante for planlægningen af en kommunikationsopgave” (Andersen & Smedegaard 2012:17). Andersen og Smedegaard (2012) tillader os dermed at arbejde dynamisk med *Diamanten*, hvilket resulterede i udlægningen af en ny og mere kontekstuel samt socialsemiotisk inspireret model (Juul & Christoffersen 2015:9f).

Formålet med at anvende modellen i denne artikel er ikke at udarbejde en kommunikationskampagne eller at analysere sproget i sig selv, derimod overføres metoden og tankesættet til en analyse af den situationelle kontekst. Dermed fokuserer modellen i denne artikel på den funktionelle opdeling i stedet for på selve systemet (Andersen & Smedegaard 2005:14). For at der kan tales om et bæredygtigt ledelsesparadigme argumenterer jeg altså for, at virksomhedens ledelse bør justere og målrette virksomhedens CSR-tiltag efter den helhed og samtidig den enkelte situation, som virksomheden og dens relationer, herunder interessenterne, indgår i (Aagaard 2011:23).

Den dynamiske model er derfor et vigtigt element i denne artikel og i en kompleks verden (Visser 2011:322, Refshøj 2015:11), da den skal kunne tilpasses en virksomhed i forskellige brancher og situationer, og da samfundets udvikling konstant influerer virksomhedernes forretningsaktiviteter (Visser 2011). Analysen af den situationelle kontekst vil derfor være determinerende for de elementer, den enkelte virksomhed skal fokusere på for at kunne agere i forhold til situationen og tidligere nævnte både-og-tilgang.

Modellens dynamiske udgangspunkt samt det kreative rum, der omfavner diamanten, giver anledning til at komplementere den fusionerede model (Juul & Christoffersen 2015), herunder modellens metafunktioner, med relevante teorier i forhold til at rette et strategisk blik mod CSR og dermed at tilpasse modellen til denne artikel samt til den enkelte virksomhed. Denne model, der samtidig illustrerer artiklens opbygning, præsenteres således:



Figur 1: Illustration af overordnet teorivalg samt artiklens opbygning

Metafunktioner

Denne analyse udfolder de situationelle karakteristika, som den situationelle kontekst er bygget op omkring. De tre metafunktioner samt de dertilhørende variabler *tenor*, *felt* og *måde*, der tilsammen udgør den situationelle kontekst, skal ikke opfattes som adskilte, da de konstant overlapper og interagerer med hinanden (Andersen & Smedegaard 2005:26). Interaktionen afspejler ovenstående model ved, at det ene element i modellen har betydning for de andre elementer, hvilket dermed konstituerer den samlede helhed. Den følgende analyse tager udgangspunkt i de tre metafunktioner kombineret med relevante teorier inden for artiklens emne.

Interpersonel metafunktion - tenor (hvorfor og hvem?)

Med udgangspunkt i de tre metafunktioner er det væsentligt at starte med analysen af den interpersonelle metafunktion, da virksomheden her vil finde frem til, hvorfor det i det hele taget er relevant at fokusere på CSR samt hvilke interessenter, det i så fald er væsentligt at inddrage i forandringsprocessen samt den strategiske planlægning.

Denne metafunktion med den dertilhørende variable *tenor* fokuserer på den interpersonelle relation mellem afsender og modtager, der "[g]ennem sproglig interaktion skaber og fastholder [...] sociale relationer med de mennesker, vi omgiver os med" (Ibid.:37). Derfor er det i denne kontekst væsentligt for danske mellemstore virksomheder at analysere virksomhedens interessenter for at skabe et overblik over hvilke interessenter, der har interesse for virksomheden og ligeledes i hvor høj grad, de har indflydelse på forretningen (Ellis 2006:29).

Inden jeg præsenterer en metodik til at analysere virksomhedens interesser, er det vigtigt først at slå fast, hvorfor virksomheden i det hele taget bør rette fokus mod at integrere CSR og herigennem, hvordan det i så fald kan skabe værdi for forretningen. Til dette arbejder Andersen og Smedegaard (2005) med termen *formål* (Andersen & Smedegaard 2005:30), hvilket deres model *Diamanten* betegner *udgangspunkt*.

Tenor: Formål og udgangspunkt - at knække forandringskoden

Denne artikel bygger på virksomhedslederens indvilligelse i en forandringsproces, og heldigvis har mange virksomhedsledere indset, at forandringer generelt set er vejen til overlevelse (Beer & Nohria 2000:133, Porter & Kramer 2006:91). Men forandringer skal ikke som udgangspunkt forbindes med en brændende platform, usikkerhed, angst og ulyst. Forandringer anses i ligeså høj grad som nøglen til udvikling og vækst (Refshøj 2015:10,210, Hansen 2014:227), og forandringsparathed i forhold til at få virksomheder til at rette et fokus mod CSR er også i positiv udvikling. Michael Porter, understreger, at:

It's real. It's happening. But in order to get this solution working, we have to now change, how business sees itself. And this is thankfully under way. Businesses got trapped into the conventional wisdom as they should not worry about social problems. That this was sort of something on the side. That somebody else was doing it. We are now seeing companies embrace this idea. (Porter 2013:14:40)

Men selvom Porter er optimistisk i forhold til udviklingen, er der stadig mange virksomhedsledere, der anser CSR et ressourcekrævende element, der derfor ofte bliver fravalgt. Denne artikel argumenterer for, at virksomheden ikke har råd til at lade være. Især dette afsnit skal medvirke til, at virksomheden revurderer sin overordnede strategiske indsats for at integrere CSR i kerneforretningen. Virksomheder skal dog i højere grad end før tage højde for en kompleks verden, hvor flere elementer skal medtænkes i de løbende forandringsprocesser og planlægningen heraf (Visser 2011:322). Derfor er det også vigtigt, at en virksomhedsstrategi er fleksibel, ligesom den virkelighed, den skal realiseres i (Refshøj 2015:11).

Ifølge Michael Beer og Nitin Nohria fokuserer de fleste virksomheder i forandringsprocessen enten på *Teori E*: ledelsens beslutninger og hurtige resultater på kort sigt med fokus på et hurtigt økonomisk afkast til interessenterne - eller på *Teori O*: på længere sigt at udvikle én fælles, åben og tillidsfuld kultur, hvor medarbejderne bliver involveret og engagerer sig i virksomhedens fælles mål og værdier (Beer & Nohria 2000:136). De to forandringsteoretikere anerkender de enkelte teorier, men fremlægger en tese om, at et fokus på blot den ene forandringsteori vil føre til mislykkede forandringstiltag, hvilket kan være en forklaring på, at omkring 70 % af samtlige forandringsinitiativer mislykkes (Ibid.:133).

Until now, change in business has been an either-or proposition: either quickly create economic value for shareholders or patiently develop an open, trusting corporate culture long term. But new research indicates that combining these "hard" and "soft" approaches can radically transform the way businesses change. (Ibid.:133)

Selvom flere virksomheder forsøger at imødekomme begge forandringsteorier, underkender de ofte spændingerne mellem de to teorier og ligeledes den kompleksitet, der er i at omfavne begge teorier. For at løse disse spændinger præsenterer Beer og Nohria derfor kombination af teorier samt et fokus

på en både-og-tilgang, hvilket de har erfaret er den mest succesfulde vej til at ”knække forandringskoden”:

Dimensions of Change	Theory E	Theory O	Theories E and O Combined
Goals	maximize shareholder value	develop organizational capabilities	explicitly embrace the paradox between economic value and organizational capability
Leadership	manage change from the top down	encourage participation from the bottom up	set direction from the top and engage the people below
Focus	emphasize structure and systems	build up corporate culture: employees' behavior and attitudes	focus simultaneously on the hard (structures and systems) and the soft (corporate culture)
Process	plan and establish programs	experiment and evolve	plan for spontaneity
Reward System	motivate through financial incentives	motivate through commitment—use pay as fair exchange	use incentives to reinforce change but not to drive it
Use of Consultants	consultants analyze problems and shape solutions	consultants support management in shaping their own solutions	consultants are expert resources who empower employees

Figur 2: Oversigt over Teori E og Teori O samt kombination heraf (Beer & Nohria 2000:137)

Dermed fastslår Beer og Nohria, hvordan en virksomhed ved en kombination af Teori E og Teori O kan lede teoriernes iboende paradokser og derigennem føre virksomheden igennem en forandringsproces med opbakning fra virksomhedens medarbejdere (Ibid.:137).

Jeg er skeptisk over for Beer og Nohrias kombination af teorierne, da jeg vurderer, at kompleksiteten i paradokset er for stor til at kunne koble teorierne i én samlet løsning. Jeg anser løsningsforslaget og den idealistiske tanke om, at virksomheden kan rumme og tilgodese hele paradoksets som en optimal løsning, men jeg ser en større værdi i at acceptere kompleksiteten og derfor at præsentere paradokserne på et dialektisk kontinuum, hvorved virksomheden og ledelsen kan navigere alt efter hvilken situationel kontekst, virksomheden befinder sig i. Ifølge forandrings-teoretikeren John P. Kotter er selv den mest succesfulde forandring nemlig ofte kompleks og fuld af overraskelser (Kotter 2007:103), hvilket jeg anser som en væsentlig pointe at fremhæve for danske mellemstore virksomheder for at imødekomme mentale barrierer, herunder modstanden mod forandring, for at legalisere eventuelle frustrationer under forandringsprocessen (Ellis 2006:194).

Med inspiration fra Beer og Nohrias model fremstiller jeg derfor de to teorier i et dialektisk kontinuum, hvilket er en nødvendighed at kunne navigere i for at forandre virksomhedens tilgang til integrationen af CSR i strategien og i kerneforretningen. I denne artikel identificerer jeg to modstridende forhold, som kendetegnes ved henholdsvis Teori E og Teori O:

økonomi - hurtige forandringer \longleftrightarrow humanisme - langsigtede forandringer

Ligeledes er det relevant at fokusere på teoriernes iboende paradoks mellem individuelle ledelsesbeslutninger (Teori E) og kollektive beslutninger (Teori O), hvor medarbejderne involveres i processen. Dette uddybes nærmere under interessentanalysen.

Det økonomiske aspekt vandt især indpas på den globale dagsorden efter den globale finanskrisen i årene efter 2008, der som en bølge rullede ud over verdens lande og væltede såvel små som

store virksomheder fra forskellige brancher og sektorer på stribet. Krisen er et eksempel på, hvor galt det kan gå, hvis en virksomhed bliver for 'grådig' og primært fokuserer på den økonomiske pol, nemlig at skabe hurtig profit uden nødvendigvis at tage hensyn til andre områder (Visser 2011). Visser, kalder perioden op til finanskrisen for 'The age of greed' og forklarer finanskrisens 'grådige virksomheder' som: "traders who are in for a quick buck: who buy and sell shares without the least concern for the long-term prospects of the company, let alone its people or its environmental impacts." (Visser 2011:40) Ligeledes findes der virksomheder, der i modsætning til de 'grådige' virksomheder primært fokuserede på den mere humane pol, og som ligeledes blev mødt af udfordringer.

I den forbindelse vil jeg inddrage Middelfart Sparekasse som et eksempel. Martin Baltser tiltrådte som ny direktør 1. januar 2012, da den tidligere direktør, Hans Erik Brønserud, gik på pension. I tiden som direktør, herunder inklusiv finanskrisen, vægtede Brønserud det humane og mere langsigtede aspekt højest. Og det kunne mærkes på den økonomiske bundlinje i en tid, hvor regnskabet bestod af røde tal, og hvor der derfor var brug for at handle hurtigt og rette et fokus mod det økonomiske aspekt (Middelfart Sparekasse 2009, 2010). I et interview i forbindelse med forskningsprojektet udtaler Sparekassens nuværende HR-chef, Helle Lund Gregersen udtaler, at:

"Der blev ikke tænkt ret meget i penge. Det var mere med hjertet. Det er en anden slags samfundsansvar, end CSR-begrebet reelt er i dag. Det havde nok en mere filantropisk tilgang [...] Tidligere, der kastede vi os ud i kæmpe store projekter, og der blev altså ikke lavet nogle økonomiske kalkuler på, om det nu kunne svare sig eller ej. Det var bare, er det her en god idé, og tror vi på, at det vil være med til at bidrage til vores forretning, og hvis ja - så gjorde vi det bare."

Der var selvfølgelig også andre faktorer, der spillede ind på Sparekassens økonomiske situation som følge af finanskrisen, og overordnet set var Sparekassen udfordret på mange parametre. Sparekassens regnskab er dog forbedret markant, siden Baltser tiltrådte som direktør. Som Gregersen udtrykker det, så har Baltser et mere forretningsorienteret fokus, hvorimod Brønseruds tilgang var mere "hjertelig". Og selvom CSR til at starte med for Baltser var "noget, der kostede penge", er han i dag overbevist om, at en stærk kultur og et fokus på CSR er med til at tilføre stor værdi og dermed at fremtidssikre Sparekassen. Eksempelvis udtaler Baltser i en artikel i Fynsk Erhverv, hvor Middelfart Sparekasse i december 2015 er blevet kåret som 'Månedens virksomhed', at "[o]rd som 'CSR', 'medarbejdertilfredshed' og 'kundertilfredshed' får mere og mere fylde i tiden. Derfor har vi et fantastisk ståsted lige nu, fordi vi har investeret i det igennem mange år." (Fynsk Erhverv 2015) Baltser og ledelsen i Middelfart Sparekasse ser altså en mening med at kunne navigere i ovenstående kontinuum, og fokuserer derfor på såvel økonomiske afkast i forhold til forretningen som de bløde og langsigtede aspekter. Denne tilgang benævnes 'forretningsdrevet CSR' (Erhvervsmagasinet CSR 2014).

Flere aktuelle debatter vedrørende virksomhedernes samfundsansvar understreger blandt andet vigtigheden af at kunne navigere i det paradoksale krydsfelt mellem økonomiske og det humane erhvervsparadigme (Ellis 2006:14). Eksempelvis er "Think global, act local" (Visser 2011:258) en hyppigt anvendt CSR-frase og er i nutidens CSR-paradigme vigtigt at medtænke, når en virksomhed vil skabe fremtidig succes (Ibid.:280, Ellis 2006:17). Den globale konkurrence og det øgede pres på virksomhederne understreger nemlig vigtigheden i at kunne navigere i et holistisk CSR-

paradigme (Ibid.:16, Aagaard 2012:9,22, Dakwar et al. 2015:10, Bakka & Fivesdal 2008:287), og her kan den dialektiske både-og tilgang være en hjælp (Dakwar et al. 2015:10). Visser anvender termen *glocal*, der ofte i andre nyere globaliseringsteorier optræder synonymt med førnævnte frase (Visser 2011:259). Denne term forholder jeg mig kritisk til, da jeg, ligesom jeg ved min skepsis vedrørende Beer og Nohrias kombination af Teori E og Teori O, vurderer, at kompleksiteten i paradokset mellem lokal og global ved denne løsning er underkendt og forsimplet. Med afsæt i ovenstående fremstiller jeg i stedet følgende dialektiske kontinuum, som virksomhederne bør navigere på, og som derfor åbner muligheden for at tage højde for virksomhedens situationelle kontekst:

global \longleftrightarrow lokal

Virksomheder bliver generelt ofte beskyldt for at bære en stor del ansvaret i forhold til de globale sociale, miljømæssige og økonomiske problemer (Porter & Kramer 2011:64). Men Porter understreger, at det i virkeligheden er virksomhederne, der gennem skattebetalinger, arbejdspladser, donationer samt profit til at udvikle forretningen og det omkringliggende samfund, har ressourcerne til at gøre en forskel på verdens samfundsmæssige udfordringer (Porter 2013:05:49). Dette udgangspunkt bygger følgende væsentlige og yderst aktuelle uddrag fra en dansk og dermed mere lokal vinkel på; den danske regerings nyligt vedtagne lovforslag til en skærpelse af årsregnskabslovens § 99 a vedrørende virksomheders rapportering om CSR:

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 [...] Virksomheders samfundsansvar handler med andre ord både om at maksimere virksomhedernes positive værdiskabelse såvel som at minimere aktuelle og negative påvirkninger, der udspringer af forretningen. (jf. lovforslag L 117)

Skærpelsen er foretaget, for at Danmark kan være på linje med europæiske direktiver og internationale retningslinjer. Dermed sætter de globale leveregler standarden og omsættes til lokale tiltag. Denne analyse understreger derfor vigtigheden i at kunne navigere i paradokset mellem økonomi og humanisme og er et eksempel på, hvordan alting hænger sammen; hvordan delelementer kan påvirke det globale system og igen, hvordan det globale system kan påvirke delelementer verden rundt, og hvorfor det i så fald er væsentligt for virksomheder i alle størrelser både at tænke lokalt og globalt, med hjerne og med hjerte (Ellis 2006:16, Visser 2011:259).

Middelfart Sparekasse er som pengeinstitut underlagt Finanstilsynet, der som en af hovedopgaverne fører tilsyn med, at finansielle virksomheder overholder den finansielle lovgivning (Finanstilsynet 2015). Finanstilsynet og den finansielle lovgivning har dermed stor indflydelse på, hvordan Sparekassen agerer, hvilket også indikeres på magtbalancen i interessentanalysen i den følgende del af dette afsnit. Finanstilsynet har endnu ikke præsenteret et udspil til skærpelsen af § 99 a for finansielle virksomheder, men Dresing og jeg har været i løbende dialog med konsulentfirmaet EY (tidligere Ernst & Young), der giver udtryk for, at Finanstilsynet som udgangspunkt læner sig tæt op ad kravene i årsregnskabsloven.

Finanstilsynet kan dermed umiddelbart fra den ene dag til den anden udgive en lov med afsæt i Regeringens lovforslag. For ikke pludselig at stå i en situation, hvor vi skal koncentrere en stor

mængde ressourcer på at opfylde et lovkrav, har Dresing og jeg i samarbejde med de ansvarlige for hvert fagområde i Middelfart Sparekasse formuleret konkrete samfundsansvarlige tiltag i den nye strategi, hvor vi allerede fra 2016 retter et fokus mod blandt andet politikker for samfundsansvar, herunder ansvarlige indkøb og investeringer. Det skal pointeres, at politikker i denne kontekst forstås som en form for 'retningslinjer', da lovkravet om politikker for samfundsansvar bygger på en følg-eller-forklar model. Modellen går ud på, at virksomheden skriftligt skal forklare, hvorfor virksomheden eventuelt ikke følger en eller flere af politikkerne fra lovgivningen. På den måde tilgodeser Middelfart Sparekasse såvel den kortsigtede som langsigtede pol på ovenstående kontinuum.

Men ikke kun Regeringen stiller krav til virksomhederne. Virksomhederne og ligeledes Middelfart Sparekasse har i mange år mærket markedskræfterne trænge sig på. Samfundet, herunder virksomhedernes interne såvel som eksterne interessentgrupper, stiller ligeledes høje krav og forventninger til virksomhedernes adfærd, gennemsigtighed og arbejde med social ansvarlighed (Lewis & Bridger 2000, Olesen & Møldrup 2015, Ellis 2006:27, Porter & Kramer 2011:64). Disse krav har jeg i særdeleshed stiftet bekendtskab med under CSR-uddannelsen, hvor flere af de andre mellemstore virksomheder tilmeldte sig uddannelsen for at kunne imødekomme pludseligt opståede krav om CSR-rapportering fra eksterne interessenter, herunder forskellige kunder.

Tenor: Magtbalance, kontakt og affektiv involvering - interessentanalyse

Artiklens overordnede teoretiske ramme (Juil & Christoffersen 2015) forudsætter, at hverken afsender eller modtager kan undværes i en kommunikationssituation. Den teoretiske ramme fremstiller dermed et ideal om at skabe en ligeværdig dialog (Andersen & Smedegaard 2012:12f). Analysen af den interpersonelle metafunktion, herunder de interpersonelle relationer, danner derfor i denne artikel rammen for, hvordan de to andre metafunktioner udfolder sig. Den situationelle variable *tenor* udspaltes normalvis i en række kontinua og koordinatsystemer for afsender og modtagers *affektive involvering*, *kontakt* (hyppighed samt positiv/negativ kontakt) og *magtbalancen* (Andersen & Smedegaard 2005:28). I dette afsnit fremkommer i stedet en naturlig glidende overgang mellem de tre underemner, hvilket figur 3 demonstrerer.

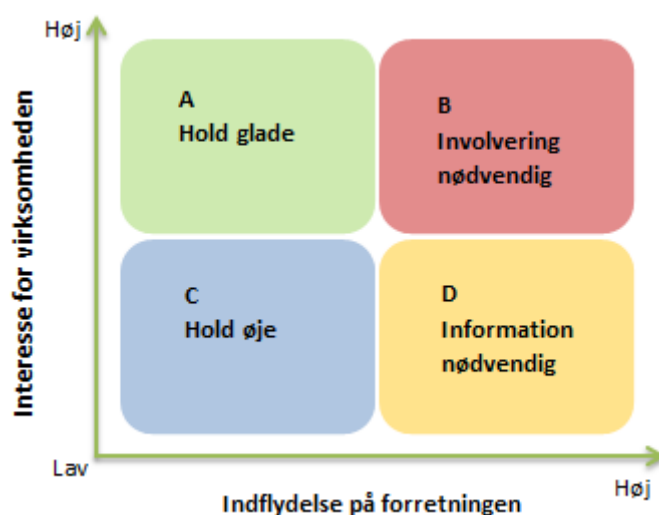
Relationen mellem afsender og modtager refererer i denne artikel til de interessenter, som tidligere nævnte uddrag fra § 99 a ligeledes henviser til, og som virksomheden i CSR-tilgangens filosofi bør leve i en symbiose med. Symbiose-tankegangen bygger på et gensidigt afhængighedsforhold, hvor virksomhedens valg påvirker interessenterne og omvendt (Haisler & Holbeck 2008:79, Porter & Kramer 2006:83, Porter & Kramer 2011:66). Som artiklens undertitel, *en dialektisk tilgang til et bæredygtigt ledelsesparadigme*, påpeger, er den egentlige afsender (Andersen & Smedegaard 2012:25) af forandringsprocessen i denne kontekst i første omgang virksomhedsledelsen, herunder en eventuel CSR-ansvarlig.

Komplet forankret CSR henviser paradoksalt til en virksomhed, hvor der ikke længere tales om CSR, fordi den bæredygtige tilgang er så dybt integreret i virksomhedens kerneforretning (Aagaard 2012:132). Dette medfører, at rollerne vil ændre sig med tiden, og at den CSR-ansvarlige går fra at være primært udførende til faciliterende. Dermed vil medarbejdernes rolle blive mere afsenderorienteret, hvilket jeg argumenterer for vil fremstå som mest troværdig. Arbejdet som facilitator vil primært bestå i at oversætte CSR til forretningstermer, gøre dem relevante og at operationa-

lisere CSR-aktiviteterne ud i de enkelte arbejdsfunktioner, herunder indkøb, salg, kommunikation, marketing, forretningsudvikling, HR mv. (Ellis 2015, figur 7).

En virksomhed har mange interessenter - såvel interne som eksterne. Og disse interessenter har forskellige grader af magt og forudsætninger for at påvirke virksomheden (Caroll 1991:43, Cornelissen 2008:42). Joep Cornelissen definerer interessenter som "[...] any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's purpose and objectives" (Cornelissen 2008:42). Da det kan virke uoverskueligt at tage højde for alle interessenter, er det særdeles relevant at skabe et overblik over disse. Et overblik kan være med til at afdække magtbalancen mellem virksomheden og dens interessenter samt afdække hvilke interessenter, der viser en interesse i forretningen, og som derfor kan være relevante at inddrage i forandringsprocesserne.

For at skabe dette overblik og kategorisere interessenterne trækker jeg derfor på en inddeling af interessenter, jeg har stiftet bekendtskab med i forbindelse med min CSR-uddannelse hos erhvervsnetværket Green Network, og som i øvrigt står i stærk relation til Cornelissens *power-interest matrix* (Ibid.:53):



Figur 3: Interessentmatrix - kategorisering af interessenter efter egen tilvirkning

Jeg har dermed inddelt interessenterne i de fire kategorier A, B, C og D med dertilhørende fokusområder, som virksomheden bør tage hensyn til. Denne kategorisering medvirker til at tilrettelægge virksomhedens strategiske indsats samt kommunikationen med de respektive interessentgrupper (Ibid.). For at forstå modellen gennemgår jeg i det følgende Cornelissens fire kategorier (2008:53).

Kategori D er interessenter, der har høj indflydelse på forretningen, men som ikke nødvendigvis viser den største interesse for virksomheden. Grundet den manglende interesse og engagement i forhold til virksomheden er denne interessentgruppe den sværeste for virksomheden at vedligeholde længerevarende relationer med. Interessenterne i denne gruppe anvender ofte deres magtposition i forhold til særlige aktiviteter eller beslutninger fra virksomheden. Interessenter i denne gruppe kan eksempelvis være kunder, myndigheder, NGO'er og konkurrenter.

Kategori C udviser mindst interesse for virksomheden og har ligeledes mindst indflydelse på forretningen. Alligevel kan det være en god idé for virksomheden at holde øje med interessenterne i denne kategori. Som tidligere påpeget, er verden kompleks og særdeles dynamisk, hvilket bør med-

tænkes i ovenstående matrix. Virksomhedens situationelle kontekst kan derfor få stor indflydelse på, hvordan interessenter i de forskellige kategorier flytter sig og pludselig kan få indflydelse på forretningen. Denne gruppe kan være interessenter som nuværende samt nye partnerskaber, miljøet, lokalsamfundet og eksempelvis vil mediernes interesse for virksomheden og indflydelse på forretningen vokse markant, hvis virksomheden bliver ramt af en krise, hvilket ligeledes kan påvirke interessenterne i de andre kategorier.

Kategori B er virksomhedens nøgleinteressenter, som er vigtige at fokusere på og involvere i en stor del af virksomhedens beslutninger og handlinger. Denne gruppe har størst indflydelse på forretningen og ligeledes størst interesse for virksomheden, hvorfor denne gruppe i de fleste tilfælde bør involveres i en stor del af forandringsprocesserne (Beer & Nohria 2000:137). Denne interessentgruppe består ofte primært af ejere, ledelsen, bestyrelse, medarbejdere og eventuelt store investorer. Hvis virksomheden succesfuldt vil integrere CSR i kerneforretningen, er denne gruppe vigtig at inddrage i processen (Kotter 2007:101).

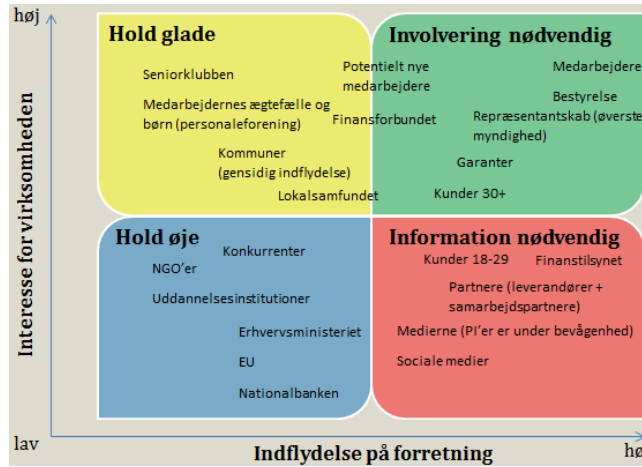
Kategori A er den type af interessenter, der har en interesse for virksomheden, men som ikke nødvendigvis har den store indflydelse på forretningen. Det er vigtigt at fokusere og sætte pris på disse interessenter, da disse ofte fungerer som positive ambassadører, hvorfor interessenterne i denne kategori bør holdes opdaterede omkring organisationen for på den måde at øge chancerne for at vedligeholde en positiv kontakt med interessenterne (Cornelissen 2008:53). Denne interessentgruppe kan eksempelvis bestå af interessenter, der har eller har haft en form for relation til virksomheden såsom medarbejdernes familiemedlemmer, potentielt nye medarbejdere, aktionærer, tidligere medarbejdere, forretningsforbindelser mv.

Den dialektiske tilgang til at kunne navigere i spændingsfeltet mellem global og lokal kan overføres til den pointe, jeg præsenterede under analysen af formål og udgangspunkt. Med afsæt i det økonomiske og humane aspekt, er det nemlig i denne artikel ligeledes relevant at tage højde for, om de strategiske beslutninger skal tages lokalt, herunder individuelt af ledelsen, eller globalt, hvilket vil sige kollektivt med involvering af andre af virksomhedens interessenter (Visser 2011:324). Til tider kan det være relevant at holde beslutninger på ledelsesplan, især hvis en beslutning eksempelvis ved besparelser eller afskedigelser bør tages hurtigt, hvor det i andre tilfælde såsom i forbindelse med en strategiproces kan være særdeles gavnligt som minimum at inddrage interessenterne fra kategori B. I relation til virksomhedens situation, bør ledelsen overveje følgende kontinua:

individuel \longleftrightarrow kollektiv

Og netop dette kontinua spiller en stor rolle i strategiprocesen i Middelfart Sparekasse, hvor jeg har oplevet, hvordan Sparekassen løbende har navigeret i paradokset mellem kollektive beslutninger, hvor hele organisationen har været involveret samt mere individuelle beslutninger, hvor Sparekassens øverste myndigheder i dele af processen ligeledes har haft ansvar for at træffe nogle valg.

Ovenstående interessentmatrix (figur 3) er overført til Middelfart Sparekasse, hvor Dresing og jeg i forbindelse med CSR-uddannelsen har udarbejdet et øjebliksbillede med et uddrag af Sparekassens interessenter. Sparekassens nuværende interessentmatrix ser således ud:



Figur 4: Interessentmatrix Middelfart Sparekasse oktober 2015

Jeg vil ikke gennemgå samtlige interessenter, men i stedet præsentere et udpluk. I den forbindelse er det væsentligt først kort at redegøre for Middelfart Sparekasses ejerform. I flere andre virksomheder ville interessenten 'aktionær' nemlig fremgå af interessentmatrixen. Middelfart Sparekasse er i modsætning hertil en selvejende institution, hvilket betyder, at den hverken har ejere eller aktionærer, og at der derfor ikke er nogen udenforstående, der skal have andel i Sparekassens udbytte. I stedet er Sparekassen "organiseret som en garantsparekasse, hvis øverste myndighed er repræsentantskabet. Repræsentantskabet har ansvaret for at udpege bestyrelsen og godkende regnskabet" (Middelfart Sparekasse: Repræsentantskabet). Alle har mulighed for at blive garant og investere i Middelfart Sparekasse. Garanternes garantkapital er således med til at styrke Sparekassens kapitalgrundlag, og garantene har både indflydelse på forretningen og interesse for, hvordan det går pengeinstituttet (Middelfart Sparekasse: Garant i Sparekassen).

Medarbejderne, bestyrelsen og repræsentantskabet er Sparekassens vigtigste interessenter, og som tidligere skrevet, er det derfor særdeles relevant at involvere disse i strategiprocesen. For at illustrere processen i Middelfart Sparekasse, inddrager jeg følgende oversigt udarbejdet af en medarbejder fra Sparekassen:



Figur 5: Illustration af strategiproces i Middelfart Sparekasse

Som tidligere skrevet, mødte jeg for første gang artiklens problemstilling, da jeg deltog i et strategiseminar med 'Den brede ledergruppe', hvor ønsket om et øget strategisk fokus på CSR blev præsenteret. Efter strategiseminaret fik samtlige medarbejdere i afdelingerne til opgave at udtænke tiltag inden for de fire hovedemner (figur 5); (i) samfundsansvar, (ii) medarbejdere, (iii) forretningsudvikling og (iv) digitalisering. Med udgangspunkt i Jens Refshøj's værktøjer til at udfordre en allerede eksisterende forretningsmodel skulle medarbejderne ligeledes tage stilling til, hvilke punkter fra Sparekassens nuværende forretningsmodel, der henholdsvis skulle *forstærkes*, *formindskes*, *forfølges*, *fortsættes* og *fravælges* (Refshøj 2015:17). Den nuværende forretningsmodel blev udarbejdet i 2012 med afsæt i "Osterwalder-modellen" (Forretningsmodellen.dk 2012).

Det er tidligere blevet pointeret, at ledelsen er orienteret mod en total inddragelse af CSR i kerneforretningen. Dette afklarer ovenstående illustration af strategiprocessen i Sparekassen (figur 5), hvor *Samfundsansvar* blev formuleret som et af fire hovedemner. Desuden formulerede bestyrelsen et opdrag til direktionen i forhold til den kommende strategi. Opdraget lyder som følger:

Middelfart Sparekasse skal fortsat hvile på et solidt økonomisk fundament for at sikre Sparekassens selvstændighed og udviklingsmuligheder. Det økonomiske fundament skal sikres på grundlag af de værdier, der findes i Sparekassen i dag. Middelfart Sparekasse skal således fortsat være "Bedst til kunder". Sparekassen skal desuden fortsat være en særdeles god arbejdsplads og leve op til sit samfundsansvar. (uddrag fra Middelfart Sparekasses 'Strategi 2018')

Til hvert af strategiens fire hovedemner blev der tilknyttet en ansvarlig styregruppe. Herunder blev Dresing som fagchef for samfundsansvar og jeg tilknyttet området, der varetager Middelfart Sparekasses samfundsansvar. I denne forbindelse foretog jeg i august 2015 knap 50 telefoninterviews med personer fra foreninger i lokalsamfundet fordelt på hele Sparekassens markedsområde, som alle har været i kontakt med Middelfart Sparekasse i relation til sponsorater og forskellige arrangementer. Til dette havde jeg ansat en studentermedhjælper, som skulle foretage de mange interviews, og jeg havde ligeledes forberedt en række spørgsmål i et spørgeskema på en computer, hvori studentermedhjælperen skulle indtaste informantens svar. I mellemtiden var min opgave at fokusere på andre arbejdsopgaver.

Formålet med disse interviews var at skabe et samlet billede af hvor i landet, Middelfart Sparekasses arbejde med samfundsansvar havde gjort størst indtryk. Samtalerne resulterede dog også i et billede af, hvilke elementer vi burde inddrage i Sparekassens fremtidige CSR-indsats. Først sad jeg i rummet med studentermedhjælperen, mens hun ringede rundt, men vi erfarede hurtigt, at de personer, vi ringede til, kendte meget til Sparekassen og gav feedback på emner, som kun en intern medarbejder ville kunne relatere til. De mange informationer og velvilligheden i at ville svare på mine spørgsmål fik os til at bytte roller, så studentermedhjælperen tog notater og udfyldte spørgeskemaet, mens jeg snakkede med informanterne. Eksempelvis varede nogle af telefonsamtalerne helt op til 45 minutter, hvor de oprindeligt var planlagt til at vare 5-10 minutter. Desuden erfarede vi undervejs, at flere af de spørgsmål, jeg havde formuleret, nødvendigvis måtte ekspliciteres, da flere blandt andet var i tvivl om, hvad ordet samfundsansvar i det hele taget betød. Denne pointe har vi medtaget som en væsentlig prioritering i den strategi, som Dresing og jeg har været med til at udforme. Således blev der skabt fokus på at styrke såvel den interne som eksterne kommunikation om

samfundsansvar i Middelbart Sparrekasse. Dette medfører yderligere, at dette hensyn skal inddrages i artiklens tekstuelle metafunktion.

I den følgende proces bestod min rolle af at organisere de inputs, som de enkelte afdelinger havde arbejdet med i flere måneder, og som de havde sendt mig per mail. Flere af medarbejderne havde knyttet en kommentar til mailen, hvor de udtrykte, at der var blevet arbejdet seriøst med opgaven, og at det havde været en rigtig god proces. En af Sparekassens medarbejdere fra Esbjerg skrev:

Hele afdelingen har arbejdet intenst med opgaven de sidste mange uger, så alle har haft god mulighed for at sætte sit præg på oplægget. Det har været spændende og givet anledning til mange gode debatter med respekt for hinandens holdninger ;-) (uddrag fra Middelbart Sparekasses 'Strategi 2018')

Efterfølgende blev Sparekassens årlige medarbejderdag afholdt i efteråret 2015, hvor dagen startede med et fokus på yderligere strategiske inputs, og hvor medarbejderne blev inddelt i grupper fordelt på strategiens fire fokusområder. Omkring 200 ud af 280 medarbejdere mødte motiverede op til denne dag, som sluttede med et socialt arrangement.

Herefter har Dresing og jeg, med udgangspunkt i den nye viden fra CSR-uddannelsen samt fra den teoretiske ballast, jeg har opnået gennem dette halve år på universitetet, struktureret og samlet CSR-inputs fra afdelingerne samt fra medarbejderdagen og efterfølgende spredt dem ud på strategiens overordnede fokusområder. På den måde er CSR-delen integreret i den nye "samfundsansvarlige strategi". Metoden til hvordan dette er foregået, gennemgår jeg under den tekstuelle metafunktion, hvor jeg præsenterer John Elkingtons tredobbelte bundlinje.

Efter strategistyregruppen havde samlet det første udkast til den færdige strategi, er Sparekassens bestyrelse og repræsentantskab blevet involveret. Bestyrelsen skal i sidste ende godkende strategien, inden den lanceres internt samt eksternt. Bestyrelsen blev ligeledes involveret tidligt i processen, hvor de med henvisning til førnævnte opdrag til direktionen besluttede, at Sparekassen skal beholde det nuværende værdigrundlag, mission samt vision (Middelbart Sparekasse: Værdigrundlag og strategi) som minimum i strategiens levetid i de næste tre år. Inden strategien lanceres endeligt, er der udvalgt et antal medarbejdere, der ligeledes skal læse strategien igennem for at sikre, at strategien giver mening og stadig afspejler de oprindelige inputs. Det er vigtigt, at der ikke hersker tvivl om, hvilke medarbejdere, der har ansvaret for de respektive strategitiltag (Refsbjerg 2015:210). Når Sparekassens strategi er færdigskrevet og lanceret, vil fagcheferne for de respektive områder i strategien derfor fungere som de overordnede 'ansvarlige' for, at strategien bliver eksekveret. Fagcheferne samler løbende grupper af relevante medarbejdere til at løse de enkelte initiativer.

Ideationel metafunktion - felt (hvad?)

Den ideationelle metafunktion samt den dertilhørende situationelle variable *felt* fokuserer på, "hvad afsender og modtager skal kommunikere om" (Andersen & Smedegaard 2012:42). Når virksomheden har kortlagt sine interesser og dermed har fundet frem til *hvem*, der skal tages højde for i forandringsprocessen samt i den strategiske CSR-indsats, er det derfor relevant at fokusere på, hvilke CSR-aktiviteter, der skal integreres i kerneforretningen.

Felt: Kontrakten med omverdenen

Analysen af den interpersonelle metafunktion konkluderer, hvorfor det gavner virksomheden at inddrage et udvalg af interessenter i processen i at formulere en 'CSR-strategi' specifikt tilpasset virksomhedens situationelle kontekst. Det kan dog være en fordel at lade sig inspirere af andre virksomheders tiltag, så man ikke nødvendigvis skal opfinde den dybe tallerken (Aagaard 2012:98, Porter & Kramer 2006:88).

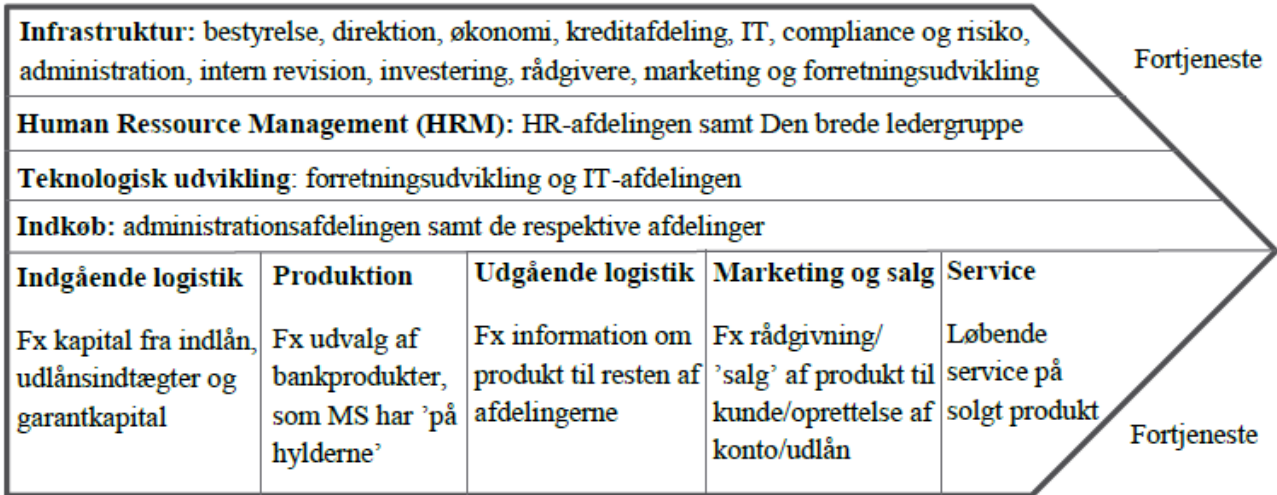
Derudover har jeg tidligere understreget, hvor vigtigt det er, at der er overensstemmelse mellem det, virksomheden siger, og det, den gør, og at CSR-indsatsen derfor nødvendigvis skal tage afsæt i kerneforretningen. Ellers kan de mange tiltag blive kategoriseret som et uetisk PR-stunt og blive stemplet som *greenwashing* (Visser 2011:91, Aagaard 2012:133, Cornelissen 2011:64). Derfor er det relevant at rette et fokus mod virksomhedens nuværende primære aktiviteter samt støtteaktiviteter, hvilket kan opstilles i Porters *value chain* (herfra: *værdikæde*) (Gereffi 2005:188, Grant 2013:122):



Figur 6: Illustration af Porters værdikæde (Grant 2013:123)

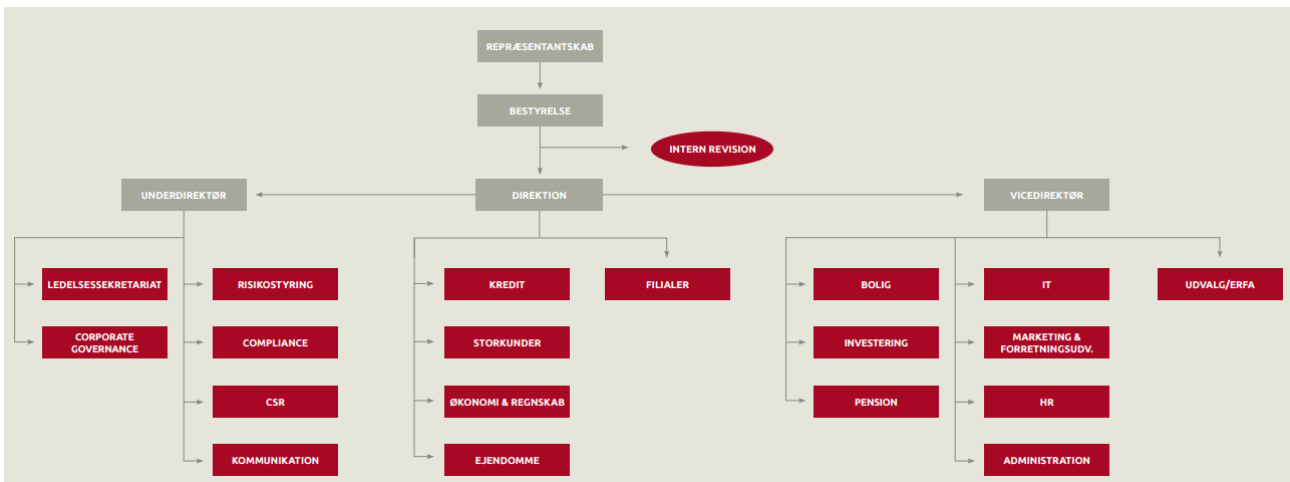
I 1984 præsenterede Porter for første gang dette rammeværktøj, der bygger på en tese om, at virksomheders aktiviteter vertikalt er kædet sammen (Gereffi 2005:188, Grant 2013:122, Andersen et al. 2011:41). Værktøjet giver et billede af, om virksomhedens ressourcer og kernekompetencer udnyttes optimalt (Andersen et al. 2011:41), herunder hvordan virksomhedens input-output undervejs gennemgår en proces, hvor et 'råmateriale' ender som et færdigt produkt eller en service og derfor slutteligt skaber produktets værdi for slutbrugeren (Gereffi 2005:189, Sørensen 2012:281, Andersen et al. 2011:41). Ved at analysere værdikæden får ledelsen et indblik i, hvilke aktiviteter, der kan sikre virksomhedens konkurrencemæssige fordele (Andersen et al. 2011:41f). Som modellen demonstrerer, består de primære aktiviteter af virksomhedens hovedaktiviteter, herunder indgående og udgående logistik, produktion, salg og marketing samt service (Ibid.:43), hvor støtteaktiviteterne består af aktiviteter, der integrerer værdikædens hovedaktiviteter, såsom virksomhedens infrastruktur, HR, teknologi og udvikling samt indkøbsafdelingen (Sørensen 2012:283ff, Andersen et al. 2011:44).

Selvom Porters værdikæde oprindeligt er udarbejdet under industrialiseringstiden og derfor umiddelbart henvender sig til produktionsvirksomheder, kan jeg med Middelfart Sparekasse som eksempel ligeledes overføre modellen til servicevirksomheder:



Figur 7: Værdikæde Middelfart Sparekasse - kerneforretningen

Ud fra Sparekassens værdikæde kan jeg udlede, at værdikæden overordnet set kan indrettes efter medarbejdernes forskellige fag- og ansvarsområder i virksomhedens organisationsdiagram:



Figur 8: Organisationsdiagram Middelfart Sparekasse december 2015

Overblikket over kerneforretningen er især gavnligt, når virksomhedens interne interessenter skal involveres, og når CSR-tiltagene skal integreres i værdikæden. Dette har Middelfart Sparekasse taget højde for under strategiprocesen ved, som tidligere skrevet, at uddelegere ansvaret for strategiens initiativer til de fagansvarlige på området.

Porters rammeværktøj skaber et billede af, hvordan organisationen praktisk fungerer fra input til output. Værdikæden fremstår dermed lineær, da den ikke umiddelbart tager hensyn til samfundstendenserne og de interne og eksterne påvirkninger, som ofte forbindes med de muligheder og risici, der knytter sig til hver enkelt aktivitet samt ansvarsområde i værdikæden (Haisler & Holbeck

2008:84). I forbindelse med CSR-uddannelsen blev vi præsenteret for fem typer af risici, vi skulle tage højde for i forhold til Sparekassens værdikæde samt strategiske planlægning: juridiske risici, image risici, stigende råvarepriser, markedsrisici og sociale risici. Derudover blev vi præsenteret for muligheder som: nye produkter, ”nyt” godt købmandsskab, innovation og læring, reduktion af omkostninger og forbedre image og omdømme. I relation hertil blev Dressing og jeg præsenteret for CSR i form af følgende kontinuum:

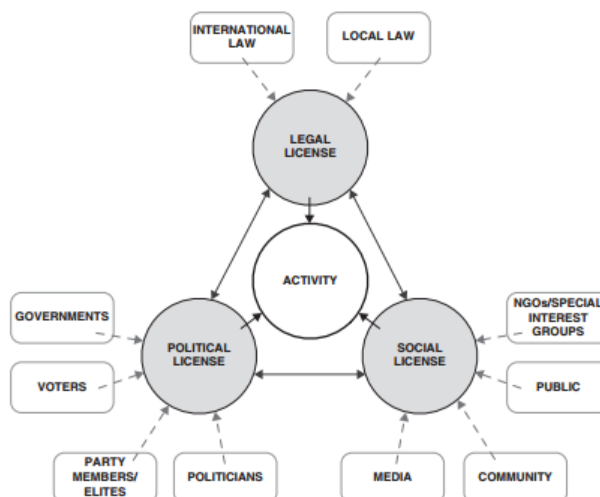
afdækning af risiko \longleftrightarrow mulighed for innovation

Underviseren gjorde os opmærksom på, at der i midten af de to poler ikke forekommer nogen handling, og at en virksomhed derfor løbende skal navigere i krydsfeltet i forhold til virksomhedens situationelle kontekst for at kunne arbejde strategisk med CSR. Denne pointe er særdeles relevant at inkludere i arbejdet med strategisk, forretningsdrevet CSR, hvorfor artiklens følgende afsnit vil fokusere herpå. For at finde frem til de væsentligste risici samt muligheder i forhold til den enkelte virksomhed er det derfor relevant først at rette et fokus mod samfundstendenserne og derfor at analysere termen *license to operate*, som leder videre til virksomhedens *væsentlighedsanalyse*.

Den sociale kontrakt

Selv den dygtigste virksomhedsleder kan ikke drive en virksomhed, hvis ikke interessenterne og samfundet i bredere forstand giver virksomheden ’lov’ til at drive forretning. Virksomheden skal med andre ord forsvare sin ret til at agere på arbejdsmarkedet og leve op til samfundets krav og forventninger for at opnå tillid og få *license to operate* (Hansen 2014:115, Porter & Kramer 2006:81f, Haisler & Holbeck 2008:111).

John Morrison påpeger i sin teori om *The Social License* (license oversættes i denne artikel også med *kontrakt*), at en virksomhed er underlagt såvel en politisk som juridisk kontrakt med omverdenen, hvilket danner virksomhedens grundlag for at drive forretning. Men virksomhedens eksistens afhænger i dag i lige så høj af, at samfundet, NGO’er, medierne og den bredere offentlighed indvilliger i at indgå i en social kontrakt med virksomheden (Morrison 2014:19). Termen *social license to operate* er tidligere anvendt i forbindelse med mineindustrien, men Morrison opstiller en model, hvis pointe er, at andre brancher og sektorer ligeledes kan og bør adaptere såvel det politiske, juridiske som det samfundsmæssige aspekt i deres forretningsaktiviteter (Ibid.:21):



Figur 9: License to operate (Morrison 2014:21)

Som modellen belyser, hænger samfundstendenserne fra de tre ”licenses” uløseligt sammen med virksomhedens aktiviteter, hvilket understreger artiklens pointe med, at virksomheden må navigere herefter med udgangspunkt i virksomhedens kerneforretning. Morrisons model illustrerer ligeledes, hvordan hver kontrakt kobles til et stort antal af interessenter, hvilket understreger, hvor stor magt disse kan have i forhold til virksomhedens aktiviteter. Morrison pointerer ligeledes, at: ”... for an activity to gain social license, the benefits have to be felt by the social group affected by the said activity” (Ibid:95). For at virksomheden kan indgå i en social kontrakt med omverdenen, er de interessenter, der påvirkes af aktiviteterne, dermed nødsaget til at føle, at aktiviteterne på en eller anden måde også gavner eller giver mening for dem. Det gælder dermed om for virksomheden at skræddersy CSR-aktiviteterne i forhold til de ønsker og behov, de pågældende interessenter har.

Det skal påpeges, at modellen afspejler et øjebliksbillede, og eftersom verden er en dynamisk og kompleks størrelse, skal virksomheden løbende holde sig opdateret på modellens respektive elementer i forhold til interessenterne. Det er nemlig interessenterne, der giver virksomheder license to operate, og som i sidste ende sikrer et økonomisk afkast (Ellis 2006:26). Dette underbygger en af hovedpointerne i analysens interpersonelle metafunktion, hvor jeg pointerede, at interessenterne i interessentmatrixen løbende kunne ændre interesse for samt indflydelse på virksomheden. Det kræver derfor en stor og vedvarende indsats at kunne leve op til interessenternes forventninger og opnå tillid og license to operate (Morrison 2014:7, Haisler & Holbeck 2008:111). Denne indsats er dog værd at investere i, for som Porter og Kramer pointerer, tilbyder en analyse elementerne i ovenstående model følgende:

[...] a concrete way for a business to identify social issues that matters to its stakeholders and make decisions about them. This approach also fosters constructive dialogue with regulators, the local citizenry and activists. (Porter & Kramer 2006:82)

Ved at analysere virksomhedens nuværende situation i forhold til samfundstendenserne er det altså muligt at kaste lys over de risici samt muligheder, der kan påvirke forretningen på såvel kort som lang sigt. Ligeledes påpeger Porter og Kramer med dette statement, at en analyse af samfundstendenserne giver anledning til at indgå dialog med virksomhedens interessenter.

Ifølge Green Networks direktør, Kenneth Hald Jensen, er det ikke lovkrav og politiske bestemmelser, der er afgørende for, om virksomheder retter et fokus mod CSR. Det er i højere grad markedskræfterne, der driver virksomhederne, og via den sociale kontrakt med omverdenen kan virksomheden differentiere sig. Som eksempel herpå nævner Kenneth:

”Når en virksomhed her i Trekantsområdet bliver mødt med et skrap krav fra deres kunde omkring CSR-arbejdet, [...] hvor det kommer med ind i kontrakterne, at man kan opsigte samarbejdet, hvis det her det ikke fungerer osv. Det er meget hårdere for virksomhederne, end at de får et rap over nallerne fra en revisor.[...] Når jeg er ude ved virksomhederne, så når der er et kundekrav, ligesom dem, vi har mødt på e4 holdet, altså så kommer de sku’ ud af busken. Så får de lavet en strategi, hvor direktøren han er involveret i det, for de står og kan miste en masse penge.” (Kenneth Hald Jensen, direktør i Green Network)

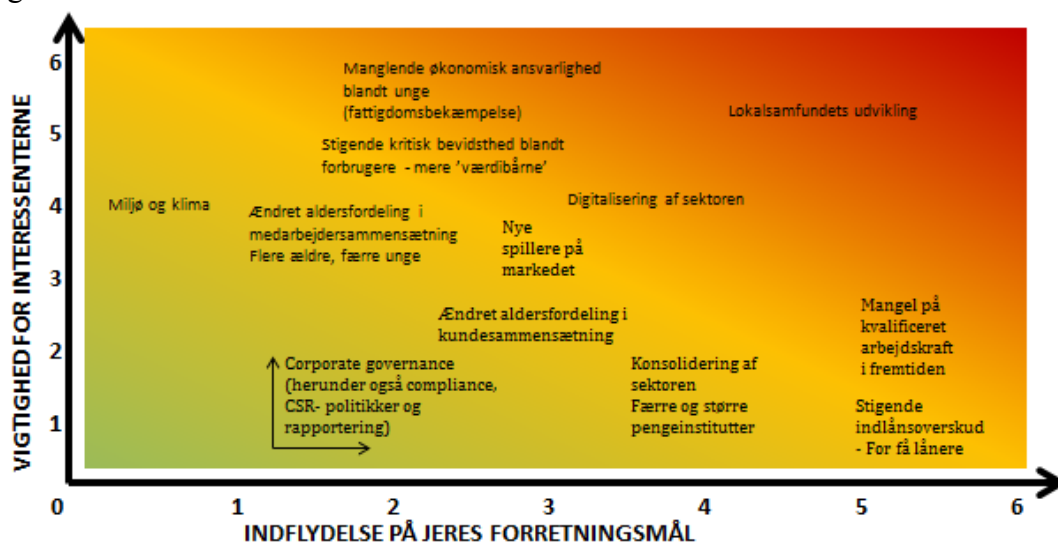
Selvom det er nødvendigt at medtænke den politiske og juridiske kontrakt med omverdenen, udleder jeg hermed, at den sociale kontrakt i sidste ende vægter mest i forhold til at overbevise virksomhedsledere om at skulle fokusere på CSR, da denne kontrakt kan have betydning for virksomhedens fremtidige overlevelse.

I forhold til de samfundstendenser, der på nuværende tidspunkt eller på længere sigt kan få indflydelse på Middelfart Sparekasses forretning, eksemplificerede Green Network til en undervisningsgang en inddeling, vi kunne anvende til belysning heraf. Inddelingen bestod af henholdsvis: *love og regler*, *samfundsforventninger* og *nye forventninger*. Et fokus på de nye forventninger skulle få os til at overveje hvilke elementer, der på et senere tidspunkt ville kunne påvirke forretningen og i sidste ende eventuelt blive til en lovgivning. Med afsæt i vores erfaring og viden fra hele strategiprocesen kom Dressing og jeg blandt andet frem til følgende:

Love og regler	Samfundsforventninger	Nye forventninger
Mangfoldighed i de øverste ledelseslag	Aktiv rolle i byudviklingen + støtte til kultur- og foreningslivet	Partnerskaber for at løfte samfundets udfordringer
Måltal for det underrepræsenterede køn	’En sparekasse for alle’ - tilgængelighed og digitalisering	Sparekassens rolle ift. unge og økonomisk ansvarlighed
Ansvarlig leverandørstyring (politik jf. § 99 a)	Miljøhensyn	Sparekassens rolle ift. dygtiggørelse af arbejdskraft i DK
Ansvarlige investeringer – ansvarlig forvaltning af kunders penge (politik jf. § 99 a)	At Sparekassen forvalter overskud samt kundernes penge med omtanke	
	God arbejdsplads og uddannelse af unge, herunder elever mv.	

Disse love samt samfundstendenser er blot et udpluk fra en længere oversigt. Når virksomheden har skabt et overblik over samfundstendenserne, er det efterfølgende muligt at kortlægge, hvilke områder, der kan påvirke virksomhedens forretningsmodel, og som virksomheden derfor bør fokusere på.

I forlængelse heraf blev Dresing og jeg præsenteret for en model til at udarbejde en væsentlighedsanalyse, der kaster et lys over virksomhedens risikoprofil. Emnerne i væsentlighedsanalysen skal placeres i et koordinatsystem alt efter hvor vigtige, de er for interessenterne samt efter hvilken indflydelse, de har på forretningen. Elementerne i væsentlighedsanalysen tager udgangspunkt i ovenstående inddeling og den viden og erfaring, Dresing og jeg har fået fra de mange telefoninterviews fra august samt fra medarbejdernes input under strategiprocesen. De samlede overvejelser resulterede i følgende områder:



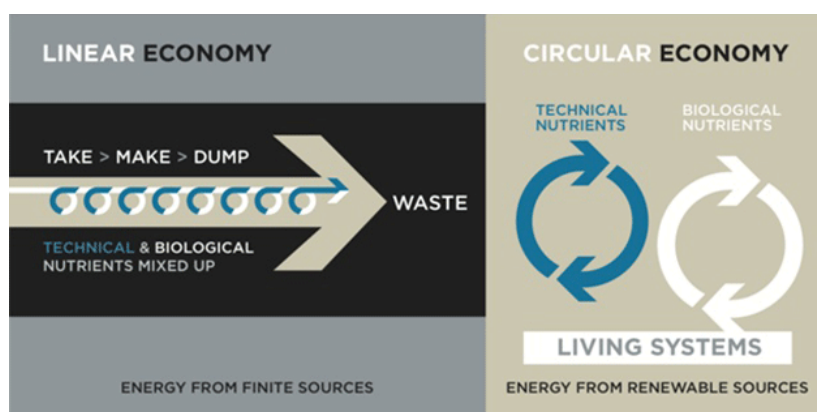
Figur 10: Væsentlighedsanalyse Middelfart Sparekasse

Disse områder danner dermed belægget for de initiativer, som virksomheden skal fokusere på i forretningsstrategien. Og selvom Middelfart Sparekasse som tidligere skrevet endnu ikke er underlagt kravene fra årsregnskabslovens § 99 a, herunder at beskrive de politikker for samfundsansvar, virksomheden har, besluttede Dresing og jeg ud fra denne væsentlighedsanalyse i samarbejde med Sparekassens investeringschef samt administrationschef, at det i strategiperioden vil være relevant at udarbejde politikker for ansvarlige investeringer samt leverandørstyring. På den måde imødekommer Sparekassen samfundets forventninger og kommer eventuelle lovkrav i forkøbet. Desuden er det de to steder, Middelfart Sparekasse især kan og bør gøre en forskel, og som samfundet i øvrigt forventer, at Sparekassen forholder sig til, da disse to områder direkte knytter sig til de primære aktiviteter i Sparekassens værdikæde. Af samme årsag udtrykker Sparekassen i den kommende strategi: "For os handler samfundsansvar om at tage ansvar for medarbejdere, kunder og det omkringliggende samfund, og det handler om, hvordan vi tjener vores penge, og hvordan vi forvalter vores overskud" (uddrag fra Middelfart Sparekasses 'Strategi 2018').

På den måde tages der højde for eventuelle juridiske risici samt eventuelle imagerisici, der i givet fald fører videre til markedsrisici med konsekvenser som en eventuel mistet markedsandel, og ved at rette et fokus mod dette, vedligeholder Sparekassen sin sociale kontrakt med omverdenen. Ligeledes rettes opmærksomheden på de sociale risici, da et manglende fokus på disse politikker i nogle tilfælde kan resultere i sociale konsekvenser for mennesker forskellige steder i verden. Hvert fokusområde i væsentlighedsanalysen afspejler dermed bagvedliggende risici, men også muligheder, som en virksomhed skal medtænke for at fremtidssikre forretningen. Med afsæt i erfaringer fra

CSR-uddannelsen kan jeg udlede, at mulighederne for innovative løsninger og udvikling af forretningen paradoksalt set ofte opstår som resultatet af afdækningen af risici forbundet med virksomhedens værdikæde (Haisler & Holbeck 2008:84, Porter & Kramer 2011:71).

Eksempelvis har det 21. århundredes globale fokus på virksomheders forurening af naturen resulteret i et paradigmeskift, hvor flere virksomheder tænker ud over Porters lineære tilgang til produktionen og i stedet retter et fokus mod en mere cirkulær økonomi. Paradigmeskiftet er primært sket som resultatet af den tyske kemiker Michael Braungart og den amerikanske arkitekt William McDonough, da de i 2002 udgav den revolutionære bog *Cradle to Cradle: Remaking The Way We Make Things* (Braungart & McDonough 2008:3).



Figur 11: Lineær vs. cirkulær økonomi (illustration fra Cradle People 2012)

Som illustrationen viser, tager Braungart og McDonough udgangspunkt i det biologiske og tekniske kredsløb i naturen, hvor affald omdannes til føde. De overfører den cirkulære tankegang til virksomheder og præsenterer en ny måde til, hvordan virksomheder på samme måde som naturen kan forebygge affald, ved at virksomheden producerer, uden at noget går til spilde (Ibid.:92). Eksempelvis vil mange teknologiske komponenter kunne renoveres, genanvendes og forbedres, så de igen kan anvendes i et nyt produkt. På den måde bliver ressourcerne en del af en cyklus, hvor de skaber værdi og bevarer en kvalitet, som rækker ud over produktets levetid (Rethink Business 2015)

Et andet eksempel findes hos de danske supermarkeder, som i de seneste år har tilpasset forretningen til samfundstendenserne og revurderet deres værdikæde. Eksempelvis har konceptet ”Stop madspild”, hvor forbrugeren for et nedsat beløb kan købe en vare, der ikke fejler noget, men som nærmer sig sidste salgsdato, resulteret i en revolutionær bevægelse hos de danske forbrugere. Blandt andet findes der i dag en non-profit-organisation, ’Stop Spild Af Mad’, der oplyser om, hvordan man med fordel kan være med til at bekæmpe madspild og på den måde spare penge og samtidig gavne miljøet (Stop Spild af Mad). Ligeledes har IKEA i Danmark for nyligt udmeldt, hvordan de på fem år har vendt en udgift på affald på 5,3 millioner kroner til i regnskabsåret 2015 at have tjent 472.000 kroner ved at investere i affaldshåndteringssystemer og dermed at fokusere på mulighederne i en cirkulær økonomi (Skjoldborg 2015). Der foreligger derfor store økonomiske samt samfundsmæssige gevinster og muligheder i at differentiere en virksomhed ved at integrere dette koncept i værdikæden. Eksempelvis er det muligt at opnå en anerkendt Cradle to Cradle certificering på virksomhedens produkter, som et bevis på, at virksomheden har investeret i at producere

produktet ud fra ovenstående koncept og på den måde tager ansvar for samfundet og de næste generationer (Vugge til Vugge ApS.).

Tankegodset fra den cirkulære økonomi er ligeledes nået til Middelfart Sparekasse. Cirkulær økonomi bliver eksempelvis tænkt ind i affaldshåndtering og i relation til Sparekassens bygninger samt renovering heraf. Som eksempel herpå byggede Sparekassen i 2014 en ny filial til afdelingen i Strib. Byggeriet består af organiske og dermed bæredygtige materialer med lang levetid, så når byggeriet engang har udtjent sin værnepligt, kan bygningen nedrives, og materialerne kan genanvendes (Middelfart Sparekasse 2014: Rejsegilde i Strib). Ligeledes arbejdes der på nuværende tidspunkt på en metode, hvorpå Sparekassen kan genanvende varmen fra server- og kopirum, så varmen, der udledes, kan genanvendes i anden sammenhæng. Med denne tilgang har Sparekassen oplevet såvel økonomiske gevinster som intern stolthed og forbedret omdømme, når eksterne interessenter bliver bevidste om dette. Blandt andet vakte historien om Strib stor interesse hos en af de informanter, jeg ringede til i sommeren 2015, hvorfor jeg har arrangeret, at han sammen med en miljøforening, som han er medlem af, skal på udflugt til filialen i Strib inden for den nærmeste fremtid.

Braungart og McDonoughs teori er dermed et bevis på, hvordan en dråbe i et verdenshav kan sprede sig som ringe i vandet. Dette understreger igen, hvordan delene påvirker helheden, og hvorfor virksomheders konkurrencemæssige fordel øges markant ved at kunne navigere i samtlige af artiklens opstillede kontinua og dermed løbende tage højde for virksomhedens komplekse og dynamiske kontekst. Hele denne tankegang har altså vist sig at skabe en fælles værdi for samfundet, og netop termen 'fælles værdi' er essentiel at rette et fokus mod i en CSR-kontekst, hvis CSR succesfuldt skal integreres i kerneforretningen. Derfor vil jeg i det følgende gennemgå dette.

Felt: Creating Shared Value

Ifølge Morrison er det muligt at rette et fokus mod Porter og Kramers teori om "Creating Shared Value" (2011) (optræder løbende synonymt med *fælles værdi* og *CSV*), hvis virksomheden har opnået tillid og social license fra samfundet (Morrison 2014:35). Herunder fokuseres der på at skabe langsigtede, fælles værdier gennem interaktion med virksomhedens interessenter (Morsing & Schultz 2006:138f) Herigennem er der større chancer for at påvirke samt forstærke virksomhedens sociale kontrakt med samfundet, hvis virksomheden arbejder proaktivt med de sociale og økonomiske samfundsforhold (Morrison 2014:35). Der foreligger derfor et stort forretningsmæssigt potentiale i at skabe fælles værdier med interessenterne i henhold til de initiativer, som virksomheden vælger at fokusere på i en strategi. Jeg vil indlede teorien om CSV med dette citat af Porter:

The awkward reality is we are not making fast enough progress. We are not winning [...] We are making incremental progress [...] We can't make a large scale impact on these problems. Why is that? Because we don't have the resources.[...] There is simply not enough money to deal with any of these problems at scale using the current model. There is not enough tax revenue. There are not enough philanthropic donations to deal with these problems the way we are dealing with them now. We got to confront that reality. [...]Where are the resources in the society? There I think the answer is very clear - they are in business while all wealth is actually created by business (Porter 2013:04:40)

Dette citat underbygger en tidligere pointe - at der er ved at ske et paradigmeskift, hvor virksomhederne opfattes som nøglen til at kunne løfte en del af samfundets udfordringer. Porter og Kramer

(2011) lægger vægt på, at ikke alle samfundsproblemer kan løses via denne tilgang, men at virksomheden med et fokus på CSV kan anvende sine ressourcer på en mere produktiv måde, der kommer såvel virksomheden som samfundet til gode.

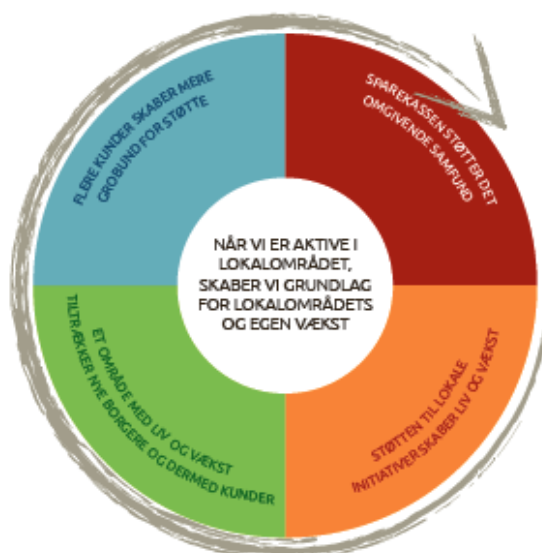
Hovedtanken bag CSV er dermed, at Porter og Kramer vil skabe en bølge af innovation og vækst ved at ”genopfinde” kapitalismen. Denne teori skal overbevise virksomhedsledere om, at en virksomhed ved at tilgodese såvel det økonomiske som det humane aspekt i forretningen skaber værdi på flere måder og fremtidssikrer virksomheden (Porter & Kramer 2011:63). Jeg vil derfor argumentere for, at Porter og Kramer med denne teori har videreudviklet Porters lineære værdikæde ved netop at anerkende de interne og eksterne påvirkninger, som kan udgøre risici eller muliggøre innovative løsninger (Ibid.:68). Ideen med at genopfinde kapitalismen bygger på en kritik af, hvordan forsøget på at løse samfundets problemer gennem filantropiske donationer, NGO’er og støtte fra regeringer har fejlet (Porter 2013:03:00). En kritik, de deler med Visser, hvis værk *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business* gennemgående bygger på kritik af de tidligere paradigmer inden for CSR (Visser 2011:8). Porter og Kramer er dog heller ikke enige i den rene kapitalistiske tilgang til CSR, som Milton Friedman udtrykker (Porter & Kramer 2011:66). Ifølge Milton findes den ’corporate’ tilgang nemlig ikke, da en virksomhed som en samlet enhed ikke kan have ansvar for noget, og eftersom virksomhedens eneste ansvar desuden er at øge dens profit, så den kan betale sine interessenter, herunder medarbejdere og aktionærer (Friedman 1970).

Den nye form for kapitalisme, som Porter og Kramer præsenterer, fokuserer i stedet på, hvordan der kan være kort- og langsigtede fordele ved at fokusere på både økonomi og humanisme og på den måde skabe fælles værdi med virksomhedens interessenter (Porter & Kramer 2011:68). De nævner blandt andet, at en virksomhed kan øge produktiviteten samt spare økonomiske og menneskelige ressourcer ved at fokusere på medarbejdernes sikkerhed og sundhed, da det eksempelvis kan resultere i færre sygedage (Ibid.:68). Med afsæt i virksomhedens license to operate samt væsentlighedsanalyse er det muligt efterfølgende at stille skarpt på nogle konkrete initiativer, som virksomheden bør fokusere på for netop at skabe en fælles værdi med interessenterne.

Virksomheders bevidsthed om Porter og Kramers teori om CSV får ofte virksomhederne til at genoverveje deres værdikæde, herunder hvilke risici og muligheder, der er forbundet med deres kerneforretning (Ibid.:71). Hvor flere virksomheder førhen outsourcete store dele af deres produktion til lande med færre produktionsomkostninger, er der i dag en tendens til, at de virksomheder, der udarbejder eller genevaluerer deres værdikæde, rykker nogle af aktiviteterne tilbage og tættere på hovedsædet. Porter og Kramer understreger dog, at det ikke nødvendigvis er sådan, der skabes en fælles værdi. Den fælles værdi ligger i en gensidig påvirkning mellem virksomheden og det lokale samfund, hvor virksomheden har adresse (Porter & Kramer 2011:71). Porter og Kramer henviser således til det symbiotiske afhængighedsforhold mellem virksomheden og samfundet, som artiklens interpersonelle metafunktion ligeledes berørte (Haisler & Holbeck 2008:79, Porter & Kramer 2006:83, Porter & Kramer 2011:66). Denne pointe understreges særligt i følgende citat:

A business needs a successful community, not only to demand for its products but also to provide critical public assets and support environment. A community needs successful businesses to provide jobs and wealth creation opportunities for its citizens. (Porter & Kramer 2011:66)

I denne kontekst bliver det samlede lokalsamfund dermed en vigtig interessant at rette et fokus på. Denne tilgang kan ligeledes overføres på de danske mellemstore virksomheder, der ikke nødvendigvis har outsourcet dele af virksomheden, da CSV overordnet set handler om at skabe fælles værdi i det omkringliggende og lokale samfund (Ibid.:71). Her spiller den dialektiske tankegang i at rette fokus på at navigere i det lokale og globale igen en stor rolle. Eksempelvis illustrerer Middelfart Sparekasses ”Samfundsværdihjul”, hvordan Sparekassen i en form for symbiose med lokalsamfundet skaber fælles værdi:



Figur 12: CSV i Middelfart Sparekasse - samfundsværdihjul

Middelfart Sparekasses engagement i og økonomiske støtte til lokalsamfundet er ikke blot en filantropisk og godhjertet gerning. Når Sparekassen eksempelvis støtter sport, kunst, byudvikling, kulturaktiviteter mv. i de lokale byer, hvor Sparekassen har en afdeling, er det ud fra erfaringen om, at det skaber det liv og vækst. Dette betyder, at byen bliver mere attraktiv at bo i, og at der dermed kommer flere kunder samt potentielt nye medarbejdere til pengeinstituttet. Flere kunder skaber grobund for, at Middelfart Sparekasse har mulighed for at støtte lokalsamfundet yderligere, og sådan fortsætter samfundsværdihjulet. På den måde skabes der fælles værdi. Også derfor bliver hver afdeling tildelt separate budgetter til lokal støtte, da medarbejderne i de lokale afdelinger har fingeren på pulsen tæt på kunderne og lokalsamfundet, og hvor der er tillid til, at medarbejderne ved, hvordan pengene gavner bedst lokalt.

Belægget for Sparekassens store fokus på lokalsamfundet findes ligeledes i Middelfart Sparekasses historie, da Sparekassen i 1853 blev stiftet af en gruppe lokale håndværkere for at forhindre, at fattigfolk ødslede deres penge væk. Ligeledes står det skrevet i Sparekassens vedtægter § 19, stk. 2, at: ”Hvis Sparekassen ophører, skal dens nettoformue anvendes til velgørende og almennyttige formål i Sparekassens virkeområde efter repræsentantskabets nærmere bestemmelser” (Middelfart Sparekasse 2014: Vedtægter).

Den samme tilgang kan overføres til Sparekassens medarbejderfokus, hvor mangeårige investeringer i medarbejdertrivsel og kompetenceudvikling resulterer i et lavt sygefravær samt en høj

grad af medarbejdersglæde, hvilket smitter af på kunderne og resulterer i flere kunder, hvorfor Sparekassen igen får flere ressourcer til at investere i medarbejderne. Og så kører hjulet igen.

Ud fra fokusområderne i væsentlighedsanalysen har Dresing og jeg sammenfattet de CSR-initiativer, som strategien skal indeholde. Udover de initiativer, jeg løbende har præsenteret i artiklen, herunder udarbejdelse af diverse CSR-politikker, kunne jeg med afsæt i de mange telefoninterviews blandt andet konkludere, at den brede holdning til velgørenhed var, at Middelfart Sparekasse bør holde sig til lokal støtte frem for at fokusere på eksempelvis initiativer på globalt plan. Flere af informanterne nævnte, at deres forening uden støtte fra virksomheder som Middelfart Sparekasse ikke ville kunne overleve, og at det i sidste ende ville gå ud over lokalsamfundet. På den måde skaber Sparekassens tilstedeværelse i byerne liv og vækst. Informanterne gav desuden udtryk for, at de grundlæggende forventer, at Middelfart Sparekasse medtænker miljø i deres forretning, selvom Sparekassens værdikæde illustrerer, at Sparekassen ikke udgør særlige miljøpåvirkninger.

Derudover efterspørger medarbejderne mere CSR-kommunikation, så de kan formidle denne vigtige del af Sparekassens DNA og fortælle de gode historier videre til blandt andet kunder. Desuden havde en stor del af medarbejderne fokus på det ældre og det yngre segment; hvordan kan vi tiltrække unge kunder? Og hvordan kan vi medvirke til, at de bliver mere økonomisk ansvarlige? Hvordan sikrer vi Sparekassens unge generation af medarbejdere? Disse eksempler er blot et udpluk af i alt 82 initiativer, som Sparekassens medarbejdere har været med til at formulere, og som den nye strategi dermed indeholder. Nogle af initiativerne har mere relevans i forhold til CSR end andre, men samlet set resulterer de i en fremtidig, bæredygtig forretning og en samfundsansvarlig strategi, hvor der er fokus på såvel den personlige som den digitale kontakt.

Ovenstående cirkulære tilgang (figur 12) samt teorien om CSV danner rammen for artiklens metaforiske titel ”Penge vokser ~~ikke~~ på træerne”. Metaforen henviser i denne kontekst til artiklens dialektiske tilgang til, hvordan virksomheden skaber værdi på flere bundlinjer ved at integrere CSR i kerneforretningen og på den måde håndterer sociale, miljømæssige samt økonomiske udfordringer. Herigennem relaterer metaforen sig overordnet set til Porter og Kramers teori om CSV. Når en virksomhed arbejder strategisk med CSR og med at skabe fælles værdi, kan såvel virksomheden som det omkringliggende samfund høste frugterne heraf og skabe en sund vækst. Frugterne kommer ligeledes efterfølgende virksomheden til gode. Og jo sundere virksomhedens stamme er, desto flere ressourcer har virksomheden til at gøde jorden omkring træet, så det omkringliggende samfund også vokster. Dermed vokser penge faktisk i overført betydning på træerne.

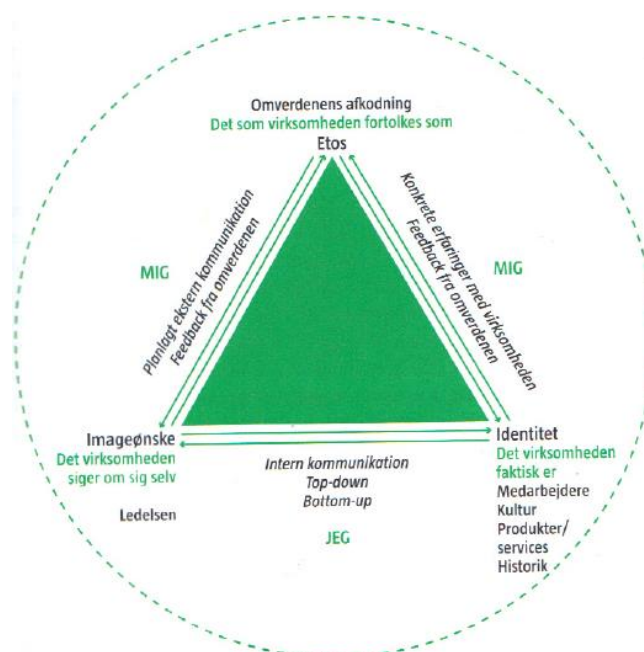
Tekstuel metafunktion - måde (hvordan?)

Ifølge Andersen og Smedegaard handler den tekstuelle metafunktion samt den dertilhørende situationelle variabel *måde* om ”hvordan sætninger og ord væves eller sammenføjes til en sammenhængende tekst” (Andersen & Smedegaard 2005:183). Denne metafunktion har til formål at organisere betydningerne fra den interpersonelle samt ideationelle metafunktion (Ibid:26,183). I denne kontekst anvender jeg dermed den tekstuelle metafunktion til at organisere samt kommunikere de initiativer, som strategiprocesen har resulteret i. For at strategien kan fremstå som troværdig, får selve kommunikationen af initiativerne nemlig stor betydning for såvel de interessenter, som har deltaget

i udformningen af strategien som for omverdenen, der oplever den strategiske indsats udefra (Aagaard 2012:62).

Måde: *Kunsten at skabe en levende og troværdig strategi*

Som middel til at organisere den interpersonelle samt ideationelle metafunktion tager jeg udgangspunkt i Heidi Hansens Kommunikationstrekant, der med sin tredeling er inspireret af sociale semiotikken, og som argumenterer for, at troværdigheden fremkommer som resultat af overensstemmelse mellem begreberne *identitet*, *imageønske* og *etos* (Hansen 2014:35,48). På denne måde fastslår jeg dermed, hvordan resultaterne fra de to andre metafunktioner kommunikerer og organiseres, så de fremstår troværdige, og så chancerne øges for at gøre strategien levende.



Figur 13: Kommunikationstrekanten af Heidi Hansen 2014:49

Pilene i modellen illustrerer det samspil, der finder sted mellem hjørnerne og indikerer, at der kan forekomme overlap mellem hjørnerne, da disse netop skal stemme overens for at skabe troværdighed. De stiplede linjer repræsenterer konteksten, hvilket Hansen ikke tillægger et centralt fokus (Ibid.:48ff). Med afsæt i artiklens primære fokus på virksomhedens situationelle kontekst anser jeg - i modsætning til Hansen - dog konteksten som afgørende i forhold til at kunne skabe en ligeværdig samt troværdig kommunikation. Denne pointe underbygges ved at koble hjørnerne i Hansens model med resultaterne fra artiklens kontekstuelle og situationelle metafunktioner.

Identitet

Identitet udtrykker det, virksomheden faktisk er, og formes af virksomhedens kultur, medarbejdere, historik samt produkter/services, herunder virksomhedens værdikæde (figur 6). Identiteten er dermed virksomhedens vigtigste konkurrenceparameter, da eksempelvis virksomhedens kultur, herunder historien, medarbejdernes arbejdsglæde og motivation ikke kan efterlignes af konkurrenterne. Identiteten kan derfor gøre virksomheden unik, hvis virksomheden formår at arbejde strategisk med

at udvikle kulturen (Hansen 2014:50ff). Netop derfor vil jeg argumentere for, at kulturen spiller en væsentlig rolle i forhold til succesfuldt at kunne integrere CSR i kerneforretningen.

Som analysen af den interpersonelle metafunktion understregede, er det vigtigt, at virksomhedsledelsen forstår, hvorfor virksomheden bør integrere CSR i kerneforretningen. En forudsætning for at kunne udføre dette succesfuldt er, at den efterfølgende proces implicerer virksomhedens vigtigste interessenter, herunder medarbejderne, da disse skal udleve initiativerne i det daglige arbejde. Ligeledes kræver forandringerne opbygningen af et nyt tankesæt, eftersom måden, hvorpå virksomheden ønsker at opnå profit, er ændret (Aagaard 2012:62). Dette forudsætter i så fald en kultur med forandringsparate medarbejdere, som ligeledes skal kunne se formålet med at rette et fokus mod CSR. Artiklens caseeksempel, Middelfart Sparekasse, har som pengeinstitut ikke betydelige muligheder for at differentiere sine produkter, men Sparekassen har eksempelvis i forlængelse af mere end 160 års historie opbygget en særlig kultur, hvor selvledelse og samfundsansvar forekommer som en naturlig del af hverdagen, og hvor medarbejderne desuden har stor tillid til hinanden, ledelsen samt til de forandringsprocesser, Sparekassen indgår i.

Ligeledes har Sparekassen et godt eksternt image og formåede som et af de eneste pengeinstitutter at vedligeholde det gode image såvel under som efter finanskrisen. I denne sammenhæng vil jeg nævne et eksempel på, hvordan Sparekassen håndterede en sag under finanskrisen meget anderledes end andre pengeinstitutter. Sparekassen havde ligesom mange andre pengeinstitutter solgt nogle såkaldte ”Scandinotes” obligationer til kunder i god tro om, at obligationerne var sikre papirer. Det viste sig kort tid efter, at det var de ikke, og mange kunder stod derfor til at miste betydelige beløb. Sparekassen anså derfor rådgivningen om obligationerne som uetisk, hvorfor der hurtigt blev truffet en beslutning om at tilbagebetale pengene til kunderne. Det resulterede i et tab for Sparekassen på 28 millioner kroner, men Sparekassen fik efterfølgende stor mængde af positiv omtale i såvel de skriftlige medier som tv-medier, herunder DR’s tv-udsendelse Kontant. En sag, der for mange kunder i andre pengeinstitutter stadig florerer i de danske retssale i håbet om at få tilbagebetalt de tabte investeringer som følge af forkert rådgivning (Thiemann 2009).

I forlængelse heraf ligger der i forandringsprocessen en vigtig ledelsesopgave i være bevidste om begreberne *sensemaking*, som betyder ”at skabe mening” i dagligdagsaktiviteterne og *sensegiving*, som er den betydning, vi forsøger at tillægge en begivenhed (Hansen 2014:155ff). Hansen påpeger nemlig, at vi skaber mening ved at forbinde ting med hinanden, hvilket igen understreger vigtigheden af, at CSR-initiativerne fra den ideationelle metafunktion kommunikeres og organiseres, så kan kobles til virksomhedens værdikæde og kerneforretning, så medarbejderne forstår hvordan, CSR kan kobles til deres respektive område (Aagaard 2012:62). Ifølge Hansen vil medarbejderne i højere grad opfatte forandringer positivt og blive motiverede til at udvikle initiativerne, hvis ledelsen formår at italesætte begivenhederne på en positiv måde (Hansen 2014:157). I relation hertil udtaler Sparekassens direktør:

Strategi virker først, når det bliver til adfærd. Alle medarbejdere er involveret i strategiudarbejdelse i Middelfart Sparekasse. Alle har del i det. Derfor tager det også lang tid, og det er et kæmpe stykke arbejde, også for os i ledelsen. Til gengæld er der bagefter et stykke arbejde, vi er fri for, og det er implementeringsprocessen. Den kommer af sig selv. Alle venter i startboksene på, hvad det endelige resultat bliver af strategien og glæder sig til at arbejde med det. (Fynsk Erhverv 2015)

Med afsæt i analysen af virksomhedens interpersonelle kontekst er det derfor væsentligt at involvere medarbejderne såvel før, under som efter udfærdigelsen af strategien, hvorfor virksomheden løbende skal navigere i krydsfeltet mellem top-down og bottom-up kommunikation (Hansen 2014:54). Ifølge Hansen er en god intern kommunikation nemlig en forudsætning for en god ekstern kommunikation (Ibid.:57), hvilket leder videre til virksomhedens etos.

Etos

Etos er omverdenens opfattelse af virksomheden og er således et dynamisk begreb, hvorfor det, som tidligere understreget, er vigtigt løbende at revurdere virksomhedens interessentmatrix (se figur 3). Etos kan nemlig ændre sig i interaktionen med omverdenen, og dermed skal virksomheden være ekstra opmærksomhed på, om omverdenen bekræfter det billede af virksomheden, som den selv giver udtryk for (Hansen 2014:62f).

Her er det ligeledes vigtigt at sætte begreberne sensemaking og sensegiving i spil, da spørgsmålet om virksomhedens troværdighed i ligeså høj grad besvares af omverdenen (Morsing & Schultz 2006:140f) og derfor spiller en stor rolle i forhold til udfaldet af CSR-initiativer. Eksempelvis fik jeg et billede af omverdenens afkodning af Middelfart Sparekasse ved at ringe til et udvalg af eksterne interessenter fra lokalsamfundet. Som tidligere skrevet gav flere af dem blandt andet udtryk for, at eftersom Middelfart Sparekasse er et lokalt pengeinstitut, giver det mest mening, hvis Sparekassen retter sin strategiske indsats mod lokale initiativer frem for internationale projekter. Der er dermed stor gevinst i at fokusere på en dialogisk strategi (Cornelissen 2008:54), hvor såvel virksomhedens interne som eksterne interessenter involveres og engageres i før, under og efter strategiprocesen (Morsing & Schultz 2006:144). Dermed er der mulighed for at evaluere strategiindsatsen undervejs (Andersen & Smedegaard 2012:92), og der er ligeledes større chancer for at vedligeholde et positivt og troværdigt etos.

Imageønske

Imageønske er det, virksomheden siger om sig selv, og som den ønsker at være. Og her spiller strategien en betydelig rolle, idet imageønsket kan kobles til virksomhedens vision, mission samt værdier. Dette skal således stemme overens med virksomhedens identitet for at fremstå som troværdigt for virksomhedens interessenter (Hansen 2014:40ff). Jeg vil derfor i det følgende fokusere på, hvordan virksomhedens ledelse kan formulere konkrete initiativer fra den ideationelle metafunktion, så de er i overensstemmelse med virksomhedens identitet samt omverdenens etos.

En strategiproces er langt fra slut, selvom den endelige strategi ligger færdigtrykt på skrivebordet. Tværtimod er det først på dette tidspunkt, at strategien skal realiseres og udleves i strategiperioden. Derfor er det vigtigt, at der er overensstemmelse mellem modellens tre hjørner, hvilket forudsætter, at de implicerede medarbejdere samt omverdenen forstår essensen af strategiens fokusområder, herunder de integrerede CSR-initiativer (Refshøj 2015:210f). Som et bidrag hertil vil jeg inddrage Herbert Paul Grice, der i 1975 introducerede terminologien *implikatur*, herunder *the cooperative principle* (konversationelt samarbejdsprincip), som udgør forudsætningen for, at en modtager kan forstå afsenders budskab i en rationel kommunikationssituation (Grice 1975:47f). En modtager og en afsender indgår dermed ifølge Grice i en form for samarbejde, når der kommunikeres.

Grice skriver: ”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” (Ibid.:45). Grice fokuserer dermed ligesom denne artikel på, at afsender skal tilpasse sin kommunikation i forhold til den situationelle kontekst, hvorefter han præsenterer fire maksimer, som afsender bør tage højde for (Ibid.:45f). Maksimerne ligger i naturlig forlængelse af artiklens dialogiske kommunikationssyn, som anser afsender og modtager som ligeværdige. Derfor vurderer jeg maksimerne som relevante, når en virksomhed med afsæt i artiklens problemstilling skal formulere og kommunikere selve strategien på skrift og efterlade et troværdigt indtryk (Ibid.:45ff efter egen oversættelse samt tilpasning):

1. Kvantitetsmaksimen: Giv hverken for få eller for mange informationer i relation til formålet med kommunikationen.
2. Kvalitetsmaksimen: Fortæl sandheden, og sørg for at have belæg for dine informationer.
3. Relationsmaksimen: Vær relevant.
4. Mådesmaksimen: Udtryk dig klart og kortfattet uden tvetydigheder, og vær velordnet og struktureret i din kommunikation.

Hvis virksomhedsledelsen vil sikre en troværdig og levende strategi, bør strategiens initiativer dermed tage afsæt i de input, virksomheden har fået fra dens interessenter. Dermed sikrer ledelsen at have belæg for strategiens initiativer. Relevansen af strategiens indhold forekommer, når initiativerne er udarbejdet med afsæt i virksomhedens kerneforretning med henblik på værdikæden. Derudover skal strategien ikke bestå af lange og snørklede sætninger, og strategiens ordvalg skal give mening for læseren. Her vil jeg argumentere for, at det af etiske årsager gælder om at finde en balance, så strategien ikke ender med at kommunikere ’ned’ til modtageren, fordi der er taget så mange hensyn til kommunikationen.

I Middelfart Sparekasse er der for eksempel foretaget et bevidst valg ved at holde fast ved ordet samfundsansvar, fordi dette ord vurderes at give mere mening for interessenterne end CSR. Eksempelvis har jeg i min tid som aktionsforsker fundet ud af, at mange såvel interne som eksterne interessenter i Middelfart Sparekasse ikke er bevidste om, hvad hverken CSR eller samfundsansvar står for. Ligeledes har medarbejderne udtrykt et ønske om mere CSR-kommunikation. Dette gav anledning til, at den nye strategi kort beskriver, hvad samfundsansvar er for Middelfart Sparekasse, og Dressing og jeg har ligeledes formuleret et initiativ, hvor samfundsansvar vil blive taget op til ledelsens morgenmøder i afdelingerne. For at være sikre på, at der ikke er uklarheder i strategien, og at indholdet stemmer overens med Sparekassens etos samt identitet, er strategien, som nævnt tidligere, blevet læst igennem af et udvalg af medarbejdere, af bestyrelsen samt af repræsentantskabet. I begyndelsen af 2016 vil strategien blive offentliggjort på Sparekassens hjemmeside, hvilket udviser transparens og dermed øger chancerne for at opnå samfundets license to operate (Haisler & Holbeck 2008:111). I forlængelse heraf pointerer den anderkendte CSR-specialist Tania Ellis, at åbenhed, information og proaktiv interaktion med interne og eksterne interessenter giver gevinst på flere parametre (Ellis 2006:26).

Med afsæt i Hansens kommunikationstrekant vil jeg i det følgende afsnit kort præsentere et eksempel på, hvordan en virksomhed med afsæt i dens vision, mission samt værdigrundlag kan integrere CSR-initiativerne i kerneforretningen og formulere dette i strategien, så det giver mening for virksomhedens interne såvel som eksterne interessenter.

Måde: Strategiens tre P'er

En måde at organisere virksomhedens analyserede initiativer i en integreret strategisk indsats i forhold til en både-og forretningsmodel er ved at operere med flere bundlinjer. På den måde tilgodeser virksomheden de sociale, miljømæssige og økonomiske udfordringer, som Regeringens vedtagne lovforslag § 99 a udpeger. De fleste virksomheder forbinder ofte bundlinje med økonomi, men tilbage i 1990'erne præsenterede John Elkington den tredobbelte bundlinje, der netop fokuserer på at integrere og balancere virksomhedernes sociale, miljømæssige og økonomiske indsats (Elkington 1998:22, Visser 2011:116, Aagaard 2012:116, Cornelissen 2008:46).

Den tredobbelte bundlinje omfatter de tre indsatsområder *people* (social), *profit* (økonomi) og *planet* (miljø). People handler kort sagt om menneskelige og samfundsmæssige hensyn i bred forstand såvel internt som eksternt såsom sundhed, sikkerhed, antikorruption, mangfoldighedsledelse mv. Profit skal sikre et flow i køb, salg og produktion af produkter, en økonomisk sikkerhed for virksomhedens interessenter og ikke mindst virksomhedens økonomiske overlevelse. Planet handler om at integrere miljømæssige hensyn i værdikæden såsom reducere vandspild og Co2-udslip mv. (Cornelissen 2008:46). I forlængelse heraf og med reference til Porter og Kramers tidligere nævnte tilgang til CSV samt Vissers definition af CSR er det væsentligt at påpege, at en grad af profit ofte er en forudsætning for, at virksomheden på en ansvarlig måde har mulighed for at fokusere på de andre to indsatsområder (Cornelissen 2008:47, Porter 2013:05:49, Visser 2011:7).

Selvom Elkingtons model er rundet et kvart århundrede, bliver tilgangen til den tredobbelte bundlinje hyppigt anvendt af de største og mest succesfulde danske virksomheder i arbejdet med integreret CSR (Aagaard 2012:117). Inddelingen, herunder især termen *planet*, kan for nogle danske mellemstore virksomheder virke uoverskuelig og himmelragende, og her handler det i særdeleshed om at lade sig inspirere af inddelingen og skræddersy selve ordvalget samt indholdet af elementerne til den enkelte virksomhed, så den fremstår troværdig. Og med henblik på dette vil jeg føre fokus tilbage til tidligere dialektiske kontinuum, hvor virksomheden med afsæt i dens situationelle kontekst må navigere i spændingsfeltet mellem økonomi og humanisme; desto større afkast, desto flere ressourcer er der at investere i medarbejdere og miljø mv.

Med henvisning til min erfaring fra Middelfart Sparekasse, vil jeg argumentere for, at denne model også kan være gavnlig for mindre virksomheder. Da Dresing og jeg ved en undervisningsgang hos Green Network gennemgik Elkingtons tre p'er, overvejede vi, hvordan disse eventuelt kunne overføres til Middelfart Sparekasse, så det passede med Sparekassens vision om at være "bedst til kunder" samt værdigrundlag. Det gik pludselig op for os, at Sparekassens medarbejdere allerede havde organiseret det for os under udarbejdelsen af et nyt værdigrundlag i 2012. Sparekassens mission består nemlig af tre ben, der henholdsvis udgør *et unikt arbejdsfællesskab* (people) *bæredygtige resultater* (profit) og *lokal udvikling* (planet). Og da bestyrelsen i sit opdrag til direktionen besluttede, at Sparekassen fortsat skulle arbejde ud fra samme værdigrundlag, besluttede Dresing og jeg sammen med styregruppen at organisere samtlige initiativer i Sparekassens kommende

strategi herefter. På denne måde vurderer jeg, at strategiens færdige resultat fremstår som en naturlig del af kerneforretningen og anses som troværdigt af Sparekassens interessenter.

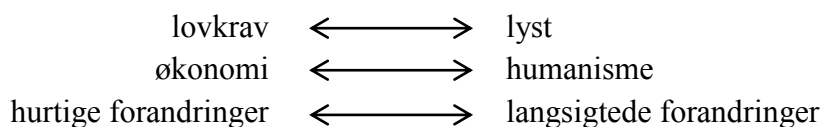
Det er langt fra alle virksomheder, der har samme udgangspunkt i forhold til at anvende El-kingtons tre p'er som Middelfart Sparekasse. Men med henvisning til Grice's maksimer, vil jeg argumentere for, at virksomheder med fordel kan inddele forretningen samt den strategiske indsats herefter, da samtlige virksomheder overordnet set består af mennesker, profit samt det omkringliggende samfund, hvilket dermed har stor betydning for virksomhedens aktiviteter. Med denne inddeling har virksomheden ligeledes taget højde for de nuværende samfundstendenser og opnår dermed også nemmere license to operate og kan sikre forretningen på længere sigt.

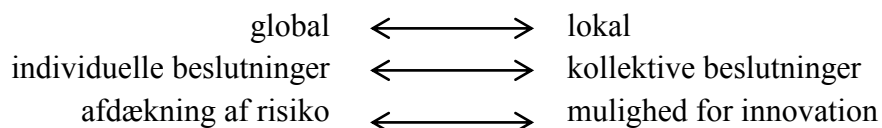
Konklusion

Med afsæt i analysen af artiklens interpersonelle metafunktion konkluderer jeg, at danske mellemstore virksomheder bør rette et fokus mod CSR for på den langsigtede bane at kunne imødekomme de krav, som efterhånden vinder mere indpas på den nationale samt globale dagsorden. I denne proces bør virksomheden involvere flere såvel interne som eksterne interessenter for på den måde at sikre, at CSR-initiativerne giver mening og fremstår troværdige. Denne pointe understreges yderligere i analysen af artiklens ideationelle metafunktion, da virksomheden på denne måde vil kunne finde frem til hvilke CSR-tiltag, der med fordel kan integreres i kerneforretningen, så virksomheden skaber fælles værdi med interessenterne. Ved at inddrage Heidi Hansens kommunikationstrekant fra 2014 i analysen af den tekstuelle metafunktion og koble modellen med de overordnede resultater fra artiklens to andre metafunktioner sikrer jeg dermed, at den endelige organisering samt kommunikation af virksomhedens strategiske indsats fremstår troværdig for interessenterne, samt øger chancerne for at gøre strategien levende.

Med afsæt i artiklens dynamiske og kontekstbaserede model (figur 1) vurderer jeg således, at hovedformålet med artiklen har indfriet problemstillingen. Gennem min rolle som aktionsforsker er det lykkedes at præsentere en metode hvorpå såvel Middelfart Sparekasse som andre mellemstore danske virksomheder kan integrere CSR i den strategiske indsats samt i kerneforretningen, så de imødekommer eventuelle lovkrav og samtidig skaber værdi for såvel forretningen som for virksomhedens interessenter. Eftersom analysen understreger vigtigheden af, at CSR bør integreres i de overordnede strategiske overvejelser samt initiativer, har artiklen ligeledes genereret ny viden til forskerverdenen og bekræftet et behov for at agere anderledes i relation til fremtidig forskning inden for ledelse og strategi.

Artiklens dialektiske tilgang til et bæredygtigt ledelsesparadigme kommer til udtryk i den gennemgående *både-og* tilgang og ligeledes i de kontinua, jeg præsenterer undervejs i artiklen. Således konkluderer artiklen, hvordan en virksomhed både kan bidrage til at 'redde verden' og samtidig tjene penge. Ledelsen bør derfor navigere i følgende kontinua og løbende revurdere virksomhedens situation i relation til konteksten:





Betydningen af disse kontinua har i løbet af forskningsperioden vist sig hos andre mellemstore virksomheder, der, som følge af kundekrav, har været nødsagede til hurtigst muligt at rette et fokus mod den ene af polerne, herunder fokus på lovkrav, økonomi, hurtige forandringer samt individuelle ledelsesbeslutninger og dermed afdækning af risici. Herudfra kan jeg konkludere, at desto hurtigere en virksomhed indvilliger i at integrere CSR i kerneforretningen og igangsætter processen, desto større chancer er der for at kunne skabe en balance på ovenstående kontinua samt for, at virksomheden på længere sigt kan imødekomme lovkrav, samfundets forventninger og herigennem fremtidssikre virksomheden.

Således beviser artiklen, hvordan aktionsforskningen som forandringens metode kan være særdeles gavnlige, når forskningens formål i denne kontekst er at præsentere en måde, hvorpå virksomhedsledere kan indgå i en forandringsproces og integrere CSR i kerneforretningen.

Min rolle som aktionsforsker har derfor i høj grad belyst det essentielle ved en dynamiske tilgang i forhold til at analysere virksomhedens situationelle kontekst, da ikke to virksomheder er ens. Dermed vil artiklens modargument lyde på, at udfaldet kunne fremstå anderledes, hvis jeg aktionsforskede i en anden virksomhed end Middelfart Sparekasse. Sparekassen har netop de bedste forudsætninger for, at forandringsprocessen i dette projekt er lykkedes så godt, hvorfor selvsamme tilgang har større chancer for at møde udfordringer i en anden virksomhed. Derfor ville det være interessant at overføre forskningsresultaterne på en anden virksomhed, hvilket 'det kreative rum' i artiklens dynamiske og kontekstbaserede diamant (figur 1) tillader, da rummet åbner op for muligheden i at anvende andre teorier, der relaterer sig til virksomhedens situationelle kontekst, herunder de tre metafunktioner.

Slutteligt vil jeg konkludere, at aktionsforskningens løbende skelnen mellem forsker og praktiker, teori og praksis, aktion og refleksion i særdeleshed er en fundamental metode at anvende som forsker i virksomhedskommunikation, når forskningen skal fremme udvikling i danske virksomheder og præsentere en optimal løsning for de to overordnede paradigmer. For det er først, når modsætninger mødes, at udviklingen for alvor sker.

Bibliografi

- Aagaard, A. (2012). *CSR med succes*. København K: Gyldendal Business.
- Alrø, H., Dahl, P. N., & Kloster, P. (2013). *Dialogisk gruppecoaching - facilitering af ledelsesudvikling*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- 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., & 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.
- Bakka, J. F., & Fivesdal, E. (2008). *Organisationsteori* (5 udg.). København Ø: Handelshøjskolens Forlag.
- 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.
- Caroll, A. B. (Juli-August 1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*(Vol. 34), s. 39-48.
- Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication: A guide to theory and practice*. (2 udg.). London: SAGE.
- Cornelissen, J. (2011). Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Reputation. I J. Cornelissen, *Corporate Communication - A Guide to Theory and Practice* (s. 59-76). London: SAGE.
- Cradle People. (16. marts 2012). *HVAD ER CIRKULÆR ØKONOMI?* Set d. 10. december 2015 på www.cradlepeople.dk: <http://www.cradlepeople.dk/hvad-er-cirkulaer-okonomi/#.VmInDURhDIX>
- Cronholm, S., & Goldkuhl, G. (2004). Conceptualising Participatory Action Research – Three Different Practices. *The Electronic Journal of Business Research Methods*(Vol. 2 Iss. 2), s. 47-58.
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C. R., & Smedegaard, F. (oktober 2015). En ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse. *Det Ny Merino*.
- Den Danske Ordbog. (u.d.). *Lyst*. Set d. 15. december 2015 på www.ordnet.dk: <http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=lyst&tab=for>
- 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*. Set d. 30. november 2015 på Erhvervsmagasinet CSR: <http://www.csr.dk/csr-chef-eller-forandringsleder>
- Erhvervsmagasinet CSR. (10. november 2014). *Mads Øvlisen: Samfundsansvar betaler sig*. Set d. 17. december 2015 på [csr.dk](http://www.csr.dk): <http://www.csr.dk/mads-%C3%B8vlisen-samfundsansvar-betaler-sig>
- European Commission. (2. december 2015). *What is an SME?* Set d. 11. december 2015 på [www.ec.europa.eu](http://ec.europa.eu): http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm
- Finanstilsynet. (10. september 2015). *Finanstilsynets opgaver*. Set d. 17. december 2015 på [finanstilsynet.dk](https://www.finanstilsynet.dk): <https://www.finanstilsynet.dk/da/Om-os/Finanstilsynets-opgaver.aspx>

- Forretningsmodellen.dk. (20. oktober 2012). *Business Model Canvas og Alexander Osterwalder*. Set d. 17. december 2015 på Forretningsmodellen:
<http://forretningsmodellen.dk/2012/10/business-model-canvas-og-alexander-osterwalde/>
- Fynsk Erhverv. (3. december 2015). *Månedens virksomhed: Middelfart Sparekasse*. Set 17. december 2015 på fynskerhverv.dk: <http://fynskerhverv.dk/maanedens-virksomhed-middelfart-sparekasse/>
- 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, 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.
- Haisler, P., & Holbech, A. (2008). *CSR-LEDELSE*. København K: Børsens Forlag.
- Hansen, H. (2014). *Kommunikation skaber din organisation* (2 udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Hasse, C. (2011). *Kulturanalyse i organisationer*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Juul, L. S., & Christoffersen, A. M. (2015). *Stof2000 på barsel*. Odense.
- Kotter, J. P. (January 2007). Leading Change. *Havard Business Review*(Vol. 85 Iss. 1), s. 96-103.
- Lewis, D., & Bridger, D. (2000). *Den ny forbrugers sjæl*. (I. Gullack, Ovs.) København K: Jyllands-Postens Erhvervsbogklub.
- Middelfart Sparekasse. (13. marts 2009). *For blot tredje gang i 155 år fik Middelfart Sparekasse underskud*. Set d. 17. december 2015 på midspar.dk: <http://midspar.dk/wp-content/uploads/Pressemeddelelse.pdf>
- Middelfart Sparekasse. (2010). *Pressemeddelelse Årsrapport 2009*. Set d. 17. december 2015 på midspar.dk: http://midspar.dk/wp-content/uploads/Pressemeddelelse_2009.pdf
- Middelfart Sparekasse. (7. marts 2014). *Rejsegilde i Strib*. Set d. 7. december 2015 på www.midspar.dk: <http://midspar.dk/nyheder/nyheder-privat/rejsegilde-strib/>
- Middelfart Sparekasse. (2014). *Vedtægter*. Set d. 6. december 2015 på www.midspar.dk: http://midspar.dk/wp-content/uploads/2015-02-25-Vedt%C3%A6gter_ver14_godkendt.pdf
- Middelfart Sparekasse. (u.d.). *GARANT I SPAREKASSEN*. Set d. 17. december 2015 på midspar.dk: <http://midspar.dk/privat/garant/>
- Middelfart Sparekasse. (u.d.). *REPRÆSENTANTSKABET*. Set d. 17. december 2015 på midspar.dk: <http://midspar.dk/om-midspar/sparekassen/organisation/repraesentantskabet/>
- Middelfart Sparekasse. (u.d.). *VÆRDIGRUNDLAG OG STRATEGI*. Set d. 11. december 2015 på www.midspar.dk: <http://midspar.dk/om-midspar/sparekassen/vaerdigrundlag/>
- 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., & Schultz, M. (2006). Stakeholder Communication Strategies. I M. Morsing, & S. C. Beckmann, *Strategic CSR Communication* (s. 135-160). København: Djøf Publishing.
- Nielsen, B. S., & Nielsen, K. A. (2015). Aktionsforskning. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative Metoder* (2 udg.). København K: Hans Reitzels Forlag.
- Olesen, N., & Møldrup, F. (11. november 2015). *Find et formål eller forsvind*. Set d. 29. november 2015 på Kommunikationsforum:
<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/Formaalsdrevne-virksomheder>
- 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.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2001). *Handbook of action research*. New York: Sage Publications.
- Refshøj, J. (2015). *ReStrategy*. Grindsted: ICEBREAKER A/S.
- Rethink Business. (u.d.). *Hvad er cirkulær økonomi?* Set d. 12. december 2015 på [www.rethinkbusiness.dk](http://rethinkbusiness.dk): <http://rethinkbusiness.dk/p/cirkulaer-oekonomi>
- Skjoldborg, E. H. (23. november 2015). *IKEA i Danmark går fra udgift til indtægt på affald*. Set d. 15. december 2015 på [www.csr.dk](http://csr.dk): <http://csr.dk/ikea-i-danmark-g%C3%A5r-fra-udgift-til-indt%C3%A6gt-p%C3%A5-affald>
- Somekh, B. (2006). *Action Research: a Methodology for Change and Development*. Open University Press.
- Sørensen, H. E. (2012). *Business Development*. West Sussex, United Kingdom: WILEY.
- Stacey, R. (2011). *Strategic Management and Organisational Dynamics* (6 udg.). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Stop Spild Af Mad. (u.d.). *Mindre madspild starter med dig*. Set d. 7. december 2015 på www.stopspildafmad.dk: <http://www.stopspildafmad.dk/hvadkandugoere.html>
- Thiemann, P. (24. marts 2009). *Kunder tabte alt på råd fra banken*. Set d. 13. december 2015 på [www.politiken.dk](http://politiken.dk): <http://politiken.dk/oekonomi/privatoekonomi/ECE676433/kunder-tabte-alt-paa-raad-fra-banken/>
- ValutaOmregneren.dk. (11. december 2015). *Eurokurs - Dagens Euro Kurs*. Set d. 11. december 2015 på [www.valutaomregneren.dk](http://valutaomregneren.dk): <http://valutaomregneren.dk/eurokurs>
- Visser, W. (2011). *The Age of Responsibility*. West Sussex, United Kingdom: WILEY.
- Vugge til Vugge ApS. (u.d.). *Cradle to Cradle certificering*. Set d. 7. december 2015 på www.vuggetilvugge.dk: <http://www.vuggetilvugge.dk/cradle-to-cradle-certificering>