

DET NY MERINO # 57

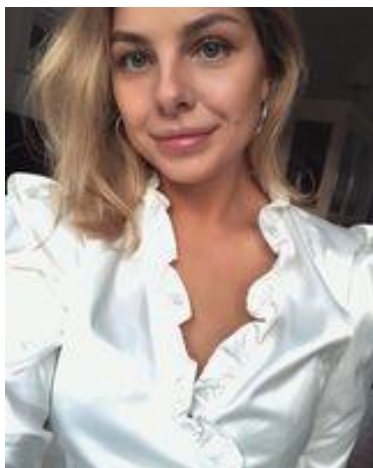


# ET OPGØR MED LIGHEDSTEGNET MELLEM CSR OG BÆREDYGTIGHED

En artikel der præsenterer en hegemonisk diskurskamp om  
forståelsen af CSR

SARA SKAFSGAARD HANSEN SEPTEMBER 2021

## PRÆSENTATION AF FORFATTEREN



### Sara Skafsgaard Hansen

Underviser på IVK-uddannelsen på SDU i Dansk grammatik og sprog samt Tekstproduktion og tekstanalyse

Medlem af forskningsgruppen TRILO, herunder TRILO Ledelse og TRILO Diversitet og Ligestilling

**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  
& Cecilie Greve Jensen



## Abstract

The objective of this article is to research how there has been created a sustainability discourse throughout corporations' work with corporate social responsibility (CSR) which has now turned into a hegemonic battle of discourses regarding the fundamental understanding of CSR. Therefore, in this article, I argue that it is concerning how corporations are following this movement towards a narrowing of the focus for CSR. I argue that there is a reason for concern when corporations equate sustainability with CSR due to the fact that it diminishes the responsibilities that CSR constitutes. The equation creates a possibility for disregard towards the social dimension of CSR that corporations are in fact responsible for.

The analysis of the article concluded that there is a hegemonic discourse battle regarding the fundamental understanding of CSR, which is why I argue that a break with the equation between CSR and sustainability is long overdue. However, sustainability has come to stay, and I therefore argue, that we should not disregard neither CSR nor sustainability, but rather regard them on a continuum.

## Indledning

Corporate Social Responsibility (CSR) har længe været på både internationale og nationale virksomheders dagsorden, men i de seneste år har fokuset for CSR gennemgået en udvikling og ændret karakter. I starten af 2000 var fokus i særdeleshed på de sociale og etiske aspekter af CSR, men siden introduktionen af FN's sytten verdensmål i 2016 har dette fokus ændret sig til, at der i dag er et dominerende fokus på bæredygtighed, når det kommer til virksomheders CSR.

Introduktionen og inddragelsen af bæredygtighed i CSR er ikke i sig selv en årsag til bekymring. Tværtimod. En bæredygtig tankegang og hensyn til bæredygtige udviklinger er nødvendige forhold at medtænke i virksomheders aktiviteter og virke, især hvis virksomhedernes aktiviteter påvirker mennesker, samfund eller jorden.

Dog argumenterer jeg i denne artikel for et opgør med lighedstegnet mellem bæredygtighed og CSR. Jeg konkluderer, at der er blevet skabt en hegemonisk diskurskamp om forståelsen af CSR, og at denne bidrager til en velbegrundet årsag til bekymring i forhold til det lighedstegn som virksomhederne sætter mellem CSR og bæredygtighed. Der er årsag til bekymring, fordi bæredygtighed har et alt for dominerende fokus på klima og miljø på grund af betegnelsens konnotative betydning, og det bidrager til en mindsket opmærksomhed og fokus på de øvrige ansvarsområder inden for CSR.

At der er fokus på miljø og klima er i sig selv ikke problematisk eller bekymrende, men det bliver det, når virksomheder ikke længere bruger de samme ressourcer på også at udfolde eller redegøre for deres sociale og etiske ansvarsområder. Jeg argumenterer for, at arbejdet med CSR skal være helhedsorienteret, og at der skal være en ligevægt mellem alle ansvarsområder af CSR på samme tid for, at den kan opfattes som succesfuld og værdiskabende for både eksterne og interne stakeholders.

## Problemformulering

Hvordan bliver bæredygtighedsdiskursen manifesteret i virksomheders arbejde med CSR? Og hvordan kan et situationelt dialektisk aktionsforskningsperspektiv være med til at belyse problematikken ved det diskursive lighedstegn mellem CSR og bæredygtighed?

## Baggrunden for artiklen

I efteråret undersøgte jeg, hvordan virksomheder opnår intern forankring af Corporate Social Responsibility (CSR) blandt medarbejdere (Hansen S. S., 2020). I afhandlingen blev det tydeligt, at den overvejende grund til, at CSR ikke er forankret blandt medarbejderne er, fordi CSR ikke udgør en reel værdi.

Problemet er, at værdier i høj grad er individuelt betinget, men etableret i fællesskab, og derfor er det nødvendigt at tage højde for individuelle behov og alle ansvarsområder af CSR, hvis CSR skal værdirealiseres og forankres internt blandt medarbejderne.

Det ledte mig til at træde et skridt tilbage og overveje, hvorfor nogle ansvarsområder af CSR blev tilsidesat i arbejdet med CSR. Jeg argumenterer i forlængelse af Hopkins for, at det handler om det lighedstegn, som mange virksomheder sætter mellem CSR og bæredygtighed (Hopkins, 2017, s. 32). I takt med introduktionen af FN's sytten verdensmål i 2016 er flere og flere virksomheder begyndt at bruge verdensmålene som fundament for deres CSR, og dermed har de været med til at etablere det diskursive lighedstegn mellem CSR og bæredygtighed, da FN's verdensmål bunder i sytten verdensmål, som skal sikre bæredygtig udvikling (Lindholm, u.d.).

Motivationen for at arbejde videre med CSR og lave en del to er, at jeg i efteråret kun opnåede et teoretisk fundament. Derfor er jeg motiveret af, i anden del af samme emne, at anlægge en ny vinkel med udgangspunkt i efterårets bidrag, og dermed komme tættere på at besvare, hvordan CSR kan forankres internt i virksomheder på baggrund af de fund, jeg gjorde i første del.

Derudover er jeg stadig interesseret i at bidrage til det videnskabelige litterære hul, der er ved den interne dimension af CSR, fordi der stadig er et overvejende fokus på, hvordan CSR fungerer og bliver etableret i forhold til den eksterne dimension (Kim, 2019) (Lee, Zhang, & Abitbol, 2019) (Porter & Kramer, 2006). Det er relevant at bidrage med et internt perspektiv og et perspektiv på lighedstegnet mellem CSR og bæredygtighed, da det kan øge virksomheders legitimitet og operative arbejde med CSR (Vallentin, 2012) (Skovmøller, 2012).

Ydermere har jeg en personlig motivation, fordi det i min overbevisning er for nemt at skøjte gennem en CSR-politik ved at hænge hele dens eksistens op på bæredygtighed og FN's verdensmål. CSR udgør en proces, et arbejde med samfundsansvar og giver nogle værktøjer til, hvilke ansvarsområder en organisation er ansvarlig for. Betegnelsen bæredygtighed opstiller nogle idealer, som selvfølgelig er værd at stræbe efter, men som egentlig bør udgøre målet for CSR og ikke grundlaget, hvilket jeg vil uddybe endnu mere i næste afsnit.

## Udviklingen af Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility kan spores tilbage til starten af 1950 (Crane, McWilliams, Matten, Moon, & Siegel, 2008, s. 1), og siden der har CSR gennemgået flere udviklinger, hvor der tidligst var fokus på det ansvar, som virksomheder burde tage i forhold til deres omgivende samfund og medarbejdere (Bowen, Gond, & Bowen, 2013, s. xii). CSR og dets fokus blev derfor introduceret første gang i 1953 i et lidt anderledes format af Howard Bowen, som skrev bogen ”Social Responsibility of the Businessman” (SRB).

SRB blev etableret i forbindelse med den enorme vækst amerikanske virksomheder gennemgik. Derfor blev det vigtigere end nogensinde før at have medarbejdere og samfundets sociale forhold for øje i virksomhedernes operationelle liv (Bowen, Gond, & Bowen, 2013, s. xiv). Den definition af SRB (Bowen, Gond, & Bowen, 2013, s. 6), som Bowen fremsætter i bogen, forholder sig udelukkende til ”big businesses” i Amerika, hvilket begrænser bogens spændvidde, men den introducerede dog stadig ideerne og fundamentet, som senere skulle blive til CSR.

Archie B. Carroll er for mange teoretikere stadig opfattet som værende grundlæggeren af CSR, og har forfattet det tætteste man kommer på en definition for CSR. Carroll skrev i 1991 artiklen ’The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders’, hvor han introducerede sin CSR-pyramide, som skulle indkapsle alle de ansvarsområder, som CSR er ansvarlig for (Carroll, 1991, s. 40). Carrolls CSR-pyramide indeholder fire typer af ansvar, som tilsammen konstituerer CSR. Disse kategorier er økonomisk ansvar, juridisk ansvar, etisk ansvar og filantropisk ansvar (Carroll, 1991, s. 40).

I starten af 2000 fokuserede meget forskning på at undersøge, hvordan CSR kunne defineres med udgangspunkt i et væld af videnskabelige artikler (Crane, McWilliams, Matten, Moon, & Siegel, 2008, s. 2) (Okoye, 2009, s. 613), men på trods af et gennemgående analysearbejde, var det stadig ikke muligt at fremsætte en klar og entydig definition, hvorfor flere og flere teoretikere begyndte at opfatte CSR som et koncept frem for et begreb og tog udgangspunkt i blandt andet OECD-retningslinjerne, FN’s ti principper fra Global Compact og Carrolls CSR-pyramide (Okoye, 2009, s. 621).

Derudover begyndte forskere at fokusere på, hvordan CSR kunne udnyttes i praksis som virksomhedsstrategi til at skabe legitimitet og et godt omdømme. Det er blandt andet sket i takt med det lighedstegn, der er blevet skabt mellem CSR og bæredygtighed (Reilly & Larya, 2017, s. 621). Bæredygtighed er blevet et buzzword for virksomheder, og det bidrager mere end nogensinde før

til at skabe god omtale og værdi for virksomheder. Dette vil jeg uddybe endnu mere i følgende afsnit.

## Fra Corporate Sociale Responsibility til Corporate Social Sustainability

Bæredygtighed har været en del af litteraturen i mere end tre årtier (Ala-Uddin, 2019, s. 215), men faktisk kan betegnelsen dateres trehundrede år tilbage "Corporate sustainability with its reference to "sustainability" is considered to be at least 300 years old and dates back to the Saxon mining administrator Hans Carl von Carlowitz, and his work on sustainable forestry management...in 1732" (Hansen, Zvezdov, Harms, & Lenssen, 2014, s. 289). Dermed har bæredygtighed en lang historie bag sig, men populariteten for betegnelsen blev for alvor intensiveret i takt med Brundtlandrapportens tilblivelse i 1987.

I 1983 dannede FN kommissionen WCED, der er en forkortelse af "Verdenskommissionen for Miljø og Udvikling" med Gro Harlem Brundtland som formand. Kommissionens formål var at formulere en langsigtet strategi for bæredygtig udvikling, hvilket resulterede i følgende "The Brundtland Commission's report provides what is deemed a 'classic' definition of sustainable development: 'development which meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs'" (Ala-Uddin, 2019, s. 215).

Oprindeligt var ønsket med Brundtlandrapporten, at den skulle favne bredt og sikre bæredygtig udvikling på alle parametre globalt, men undervejs er fokuset for bæredygtighed kommet til at handle meget mere om miljø og klima end om bæredygtighed generelt, hvilket i høj grad skyldes introduktionen af FN's verdensmål i 2016 (Hopkins, 2017, s. 32).

FN's verdensmål er blevet en kommunikativ succes, som langt de fleste virksomheder verden over bruger som fundament for deres CSR-rapportering. Grunden til dette er blandt andet, at eksterne stakeholders kender til verdensmålene og dermed bliver det en lettere måde, hvorpå virksomheder kan kommunikere deres CSR-indsatser.

Ydermere er det en måde, hvorpå virksomheder kan opfattes og synes engagerede i at skabe en reel ændring for deres omverden. Problematikken er bare, at "As the SDGs are not legally binding for anyone and have public goods character, it is quite clear that free-riding is an attractive option. If achieved everyone benefits and no one can be excluded" (Kurz, 2020, s. 280).

Derudover er FN's verdensmål kritisabelt generaliserende ved for eksempel at bruge udtrykkene "alle mennesker, alle lande, muligt at anvende ved alt", da det ikke er sikkert, at alle mål kan

indfries ved ”alt”. Derudover er der langt mere fokus på, hvordan sproget i sig selv opstiller et ideal for bæredygtig udvikling end egentlig at definere, hvordan dette skal lykkes.

Bæredygtighed er blevet adopteret i CSR, men det efterlader en undren om dennes berettigelse, da spørgsmålet er, om bæredygtighed er en ny dimension af CSR eller om det er en udvikling af CSR (Alfy, Palaschuk, El-Bassiouny, Wilson, & Weber, 2020, p. 3). Jeg argumenterer for, at bæredygtighed skal være en dimension af CSR. Det skal være målet for arbejdet med CSR, men det skal ikke udgøre det operationelle arbejde med CSR, da bæredygtighed eller bæredygtig udvikling i højere grad konstituerer et ideal frem for et processuelt arbejde, hvilket jeg i nedenstående afsnit vil argumentere yderligere for.

### Hvorfor er det problematisk at sætte lighedstegn mellem CSR og bæredygtighed?

Først og fremmest er det nødvendigt rent sprogligt at begrebsafklare, hvad jeg mener, når jeg benytter betegnelsen ”bæredygtighed”. Bæredygtighed bliver ifølge Sproget.dk defineret som ”I som sikrer eller indebærer holdbare positive resultater (i en bestemt henseende) uden at ødelægge det foreliggende grundlag – *kendt fra 1977 1.a* vedr. menneskelig aktivitet eller teknologi som belaster miljøet minimalt” (Sproget.dk) [original kursivering]. Jeg tilslutter mig denne definition af bæredygtighed, da den i samspil med en tabel, som jeg viser senere i artiklen, understøtter antagelsen om, at bæredygtighed i de fleste henseender associeres med klima og miljø.

Jeg argumenterer i forlængelse af Hopkins for, at der er et overvejende fokus på miljø og klima, når det kommer til bæredygtighed “So I see CSR as the dominant concept and sustainability weakening a little due to its over-emphasis on environmental issues” (Hopkins, 2017, s. 32). Det er derfor problematisk og ikke mindst kritisabelt, at flere og flere virksomheder sætter så tydelige lighedstegn mellem CSR og bæredygtighed, fordi det bidrager til, at øvrige vitale aspekter af virksomheders CSR, bliver overset (Rasche, Morsing, & Moon, 2017).

Rasche, Morsing og Moon bidrager ligeledes til debatten og kritikken af lighedstegnet mellem CSR og bæredygtighed ved at fremsætte, at etiske CSR-ansvarsområder bliver sat på bænken. Ydermere bidrager de til argumentet om, at den diskurs, der er skabt om bæredygtighed i langt højere grad handler om det buzzword, det er blevet til ved at henvise til de strategiske kommunikative fordele, som betegnelsen bæredygtighed skaber for virksomheder.

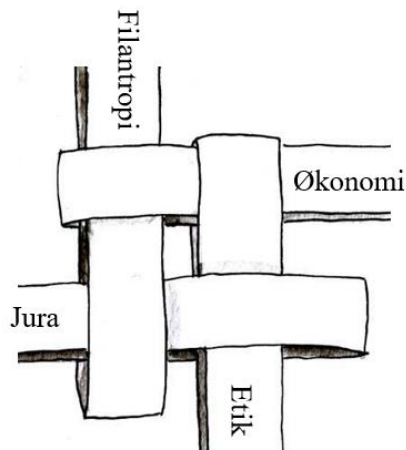
Hvis CSR skal forankres internt i virksomheder, så kræver det en helhedsorienteret tilgang, som tilbagebringer et tiltrængt fokus på de etiske og sociale forhold af CSR, da medarbejderes behov



som bekendt er individuelle, og derfor skal en CSR-politik tage højde for dette. CSR skal altså opfattes som et processuelt arbejde, som skal sikre engagement og opfyldelse af de ansvarsområder CSR varetager, hvorimod bæredygtighed skal udgøre målet (Hopkins, 2017, s. 34).

### Den situationelle dialektiske julestjerne

I efteråret præsenterede jeg min CSR-model ”Den situationelle dialektiske julestjerne”. Den tager i høj grad udgangspunkt i Carrolls fire kategorier, men adskiller sig både i form og tankegang. Modellen adskiller sig først og fremmest ved at have et situationelt dialektisk fundament, forstået på den måde, at modellen er opbygget på baggrund af de præmisser, som videnskabsteorien SDV fremfører.



Figur 1, Den Situationelle Dialektiske Julestjerne (Hansen S. S., 2020, s. 14)

Jeg valgte at bidrage med en model selv, da Carroll opstiller sin CSR-model som en pyramide, der har økonomi som fundamentet for de øvrige ansvarsområder. En af de grundlæggende tanker bag SDV er, at alle elementer og fænomener altid er ligeværdige og gensidigt påvirker hinanden, hvorfor en model som Carrolls ikke stemmer overens med SDV's antagelser og dermed heller ikke en situationel dialektisk anskuelse af CSR.

Min CSR-model adskiller sig derfor først og fremmest fra Carrolls CSR-pyramide i opbygningsformen, da den tager udgangspunkt i fletningen af en julestjerne. Bevæggrunden for at vælge julestjernen er, at julestjernen symboliserer og indfanger flere af de antagelser, som SDV bygger på ”Jeg har lavet modellen med udgangspunkt i en julestjernes opbygning, fordi det tydeligt

illustrerer, hvordan alle fire kategorier hænger uløseligt sammen. Dette henviser til SDV's tredje antagelse om, at forbundne sagsforhold gensidigt påvirker hinanden samt antagelse to om, at del og helhed hænger sammen" (Hansen S. S., 2020, s. 14).

Pointen med modellen er dermed, at den skal illustrere, hvordan man i arbejdet med CSR på en og samme gang kan trække i de forskellige strimler, og hvordan hele modellen og de andre ansvarsområder påvirkes samtidig, når man trækker i den enkelte strimmel.

En anden pointe med udformning er, at kategorierne skal forestille at være uendelige strimler for at inddrage antagelsen om, at dialektiske modsætninger ikke har noget slutpunkt "Det, som er relevant at have fokus på i dag ved CSR, er ikke nødvendigvis relevant dagen efter, fordi interne og eksterne stakeholders hele tiden bliver påvirket af både fortidige, nutidige og fremtidige perspektiver. Dette understreger vigtigheden af, at julestjernens strimler er uendelige, fordi kun på den måde kan den situationelle dialektiske CSR-model leve op til den dynamiske verden, hvori den skal indgå" (Hansen S. S., 2020, s. 15).

CSR-modellen er i denne artikel en central del, da den udgør fundamentet for mit arbejde med CSR. CSR-modellen hænger både sammen med, hvordan jeg anskuer CSR, samtidig med at den er en essentiel del af de initiativer, som jeg iværksætter under aktionsforskningen. Derudover fungerer modellen som den rettesnor, der sørger for, at arbejdet, der bliver lavet i forbindelse med CSR, er helhedsorienteret. Det betyder, at alle ansvarsområder af CSR er lige vigtige for udformningen af en virksomheds CSR-politik og strategi.

## Et situationelt dialektisk videnskabsteoretisk fundament

Artiklens videnskabelige ståsted er Situationel Dialektisk Videnskabsteori (herefter SDV) (Dakwar, Rosfeldt, & Smedegaard, 2017). Denne videnskabsteori bygger på et *både- og* perspektiv frem for et *enten- eller* perspektiv, hvilket giver mulighed for at undersøge artiklens fund på et kontinuum. Motivationen for at vælge netop denne videnskabsteori er, at den fordrer en teoretisk såvel som en praktisk undersøgelsesramme, som bidrager til artiklens metodiske valg, nemlig dialogisk aktionsforskning samtidig med, at SDV skaber et langt mere nuanceret indblik i det konkrete emne, netop fordi den er multiperspektivisk funderet.

Situationel dialektisk videnskabsteori er funderet på ni antagelser. I arbejdet med antagelserne er det en central pointe, at disse antagelser skal opfattes som dynamiske og situationelt betinget. Antagelserne er situationelle, fordi alle overvejelser og valg som træffes, afhænger af den situation,

hvor de indgår. Derudover skal arbejdet med antagelserne anskues dialektisk, da videnskabsteoretiske valg altid skal ses i forhold til deres dialektiske modsætninger og som valg på kontinua (Dakwar, Rosfeldt, & Smedegaard, 2017, s. 3).

Udfordringen ved at benytte SDV er, at der aldrig vil være en endegyldig sandhed eller løsning jf. antagelse 7. Derved kan artiklen godt bidrage med viden om genstandsfeltet, men ifølge SDV skal alle valg ses som valg på et kontinuum. Hermed menes, at andre valg kunne have resulteret i et anderledes slutpunkt (Dakwar, Rosfeldt, & Smedegaard, 2017, s. 30). Dermed kan konsekvensen af at benytte SDV være, at artiklen ender med at være én af mange løsninger, hvis der ikke løbende bliver taget højde for, hvad andre valg kunne have vist, når et valg bliver truffet.

I artiklen vil flere af SDV's antagelser blive bragt i spil for at sikre en nuanceret og reflektiv tilgang til genstandsfeltet, men der er dog fem antagelser, som især kommer til at gøre sig gældende. Først og fremmest udgør antagelse et "teori og praksis fordrer hinanden" og ni "Situational dialektisk videnskabsteori er multiperspektivisk" rammen for SDV, hvorfor disse ligeledes udgør rammen for artiklen på grund af de metodiske og teoretiske valg, som jeg har truffet. Men derudover er antagelse, to "del og helhed hænger sammen", fire "fortid, nutid og fremtid hænger sammen" og syv "Dialektiske modsætninger har ikke noget slutpunkt" helt centrale for artiklens opbygning og fund.

### Dialogisk aktionsforskning

Aktionsforskning er anderledes end andre videnskabelige metoder, da den adskiller sig ved, at forskeren undersøger genstandsfeltet samtidig med, at de er til stede i feltet (Frimann & Hersted, 2020, s. 21) (Reason & Bradbury, 2001, s. 2).

Jeg har i denne artikel valgt dialogisk aktionsforskning, da den metodologi i langt højere grad fokuserer på udviklingen af kommunikationen og relationer gennem konsensuspræget dialog, som fordrer forandringer (Alrø & Hansen, 2017, s. 7). Pointen er, at det er gennem dialogerne mellem forsker og praktikere, at handlinger italesættes og derefter iværksættes, og dette leder til forandringerne (Alrø & Hansen, 2017, s. 8).

Derudover har jeg valgt at følge aktionsforskningens progressionsmodel præsenteret i Frimann og Herstedes nye bog fra 2020 "Lederen som aktionsforsker", da denne model i høj grad bidrager til en cirkulær og dynamisk tilgang til aktionsforskning og forandring. Modellen er opbygget ud fra den præmis, at aktionsforskning har fire processuelle skridt. I denne artikel har jeg valgt at benævne disse skridt som steps.

Det første step er at identificere et forandringsønske, altså er det den del af modellen, hvor man italesætter den forandring, der efterspørges. Det andet step handler om at indsamle data og indgå som deltager i genstandsfeltet samt planlægge, hvor man kan handle for at sikre denne forandring. Det tredje step er at afprøve disse handlinger i praksis og få dem ud og leve i det organisationelle liv. Det fjerde og sidste step er at evaluere disse handlinger og dermed finde frem til, hvordan man kan justere disse handlinger til at passe bedre fremadrettet (Frimann & Hersted, 2020, s. 21).

De metodiske overvejelser, der er gjort i forhold til at benytte aktionsforskning til nærværende artikel, bygger på Morgans paradoksale pointe ”The metaphor is inherently paradoxical. It can create powerful insights that also become distortions, as the way of seeing created through a metaphor becomes a way of not seeing” (Morgan, 2006, s. 4). Når man undersøger et genstandsfelt, giver det anledning til at se bestemte dele, men samtidig er der andre dele, man ikke ser.

Dermed giver aktionsforskningsmetoden et unikt indblik i mange af de processer, som foregår i virksomheden, men aktionsforskning kan ligeledes hurtigt blive subjektivt, hvor vigtige og/eller generelle aspekter måske overses på grund af det tætte samarbejde mellem forsker og virksomhed. Pointen er derfor, at et aktionsforskningsprojekt ikke løser et problem, men derimod blot bidrager til mere viden og forståelse om emnet (Bilfeldt, Jørgensen, Andersen, & Perry, 2018).

## Fire steps ud fra aktionsforskningens progressionsmodel

Jeg har i denne artikel valgt at gribe analyseafsnittet anderledes an, end jeg ellers ville. Det har jeg gjort på grund af den metodologi, som artiklen bygger på, nemlig aktionsforskning. Derfor bliver det kommende afsnit opbygget ud fra progressionsmodellens fire steps.

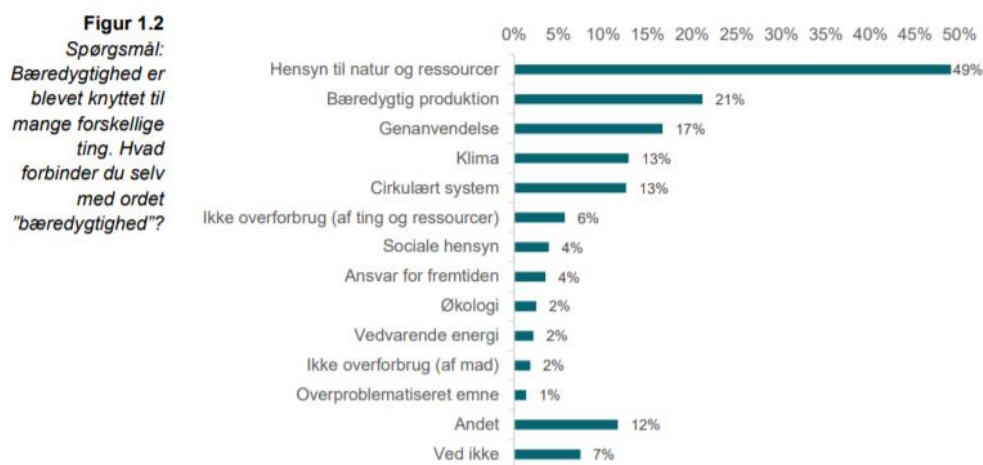
### Step 1: Bæredygtighedsdiskursen i virksomheders CSR

Jeg har som første step i dette aktionsforskningsprojekt analyseret, hvordan andre virksomheder end virksomhedscasen arbejder og præsenterer deres CSR for at underbygge argumentet om, at der er blevet skabt en bæredygtighedsdiskurs i virksomheders CSR-profiler. Virksomhedscasen har bedt om at være anonym i følgende artikel, og derfor benævnes den ”virksomhedscasen”.

Tidligere præsenterede jeg den definition af bæredygtighed, som jeg tilslutter mig. Definitionen beskriver, at bæredygtighed overvejende handler om, hvordan man påvirker miljøet mindst muligt i tilblivelsen af nye teknologier og menneskelige aktiviteter. For at underbygge denne antagelse

## Et opgør med lighedstegnet mellem CSR og bæredygtighed

endnu mere, vil jeg præsentere en model fra Landbrug og Fødevarerstyrelsen fra 2020, hvor de fik Epinion til at foretage en markedsundersøgelse for dem.



(Landbrug & Fødevarer, 2020, s. Figur 1.2)

Som tabellen viser, mener næsten halvdelen af alle respondenterne, at bæredygtighed handler om hensyn til natur og ressourcer. Derudover mener tretten procent, at bæredygtighed handler om miljø. Derved kan det sammenfattes fra tabellen, at toogtres procent af respondenterne mener, at bæredygtighed hænger sammen med og handler om miljø og klima (/natur).

I undersøgelsen deltog 3077 respondenter. Jeg er klar over, at det statistisk ikke giver et klart billede af alle danskeres holdninger og heller ikke, hvordan udenlandske nationaliteter forholder sig til dette spørgsmål, men ikke desto mindre mener jeg, at undersøgelsens fund bidrager til en analytisk generalisering. Ydermere bidrager undersøgelsen til antagelsen om, at langt de fleste med stor sandsynlighed tænker miljø og klima, når de hører ordet bæredygtighed både på grund af ordets definition, men også på grund af betegnelsens tilblivelse i forbindelse med Brundtlandrapporten, hvor fokus især var anlagt på miljø og klima. Derved er det ikke besynderligt, at mange mennesker konnotativt associerer bæredygtighed med miljø og klima.

Problematikken opstår ved, at virksomheder både bruger ordet bæredygtighed til at beskrive deres CSR samtidig med, at de bruger FN's verdensmål som skabelon for deres CSR. For det første er der en problematik i, at virksomheders CSR-rapport nu ofte bliver beskrevet som bæredygtighedsrapport, fordi ordets konnotative betydning henviser til miljø og klima.

Derudover er der en problematik i, at virksomheder bygger deres CSR-strategi op omkring verdensmålene, da verdensmålene ikke opstiller nogle decideret krav eller strategisk progression, som en virksomhed skal følge for at blive opfattet som værende bæredygtige. Derimod er FN's verdensmål et ideal, som mest kun bidrager til en branding-strategi.

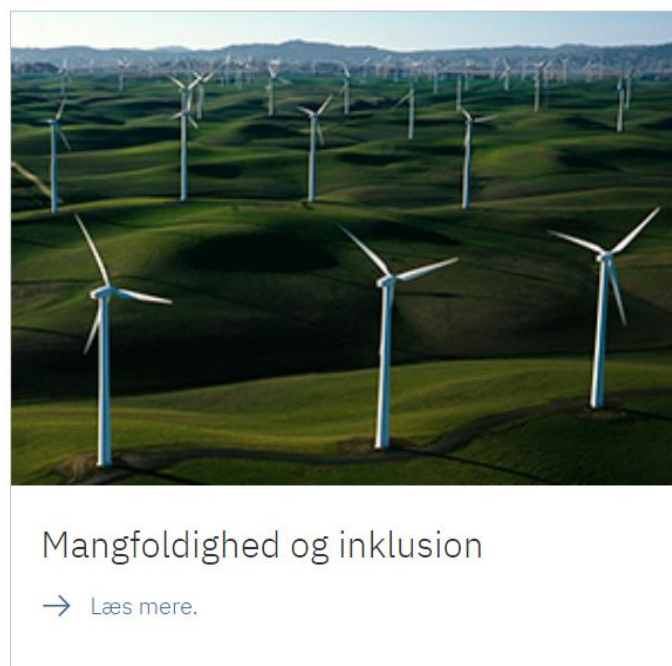
Verdensmålene er det, som vi i fællesskab skal stræbe efter og forsøge at lykkes med globalt, men hvordan vi lykkedes med det, er individuelt. Det er derfor interessant at undersøge, hvordan denne bæredygtighedsdiskurs manifesterer sig hos andre virksomheder end virksomhedscasen samt hvilke konkrete udfordringer, det medfører for virksomhedernes CSR.

## IBM

Jeg har valgt at inddrage virksomheden IBM, fordi det er en teknologi- og konsulentvirksomhed, der laver IT-løsninger til virksomheder. IBM minder på mange måder om virksomhedscasen, idet den ligeledes laver teknologiske løsninger. Dog er virksomhedscasens arbejde baseret på løsninger til energiinfrastruktur og konsulentarbejde for andre virksomheder og lande.

Hvis man søger på "IBM CSR" på google, bliver man ført direkte ind til IBM's hjemmeside om CSR, hvor der er to faner. Disse to faner er henholdsvis "vores tilgang" og "vores initiativer". Omfangsmæssigt ville det være en for stor mundfuld at gennemgå begge faner, hvorfor jeg har valgt at fortsætte på den fane, som hedder "vores initiativer".

Hvis man på denne fane scroller ned til bunden af siden, vil man se det link, som hedder "Mangfoldighed og inklusion", hvilket er det, som jeg har valgt at fokusere på i denne analyse, da den tydeligt illustrerer, hvordan bæredygtighedsdiskursen er blevet for dominerende og kan skabe forvirring, når den bliver koblet så tæt sammen med CSR.



## Et opgør med lighedstegnet mellem CSR og bæredygtighed

Jeg analyserer denne del med udgangspunkt i teori fra *Diskurs som tegnudveksling: Semiotik*, hvor jeg inddrager Roland Barthes' semiotiske teori om billedets retorik, som handler om, at et billede har tre meddelelser (Dakwar, Rosfeldt, & Smedegaard, 2018, s. 15).

Det betyder, at tegnet på en og samme gang både udtrykker noget og refererer til noget – en form for mentalt billede. Barthes udvider disse tanker med et visuelt aspekt, hvor han skelner mellem det verbale og det visuelle niveau i billedet ved hjælp af tre meddelelser, herunder den denotative, konnotative og lingvistiske (Dakwar, Rosfeldt, & Smedegaard, 2018, s. 15-16).

Den denotative meddelelse udgør udelukkende de elementer i billedet, som man kan se. Der er altså på det denotative niveau udelukkende fokus på, hvad billedet illustrerer, og dermed kræver afkodningen eller beskrivelsen heraf ingen social eller samfundsmæssig forhåndsviden (Dakwar, Rosfeldt, & Smedegaard, 2018, s. 15).

I forhold til billedet fra IBM kan der på det denotative niveau ses en grøn eng med mange vindmøller og bjerge i baggrunden. Antallet af vindmøller er ikke tydeligt, men det er dog tydeligt, at der er afbilledet en masse. Under billedet er der skrevet ”Mangfoldighed og inklusion” med større sort skrift og nedenunder står der med mindre lyseblå skrift ”→ Læs mere”.

Den konnotative meddelelse handler om analysen og fortolkningen af billedets kulturelle tegn, som er med til at beskrive den sociale og samfundsmæssige kontekst (Dakwar, Rosfeldt, & Smedegaard, 2018, s. 15). Dette niveau handler dermed om de indirekte meddelelser, som billedet indeholder, når både den denotative meddelelse og billedets kontekstuelle forhold medtænkes i analysen og fortolkningen af billedet, og disse skaber tilsammen det, som Barthes definerer som en myte. Jeg vælger i nedenstående konnotative analyse også at inddrage den lingvistiske meddelelse, da disse to i dette tilfælde hænger sammen.

Den lingvistiske meddelelse handler om afkodningen af det tekstuelle i billedet, altså hvorvidt teksten stemmer overens med billedet, og i det hele taget hvilken funktion teksten har i samspil med det billede, hvori det optræder (Dakwar, Rosfeldt, & Smedegaard, 2018, s. 16). I forhold til Barthes kan der ligeledes inddrages forholdet mellem tekst og billede, hvor Barthes argumenterer for, at billedet altid vil tiltrække mere opmærksomhed end teksten, og dermed udgør det visuelle det mest væsentlige i det samlede udtryk (Ovcina, 2017).

Hvis man søger på ordet mangfoldighed på sproget.dk, så kommer følgende beskrivelse ” 1 det at indeholde mange forskellige sider og aspekter; det at være varieret i sit indhold. 2 stort og varieret antal af noget” (Sproget.dk, 2021). Mangfoldighed betyder altså forskellighed i en helhed, og at helheden er konstitueret af forskelligt indhold, som tilsammen skaber et varieret udtryk. Derved

bliver IBM's billedlige skildring af fanen "mangfoldighed og inklusion" diffus, da den netop illustrerer på et denotativt niveau et ens indhold, nemlig de mange ens vindmøller.

Ydermere er vindmøller et vindkræftværk, som omdanner vindens energi til elektricitet, hvorfor det defineres som en bæredygtig og miljøvenlig energikilde. Dermed trækker IBM konnotativt på vindmøllens bæredygtige og miljømæssige egenskaber og formår derfor ikke at skildre et mangfoldigt og inklusivt udtryk.

I forhold til inklusion bliver det i retskrivningsordbogen defineret som "det at medtage fx et beløb el. en gruppe som en del af en større helhed" (Retskrivningsordbogen, 2021). Altså betyder inklusion, at man inddrager forskelligheder til at indgå i en større sammenhæng som for eksempel ved at ansætte fleksjobbere, autister eller andre typer af personer, som bidrager til, at virksomheden er en inkluderende arbejdsplads.

Inklusion kommer på sin vis til udtryk i IBM's billede, fordi de med vindmøllerne udtrykker en helhed, da det er en samling af energikilder, som bidrager til ét formål, hvilket en virksomhed ligeledes ofte vil have til formål. Problemet er blot, at vindmøllerne er ens, og derfor udtrykker de metaforisk hverken mangfoldighed eller inklusion.

Analysen af IBM's CSR-profil om mangfoldighed og inklusion understøtter mit argument om et opgør med lighedstegnet mellem CSR og bæredygtighed, da det tydeligt eksemplificerer, hvordan bæredygtighedsdiskursen har taget overhånd uagtet om billedet af vindmøllerne, er et bevidst kommunikativt valg eller en uheldig fejl fra IBM's side.

## Ørsted

Jeg har i denne analyse valgt at analysere to uddrag fra Ørsteds hjemmeside med udgangspunkt i *Diskurs som fortælling: Narrativ metode*. Jeg har valgt denne diskurstilgang, fordi Ørsted i høj grad benytter sig af den narrative metode i deres eksterne kommunikation. Derudover kan denne diskurs være med til at vise, hvordan Ørsted skaber en bæredygtighedsfortælling, hvilket understøtter mit argument om, at virksomheden bidrager til en bæredygtighedsdiskurs for CSR.

Jeg har valgt at analysere et CEO statement ud fra aktantmodellen samt hjemmesidefanen "Derfor hedder vi Ørsted" ud fra berettermodellen. Jeg har valgt Ørsted, fordi det er én af flere store danske virksomheder, som virksomhedscasen ligner og spejler sig i, hvorfor det gør Ørsteds CSR-profil yderst relevant og interessant for denne artikel. Ørsted, bedre kendt som det tidligere DONG



## Et opgør med lighedstegnet mellem CSR og bæredygtighed

Energy A/S, er et energiselskab, hvis formål er at fremskaffe, producere, distribuere og sælge energi og tilknyttede produkter i Nordeuropa.

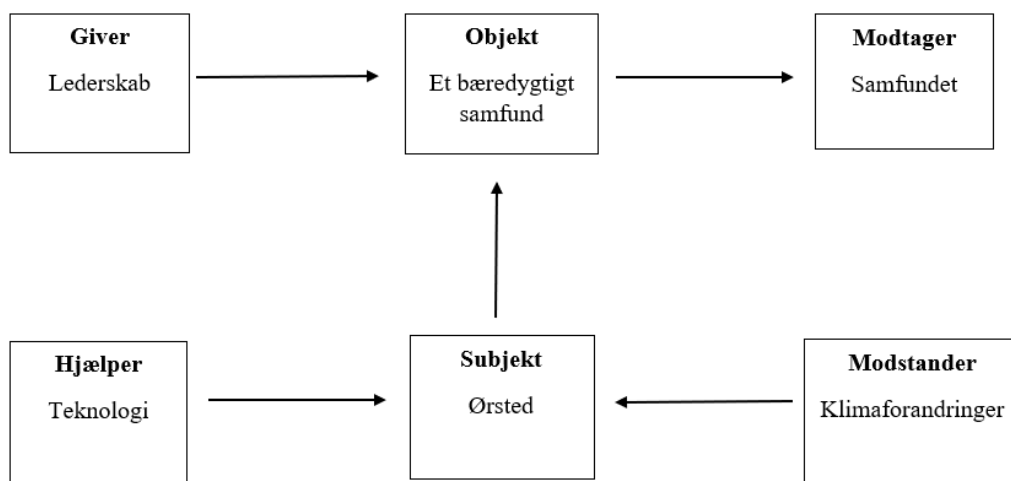
Ørsted har et enormt fokus på bæredygtighed i både deres virksomhedsprofil og CSR-profil, da hele virksomhedsvisionen er udarbejdet med hensyn til den grønne omstilling. Det kommer især til udtryk på Ørsteds hjemmeside med faner som ”vores grønne løsninger”, ”bæredygtighed”, ”verdens mest bæredygtige virksomhed” og ”derfor hedder vi Ørsted”.

Derudover kalder de ikke deres CSR-arbejde for CSR, men derimod bæredygtighedsrapport og ESG-rapport (Ørsted, 2021). ESG er en videreudvikling af CSR, hvor environment og social er det samme, som vi kender fra CSR, men det nye er governance-begrebet. ESG er et begreb, som fortæller noget om en virksomheds påvirkninger på miljø og klima, sociale- og ledelsesmæssige forhold (Greenmovers, 2021).

Ørsted har en stærk og kreativ CSR-kommunikation og benytter sig i flere af deres faner af storytelling. Storytelling er en narrativ metode, som især bruges til ekstern kommunikation, og som er med til at styrke virksomhedens image og forstærke virksomhedens budskaber og kernefortælling (Dakwar, Rosfeldt, & Smedegaard, 2018, s. 38). Et eksempel herpå er deres CEO-statement på forsiden af fanen ”Sustainability”, hvor det er muligt at finde deres bæredygtighedsrapport.

”Vi har ikke alle svarene eller fuld sigtbarhed over den rejse, vi har foran os for at skabe et bæredygtigt samfund. Det burde ikke holde os fra allerede nu at tage resolut handling for at stoppe klimaforandring og skabe et bedre i morgen. Det er trods alt, hvad lederskab handler om.” (Ørsted, 2021).

Ørsted får i CEO-statementet blandt andet skabt storytelling ved at benytte ordet ”rejse”. Derudover er det muligt ud fra citatet at udfylde en aktantmodel, hvis formål er at kategoriserer en simpel rollefordeling i fortællingen (Dakwar, Rosfeldt, & Smedegaard, 2018, s. 39).



Det, som Ørsted gør, er at skabe en fortælling, hvor historiens skurk er klimaforandringerne og heltene er Ørsted. Fortællingen bygger på, at Ørsted skal sikre vores samfund, at det bliver bæredygtigt, og det skal de lykkes med som en helhed. Det kommer til udtryk ved P1-deiksismarkørerne ”vi” og ”os” (Lindø, 2002, s. 119), som skaber en forestilling om, at det er Ørsted imod klimaforandringerne.

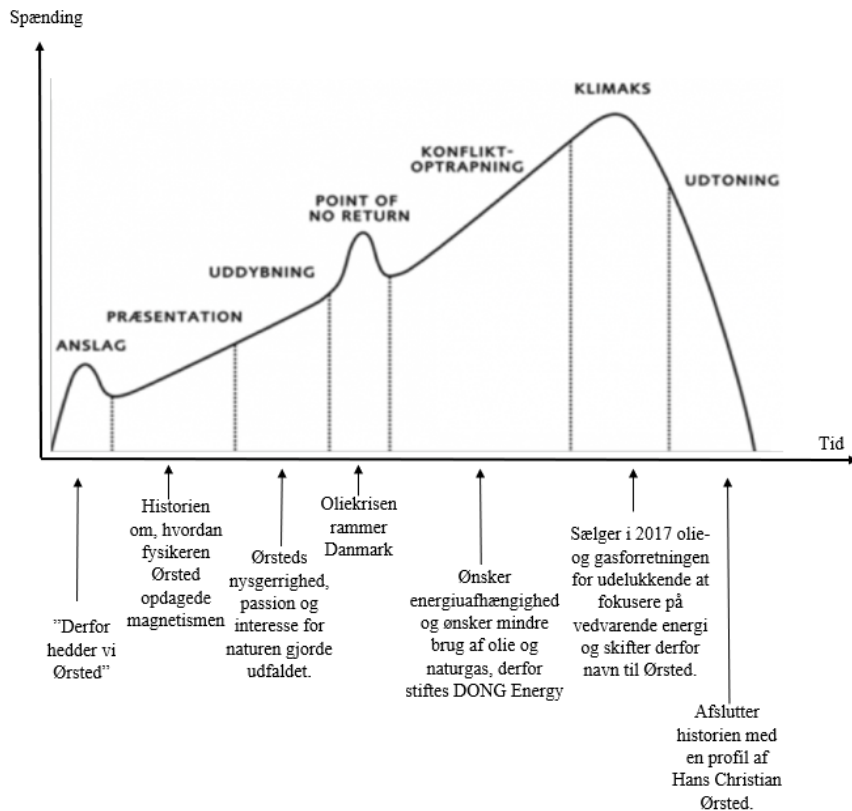
Citatet fortæller samtidig, at Ørsted ikke har alle svarene. Det kommer til udtryk gennem negationerne ”ikke”, men på trods af dette formår Ørsted stadig at vedligeholde optimismen og kampgejsten i citatet ved brug af hæftelsesmodulationen ”burde”, som fungerer som en selvforpligtigelse (Andersen & Holsting, 2015, s. 219). Derved får de skabt nærmest et løfte til modtageren om, at selvom vejen ser problematisk ud, så forpligtiger de sig til at gøre et forsøg. I dette tilfælde henviser Ørsted med stor sandsynlighed til den manglende teknologiske udvikling på området som det problematiske for at nå målet om et bæredygtigt samfund.

Det at skabe en fortælling i et CEO-statement gør, at Ørsted inddrager og involverer modtageren. Ørsted inddrager modtageren ved at appellere til modtagerens narrative natur og dermed trække på de glædelige og genkendelige associationer, som mennesket har med fortællinger (Dakwar, Rosfeldt, & Smedegaard, 2018, s. 37). Ydermere er narrativet med til at skabe et endnu tydeligere lighedstegn mellem bæredygtighed og CSR, fordi Ørsted skaber en bæredygtighedsfortælling om deres arbejde med CSR.

Et andet sted, hvor Ørsted benytter sig af den narrative metode er ved fanen ”Derfor hedder vi Ørsted”. Her har Ørsted inddraget en fortælling om, hvorfor de ændrede deres navn fra DONG Energy A/S til Ørsted, hvor der igen i denne fortælling er fokus på bæredygtighed.

Til at analysere denne fane har jeg valgt at bruge berettermodellen. Berettermodellen gør det muligt at klarlægge en fortællings handlingsforløb i en fortælling, hvor spændingen er tiltagende til den til sidst når klimaks og derefter udfases (Dakwar, Rosfeldt, & Smedegaard, 2018, s. 39).

## Et opgør med lighedstegnet mellem CSR og bæredygtighed



I fortællingens anslag har jeg valgt at placere fanens overskrift, da anslaget fungerer som det element, der skal fange læserens opmærksomhed. Overskriften har en fængende effekt, da den indledes med "derfor", som indikerer, at tekstens belæg for at skifte navn til Ørsted er velbegrunderet.

Ørsteds fortælling er kronologisk med ganske lidt spænding, men ikke desto mindre formår de at skabe en fortælling, som indeholder både et point of no return i form af oliekrise som katalysator for forandringen, samt hvordan klimaks opstår ved, at Ørsted vælger at bevæge sig væk fra fossile brændstoffer og dermed ændre navnet til Ørsted.

Ørsted formår at gøre en forholdsvis kedelig nyhed om navneskifte mere interessant og spændende ved at inkorporere storytelling som retorisk virkemiddel. Ørsted formår at skabe en fængende og interessant fortælling for modtageren samtidig med, at de appellerer til modtagerens følelser ved at vælge netop dette format.

Ørsted får skabt en fortælling, som indeholder alle elementerne, en fortælling kræver samtidig med, at de hele tiden holder det grønne fokus, hvor miljø og klimaforhold er i centrum for fortællingens formål. Derved lykkedes de med, ligesom aktantmodellen viste tidligere, at sætte sig selv i centrum for den grønne omstilling og jagten på bæredygtighed gennem deres eksterne kommunikation, og derved appellere til modtagerens håb om, at der er nogen, som tager sig af disse klimaforandringer.

Ørsteds kommunikation og formål er nobel og nødvendig. Det skal der ikke herske nogen tvivl om, men der er bare ikke en eneste fane eller indikation af på deres hjemmeside, at deres CSR profil strækker sig ud over klima og miljø. Alle deres faner hedder enten noget med bæredygtighed eller handler om bæredygtighed i forhold til klima og miljø, men ikke om sociale forhold, som CSR også skal forholde sig til. De har dog de sociale forhold med i deres ESG-rapport, men disse udgør kun fem ud af treogfyrre sider i rapporten.

Man kan dog argumentere for, hvorvidt det ikke er naturligt, at Ørsted har fokus på bæredygtighed qua deres virksomhedsformål, men ikke desto mindre er virksomheden stadig drevet af mennesker og påvirker mennesker i takt med teknologiske udviklinger, virksomhedsaktiviteter samt bygninger, som går ind og påvirker menneskelige forhold og kultur, hvorfor det er nødvendigt stadig at have fokus på de sociale og menneskelige aspekter i CSR.

## Microsoft

Microsoft er den sidste virksomhed, som jeg har valgt at inddrage i dette analyseafsnit. Jeg har valgt Microsoft for at vise, hvordan det er muligt at inkorporere flere facetter i sin CSR uden, at nogle står skarpere eller er mere fremtrædende end andre. Microsoft formår at lykkedes med et helhedsorienterede kommunikativt arbejde med CSR og dermed fungerer dette afsnit som et bidrag til god praksis for ekstern CSR kommunikation, og pointerne herfra vil blive brugt neden for i step 3 af aktionsforskningens progressionsmodel.

Derudover har jeg valgt Microsoft, fordi virksomhedscasen blandt andet samarbejder med Microsoft og dermed er det relevant at se, hvordan Microsoft kommunikerer deres CSR.

Microsoft har en selvstændig hjemmeside, hvor det er muligt at læse om deres CSR (Microsoft, Our commitments). På hjemmesiden er der øverst et billede af tre yngre glade og smilende mennesker, og hvor der er følgende citat "Nytænk en bedre fremtid - Vi har en enorm mulighed og ansvar for at sørge for, at den teknologi vi skaber, kommer alle på jorden til gode såvel som jorden selv".

Microsoft formår med dette citat at placere mennesket først ved at starte med "alle på jorden til gode" og derefter inddrage "såvel som jorden selv", hvilket adskiller sig fra Ørsted og IBM. Dermed får Microsoft sat mennesket og de menneskelige forhold før jorden og på sin vis tydeliggjort, at det er mennesket som skal gavne af disse "commitments", og at jorden i overensstemmelse med disse "commitments" ligeledes kommer til at gavne heraf.

## Et opgør med lighedstegnet mellem CSR og bæredygtighed

Nedenunder billedet og citatet er det muligt at trykke på to link, hvor det ene er en fane, som viser, hvordan Microsoft deler deres resultater, viden og progression inden for CSR med andre. Det andet link er et link til deres CSR-rapport, hvor det er værd at bemærke, at Microsoft rent faktisk bruger betegnelsen CSR om deres rapport og ikke bæredygtighedsrapport eller ESG-rapport (Microsoft, Our commitments). Derudover har Microsoft CSR-rapport en langt større ligevægt mellem de forskellige ansvarsområder inden for CSR, da de i forhold til sideantal ligeværdigt inddrager både menneskerettigheder, bæredygtighed, økonomi og medarbejderforhold (Microsoft, Reimagining a better future together, 2020), hvilket også kommer til udtryk på deres hjemmeside.

På Microsofts forside præsenterer de deres fire overordnede CSR-principper eller ”commitments”. Disse er (1) økonomisk inklusion for alle lande, forretninger, personer, (2) beskyttelse af menneskerettigheder, (3) bæredygtig fremtid og (4) skabe tillid hos kunder, medarbejdere og samfundet i forhold til at sikre deres privatliv og datasikkerhed (Microsoft, Our commitments).

På den måde sørger Microsoft for at inddrage flere CSR-ansvarsområder på én gang og ligeværdigt. Afslutningsvist formår de at sætte billeder op ved siden af deres fire principper, som visuelt understøtter, hvad princippet handler om, hvilket IBM ikke lykkedes med (Microsoft, Our commitments).

Det interessante her er Microsofts tredje commitment ”bæredygtig fremtid”, da dette commitment henviser til miljøet både lingvistisk og visuelt, da de bruger et billede af en skov. Dermed formår Microsoft at adskille sig fra de øvrige virksomheder, fordi de anerkender den konnotative betydning af bæredygtighed. Derudover formår Microsoft at gøre bæredygtighed til en del af CSR og ikke CSR som en del af bæredygtighed.



#### Commit to a sustainable future

We must address climate change for a more sustainable future. That's why we've set ambitious climate goals and have detailed plans to achieve them, while enabling others to use technology to create and achieve their own goals.

[View our sustainability programs >](#)

#### Protect fundamental rights

We unequivocally support the fundamental rights of people, from extending democracy to addressing systemic racial injustice and inequality, to protecting human rights.

[Learn how we protect rights >](#)



#### Earn trust

Every day, we strive to earn the trust of our customers, employees, the communities we serve, and the governments that represent them through a commitment to privacy, security, the responsible use of AI, and transparency.

[See how we work to earn trust >](#)



#### Support inclusive economic opportunity

We must ensure that economic opportunity is inclusive—for every country, developed and developing, every community, urban and rural, every business, small and large, and every person, including the 1 billion plus people with disabilities.

[Learn about our approach >](#)

(Microsoft, Our commitments).

## Step 2: Bæredygtighedsdiskursen i virksomhedscasen

I step to har jeg valgt at analysere, hvordan bæredygtighedsdiskursen kommer til udtryk i virksomhedscasens CSR-kommunikation samt hvordan bæredygtighedsdiskursen kommer til udtryk gennem et udpluk af medarbejderinterviews som jeg indsamlede i efteråret. Denne analyse bidrager med viden om, hvordan medarbejderne oplever det dominerende fokus på bæredygtighed.

### Bæredygtighedsdiskursen i virksomhedscasens eksterne kommunikation

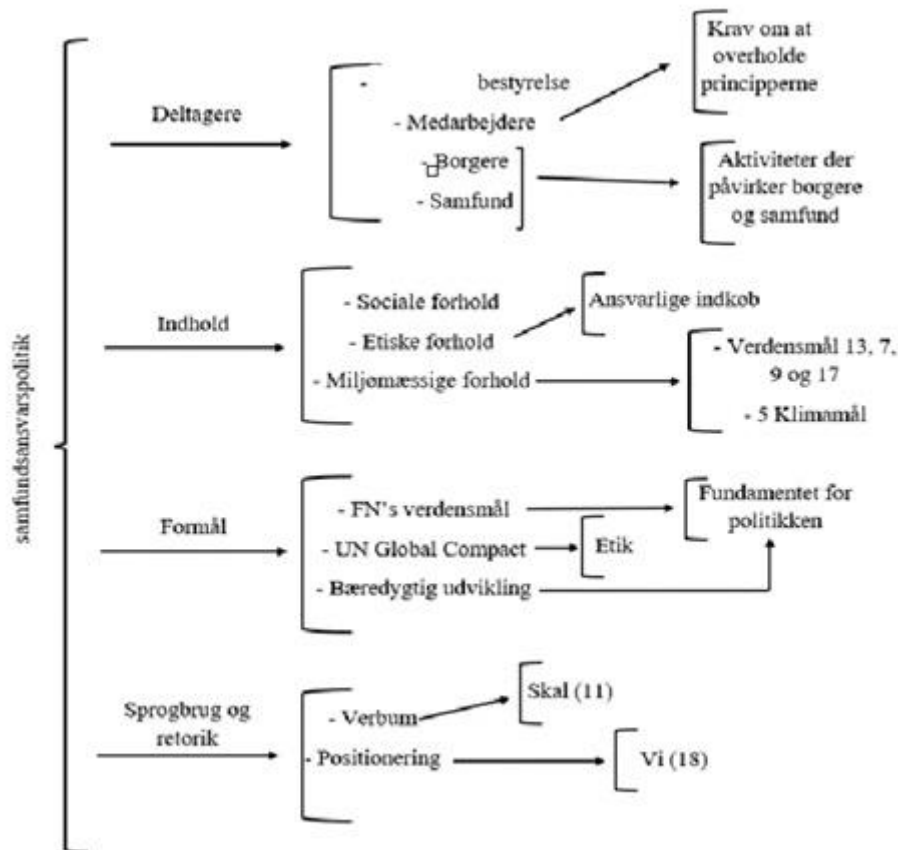
Til at analysere, hvordan bæredygtighedsdiskursen manifesterer sig hos virksomhedscasen, har jeg valgt at benytte *Diskurs som systeminstantiering: Socialsemiotik* til at lave et eksperientielt netværk over virksomhedscasens CSR-hjemmeside.

Jeg har valgt at lave et eksperientielt netværk, fordi jeg ønsker at argumentere imod virksomhedscasens påstand om, at de arbejder med bæredygtighed under overskriften samfundsansvar. På virksomhedscasens interne hjemmeside har de en fane, som hedder ”Klima og samfundsansvar”, hvor der på første linje står følgende ”I [...] arbejder vi med bæredygtighed under overskriften samfundsansvar”.

Det vil jeg gerne argumentere for ikke er tilfældet. Derfor har jeg valgt at analysere deres eksterne kommunikation ud fra socialsemiotikken og lave et eksperientielt netværk, fordi det tydeliggør,

## Et opgør med lighedstegnet mellem CSR og bæredygtighed

hvad teksten handler om. Derudover kan et eksperimentielt netværk uomtvisteligt enten påvise eller afvise påstanden om, hvorvidt virksomhedscasen faktisk arbejder med bæredygtighed under overskriften samfundsansvar, og om deres brug af betegnelsen bæredygtighed har en dominerende konnotativt fokus på miljø og klima.



Jeg har valgt at inddele netværket i fire systemer. Det første system "Deltagere" tydeliggør hvilke deltagere, der bliver nævnt i teksten. Teksten nævner både bestyrelsen, medarbejdere, borgere og samfund, men det er kun de tre sidste, som rent faktisk bliver udfoldet. Medarbejderne bliver nævnt i forbindelse med det ansvar, som virksomhedscasen har over for samfundet og borgerne i forhold til at overholde samfundsansvarspolitikens principper, da aktiviteterne som virksomhedscasen foretager har en direkte påvirkning på borgere og samfund. Det ansvar kommer blandt andet til udtryk ved brug af verberne "forlanger, forventer og skal", som indikerer et ansvar og forpligtigelse i form af hæftelsesmodulationen, som medarbejderne og ledelsen er underlagt.

Det andet system er "Indhold", som beskriver, hvad samfundsansvarspolitikken indeholder af forhold, som der skal tages ansvar for. Her nævner teksten sociale, etiske og miljømæssige forhold, hvor der kort bliver henvist til de etiske i form af en forpligtigelse over for ansvarlighed i forhold til de aktiviteter, som udføres, da disse påvirker danskeres hverdag. Men derudover, er det stort

set kun de miljømæssige forhold, som bliver udfoldet i teksten, da samfundsansvarspolitikken har verdensmålene som fundament samt fem klimamål, der dagligt arbejdes henimod.

Det tredje system ”Formål” beskriver, hvorfor virksomheden i det hele taget har en samfundsansvarspolitik. Igen er der en snært af etik, da de har valgt fortsat at inddrage FN’s Global Compact, der formulerer ti overordnede etiske principper for virksomheders samfundsansvar, men disse bliver ikke udfoldet yderligere på hjemmesiden, hvilket derfor nærmere bidrager til en manifestering af et buzzword end en egentlig overbevisning om, at virksomheden rent faktisk gør noget på dette område.

Ydermere etableres samfundsansvarspolitikens formål ved følgende citat ”Med udgangspunkt i FN’s Verdensmål for bæredygtig udvikling har [...] via involvering af medarbejdere, ledelse og bestyrelse formuleret de overordnede ambitioner for udviklingen af vores ansvarslighedsindsats”. Disse ambitioner udgøres udelukkende af fire verdensmål som alle har fokus på miljø og klima, hvorfor der igen skabes et tydeligt lighedstegn mellem virksomhedens CSR og klima.

Det fjerde og sidste system er ”Sprogbrug og retorik”, da det tydeliggør, hvem der er den talende i teksten samt det retoriske formål med teksten. Tekstens retoriske formål er at overbevise modtageren af teksten om, at virksomheden forpligter sig til deres samfundsansvarspolitik jf. den selvforpligtende hæftelsesmodulation ”skal”, som optræder elleve gange i teksten. Den talende i teksten er virksomheden, og det kommer til udtryk ved brugen af P1&-deiksis ”vi”. Brugen af denne type deiksis skaber et genuint fællesskab og en forenet front i forsøget på et bæredygtigt samfund, når det står i sammenhæng med hæftelsesmodulationen ”skal”.

Formålet med det eksperimentielle netværk er at klarlægge helt præcist, hvad teksten på hjemmesiden handler om, da jeg argumenterer for, at virksomheden ikke arbejder med bæredygtighed under overskriften samfundsansvar, men derimod arbejder med samfundsansvar under overskriften bæredygtighed, hvor fokus er på den miljømæssige betydning af ordet.

Dette argument viser sig at være berettiget, eftersom at langt det meste i virksomhedens CSR handler om den bæredygtige udvikling i forhold til miljø og klima, som kommer til udtryk ved, at politikens fundament beror på FN’s verdensmål, fem klimamål som virksomheden selv har opstillet samt en generel manglende fokus og stillingtagen til sociale og etiske forhold, da disse dårligt nok bliver udfoldet.

Derved kan det konkluderes, at virksomhedscasens eksterne CSR kommunikation, ligesom IBM og Ørsted, har et overvejende fokus på bæredygtighed. Dermed understøtter virksomheden skabelsen af bæredygtighedsdiskursen for CSR. Det eksterne fokus, er dog ikke nok til at understrege



den bæredygtighedsdiskurs, som jeg antager for at være herskende i virksomheden, hvorfor næste afsnit bidrager med indsigter i, hvordan denne diskurs ligeledes bliver skabt internt.

### CSR skal ikke kun handle om bæredygtighed

Formålet med denne analyse er at undersøge, hvordan bæredygtighedsdiskursen for CSR kommer til udtryk internt blandt medarbejderne. Derudover vil jeg også gerne fokusere på, hvad den herskende bæredygtighedsdiskurs betyder for nogle af medarbejderne.

Til at analysere disse citater har jeg valgt at bruge *Diskurs som dialektik: Dialektisk lingvistik*, hvor jeg blandt andet inddrager kernemodsætninger og deiksis. Dialektisk lingvistik er overvejende inspireret af Bang og Døør og undersøger, hvordan vi kommunikerer med hinanden samt de forhold, der påvirker vores samtaler og individuelle og fælles forståelse (Dakwar, Rosfeldt, & Smedegaard, 2018, s. 26).

Kernemodsætninger handler om, hvordan en social praksis, hvori kommunikation udspiller sig altid er konstitueret af og konstituerende for en række modsætningsforhold (Lindø, 2002, s. 94). Altså er kernemodsætninger en måde hvorpå, man kan undersøge de magtforhold, som kommer til udtryk i en kommunikationssituation.

Deiksisanalyse bruges til at analysere, hvordan deltagere i en kommunikation positionerer sig selv og om dem eller det, der tales om (Smedegaard, 2021, s. 25). Deiksis kan derudover ligeledes bidrage med en klarlægning af forhold om blandt andet personer, tid, sted, relation m.v.

Det første citat jeg har valgt, er ”Så lad **os** lade som om, at **vi** ikke havde nogen CSR-politik, der sagde at **vi** skulle gøre noget for miljøet, så ville **vi** stadig gøre det, fordi det ligger så dybt i **os**” (ID7<sup>1</sup>, egen fremhævning). Jeg har valgt dette citat, fordi det tydeligt illustrerer ved brugen af P1&-deiksis ”vi” og ”os”, at der er et fælles *vi* i virksomhedscasen, som bidrager til en fælles optagelse af bæredygtighedsdiskursen. Derudover bidrager citatet til en indikation af, at der er en fælles opfattelse af, at miljøet er uhyre vigtigt for medarbejderne.

Samtidigt tydeliggør citatet argumentet om den problematik, der hersker ved bæredygtighedens konnotative betydning, fordi her bliver interviewdeltageren bedt om at tage højde for betegnelsen bæredygtighed, men bruger selv ordet ”miljø”, hvilket understøtter antagelsen om, at bæredygtighedsdiskursen er til stede blandt medarbejderne, samt at den har et dominerende fokus på klima og miljø.

---

<sup>1</sup> ID står for ”interviewdeltager” og er brugt for at sikre deltagernes anonymitet.  
Det Ny Merino #57

Men spørgsmålet, der herefter præsenterer sig er, hvad der blandt andet har været med til at forstærke denne bæredygtighedsdiskurs blandt medarbejderne i virksomheden. Ovenstående analyser fra både IBM', Ørstedes og virksomhedscasens hjemmeside tyder på, at diskursen i særdeleshed er blevet skabt gennem den kommunikation, der er om CSR, og det kan næste citat måske være med til at kaste yderligere lys på:

”... det er sådan lidt sjovt, fordi der er ikke nogen forskel på de klimamæssige påvirkninger af øh [...], vi har lavet for 20 år siden og [...] som vi laver nu, men [...] blev langt hen af vejen solgt på, at det hjælper vindmøller og økonomisk, men de gør jo det samme. Men historien der bliver fortalt om investeringerne, er forskellige”.

Medarbejderen fortæller med dette citat, at de to projekter [...] som virksomheden har lavet, egentlig er to helt ens projekter, men fortællingen om dem er forskellig. Dette tyder på den udvikling som samfundet og CSR har gennemgået, hvor der for tyve år siden var mere fokus på økonomisk vinding i virksomheders aktiviteter. I dag er et større fokus på bæredygtighed i forhold til klima og miljø, hvorfor historierne for to ellers ens projekter nu ændrer karakter og fortællervinkel.

Dette kan ydermere være en af årsager til, hvordan bæredygtighedsdiskursen har indlejret sig hos virksomhedens medarbejdere, netop fordi de gentagne gange bliver disponeret for historier og vinkler, der inddrager betegnelsen bæredygtighed. Men hvor kommer beslutningen om den her konstante inddragelse af bæredygtighed i enhver kommunikation fra og hvilken betydning har det? Det kan næste citat kan hjælpe med at besvare dette, da citatet udspringer sig af et spørgsmål om, hvad CSR handler om:

”Altså jeg tænker, vi kigger på bæredygtighed, vi kigger på, at vi skal sørge for ikke, jeg kan ikke huske dem i detaljer, men jeg tænker det er noget med bæredygtighed... og det fornemmer jeg også fra ledelsens side, altså topledelsen virkelig vil det”.

Her kan autoritets modsætningen være med til at forklare, hvordan bæredygtighedsdiskursen er blevet forankret hos medarbejderne. Autoritets modsætningen handler om et individs ret til at udøve positive eller negative sanktioner mod en anden (Lindø, 2002, s. 96).

Autoritets modsætningen kommer til udtryk ved, at det er topledelsen over for medarbejderne. Det er altså topledelsen, som har autoriteten over medarbejderne, og det kan netop være en af årsagerne til, hvorfor bæredygtighedsdiskursen er blevet herskende internt i virksomhedscasen, fordi ”topledelsen virkelig vil det”.

Den oprindelige tanke med interviewene var, at de skulle bidrage til at finde ud af, hvordan CSR kunne blive forankret blandt medarbejdere, og for at finde frem til dette, måtte jeg stille spørgsmål,

## Et opgør med lighedstegnet mellem CSR og bæredygtighed

som kunne indikere, hvorfor det endnu ikke var lykkedes. Det blev tydeligt at inddragelsen og den dominerende fokus på bæredygtighed i arbejdet med CSR rent faktisk var udslagsgivende for, hvorfor flere medarbejdere ikke oplever, at CSR ikke har en reel værdi, fordi forståelsen af CSR er anderledes i det øjeblik, hvor medarbejdernes individuelle forhold medtænkes.

Grunden til dette er blandt andet, at nogle medarbejdere oplever, at arbejdet med CSR er blevet for ensidigt. Blandt nogle af medarbejderne er der i forvejen en frustration over, at virksomhedens CSR-politik og -kommunikation ikke udfolder eller arbejder med alle relevante ansvarsområder. Det fik mig til at stille spørgsmålet om, hvad medarbejderne synes om det paradigmeskift, som det vil være at ændre betegnelsen fra corporate social responsibility til corporate sustainable responsibility især nu, når afdelingen, der varetager CSR opgaver, har ændret navn fra ”Governance og Compliance” til ”Bæredygtighed og Compliance”. Det kom der følgende svar ud af:

”Altså så ryger **man** jo helt væk fra det sociale aspekt og så ryger alle tanker om ligestilling ud af tanken. Det kan godt være, det ikke er det, **vi** gør ret meget for i forvejen, men så tænker **jeg** da, at så er der da slet ikke nogen, der tænker på det, hvis **man** begynder at tænke bæredygtig i stedet for social. Det synes **jeg** da er ærgerligt”.

ID5 bruger intensitetsforstærkerne ”jo” og ”da” til at forstærke sit argument om, at det vil være ærgerligt at ændre social til sustainable (Andersen & Holsting, 2015, s. 221). Ydermere udtrykker ID5 ved brug af P1&-deiksis ”jeg”, hvilken holdning ID5 har til dette ”Det synes **jeg** da er ærgerligt”. På den måde får ID5 både involveret sig i kommunikationen samtidig med, at dennes holdning til det sagte bliver identificeret ved hjælp af intensitetsforstærkningerne. Derudover bidrager den interviewede med den pointe om, at ligestilling og diversitet i forvejen ikke er højest på agendaen hos virksomhedscasen, men hvis denne ændring gennemføres, så vil fokus på dette forsvinde endnu mere.

Her kan kernemodsætningen køn inddrages, da ID5 er en kvinde i en mandsdomineret virksomhed, og det kan have en betydning for, hvorfor hun oplever et problem med at ændre betegnelsen fra Corporate Social Responsibility til Corporate Sustainable Responsibility. Virksomhedscasen er en mandsdomineret virksomhed, da ”Til sammenligning er vores generelle medarbejdersammensætning 68% mænd og 32% kvinder”. Virksomhedens begrundelse for at være have en overvægt af mænd i virksomheden har med virksomhedens beskæftigelse og felt at gøre, hvilket især henviser sig til naturvidenskabelige uddannelsesretninger, som i forvejen er mandsdominerede (Kølln, 2020).

Afslutningsvis vil jeg argumentere for, at der kan inddrages en ny kernemodsætning, nemlig ”individ over for fællesskabet”, som jeg især finder relevant i medarbejdernes udtalelser og i diskussionen om, hvorvidt et opgør med bæredygtighedsdiskursen overhovedet er nødvendig.

Ovenfor viste analyserne, at der i virksomhedscasen er en udpræget fællesskabsfølelse især, når det kommer til bæredygtighed, hvor fokus er på miljø og klima. Det kom til udtryk gennem den hyppige brug af P1&-deiksis ”vi” og ”os”, som tilkendegiver en positionering fra et fællesskab. Problematikken opstår når kernemodsætningen ”individ/fællesskab” begynder at komme til udtryk ligesom ved dette citat, hvor individet i høj grad er til stede:

”altså **jeg** kan godt sige at **min** umiddelbare mavefornemmelse er ikke særlig god... men det er bare nemmere at liste det [ligestilling og diversitet] ud ad bagdøren, hvis det **vi** har et ansvar over for er bæredygtighed og ikke social som i det store sociale ansvar”.

Begge citater i dette afsnit pointerer, hvordan individet vil blive påvirket af, hvis betegnelsen bliver ændret fra social til sustainable. Derved opstår der en konflikt i forhold til kernemodsætningerne, fordi hvilken tilgodeser man? Individet eller fællesskabet? Der har hidtil hos virksomhedscasen været en overvejende tendens til at tilgodese fællesskabet, da dette sørger for at styrke virksomhedens eksterne branding og visionsopfyldelse, hvilket er med til at understøtte den diskurskamp som udspilles i virksomheden om, hvordan man skal forstå CSR.

### Step 3: En balancering af virksomhedscasens CSR-kommunikation

Dette afsnit præsenterer step tre i aktionsforskningens progressionsmodel, hvor de konklusioner, der er blevet præsenteret og identificeret i ovenstående analyser, skal inddrages og afprøves i en praksisnær indsats.

Formålet med dette step er at præsentere og argumentere for, hvordan og hvorfor jeg har valgt at strømline og balancere virksomhedscasens eksterne og interne CSR-kommunikation på deres hjemmeside og intranetside.

Jeg har valgt at strømline kommunikationen for CSR, fordi deres hjemmesider bar præg af at være usammenhængende og ustrukturerede. Generelt bærer alle fem faner præg af, at kommunikationen er ustruktureret og afhængig af buzzwords frem for at være en kommunikation som er klar, struktureret og formålsbestemt.

## Et opgør med lighedstegnet mellem CSR og bæredygtighed

Når jeg bruger ordet strømline, mener jeg, at den kommunikation jeg producerer om CSR, skal være kohærent, korrekt og ensartet. Det er altså min intention, at kommunikationen skal afspejle en gennemtænkt kommunikationsstrategi, der er sammenhængende uanset, hvilken platform det læses på. Derudover er det meningen, at kommunikationen skal være formålsbestemt.

Det skal tydeligt fremgå af teksterne, hvad formålet med dem og CSR er, hvorfor jeg til begge hjemmesider lavede selvstændige faner, som netop forklarer formålet og fundamentet. Derudover har jeg for overskuelighedens skyld indsat direkte links til disse aktiviteter, så modtageren har mulighed for at læse mere om disse.

Derudover skal kommunikationen gøres håndgribelig, og det gør jeg ved at inddrage alle de aktiviteter, som virksomheden har foretaget sig på de forskellige områder. Derudover inddrager jeg det processuelle arbejde og anskueliggør, hvilke indsats der er foretaget, samt hvilke, der er under udarbejdelse. På den måde inddrager jeg modtageren i processen og gør arbejdet med CSR mere håndgribeligt for både eksterne og interne modtagere.

Jeg har valgt at balancere kommunikationen om CSR ved i højere grad at inddrage sociale og etiske ansvarsområder i kommunikationen og udfolde disse med konkrete eksempler på handlinger. Grunden til, at jeg har valgt at inddrage sociale og etiske forhold handler i bund og grund om, for at bruge Senges teori, at gøre op med de mentale modeller, der eksisterer i virksomheden. Mentale modeller er forestillinger og antagelser, som vi har om verdenen. Der er altså tale om ikke-erkendte opfattelses- og forståelsesblokeringer, der hindrer en rationel handling eller udviklingsproces (Hedelund, 2009). Ved at inddrage Senges teori om mentale modeller, skaber det en anledning og mulighed for at gøre op med det dominerende fokus, der er på miljø og klima, når man snakker om bæredygtighed i virksomhedscasen og generelt.

En af måderne, hvorpå jeg forsøger at gøre op med de mentale modeller er ved at inddrage de øvrige ansvarsområder for CSR, når jeg bruger betegnelsen bæredygtighed.

”Hvis du sidder med andre bæredygtige forslag, såsom en måde på at fremme en mere inkluderende arbejdsplads, sikre fælles indsats for sikkerhedstiltag eller nedbringe madspild, så tøv endelig ikke med at sende dit forslag eller tage fat i din nærmeste kollega i samfundsansvarsgruppen. Så sørger de for, at forslaget bliver taget op på næste møde”.

Her har jeg valgt at kalde overskriften ”Giv bæredygtige forslag”, fordi betegnelsen bæredygtighed som analysen oven for viste rent faktisk udgør en reel værdi for medarbejderne. Men jeg har forsøgt at udfordre den konnotative betydning og association for betegnelsen ved at inddrage, at bæredygtige forslag lige såvel kan være forslag og tiltag, der fremmer en inkluderende arbejdsplads,

sikkerhed men også madspild, som handler om ressourcer. Derved opretholdes værdien samtidig med at dimensionen af CSR udvides.

Kommunikationsindsatserne, som jeg har lavet, er stadig dominerede af et fokus på klima og miljø qua virksomhedens formål. Derudover har virksomhedscasen endnu ikke har rykket sig nok på de øvrige ansvarsområder til, at disse kan medtages. Kommunikationsindsatserne blev godkendt af alle parter, herunder afdelingslederen, senior CSR-konsulenten og kommunikationsafdelingen, og er derfor blevet lanceret primo juni 2021.

#### Step 4: CSR skal igen have hovedrollen

I det fjerde og sidste step i aktionsforskningens progressionsmodel har jeg valgt at inddrage et møde mellem bæredygtighed og complianceafdelingen og kommunikationsafdelingen. Jeg har valgt at inddrage dette møde i artiklen, da det fungerer som en evaluering af indsatsen om at strømline den interne og eksterne kommunikation. Derudover bidrager mødet med en diskussion af, hvordan det fremtidige arbejde med CSR og kommunikationen herom, skal gribes an. Dermed understøtter mødet det afsluttende step i progressionsmodellen, hvor pointen er, at man skal evaluere artiklens indsatser og diskutere, hvordan man kan justere disse fremadrettet.

Mødet handlede især om, hvordan strategien for CSR-kommunikationen skal være fremadrettet samt en diskussion af, hvordan og hvornår kommunikationsindsatserne til hjemmesiderne skulle lanceres.

I forhold til evalueringen af kommunikationsindsatsen har jeg valgt at inddrage teori fra antologien ”Professionel Kommunikation - dialogisk kommunikationsplanlægning” af My Gaarde Andreasen og Jacob Fanth (Andreasen & Fanth, 2018). Evaluering er ifølge Andreasen den afsluttende praksis for ethvert projekt, men det er ofte den del, som man bruger mindst tid på (Andreasen & Fanth, 2018, s. 214), hvorfor det er interessant, at denne udgør den afsluttende del af aktionsforskningens progressionsmodel.

Evaluering kan være yderst hjælpsom og retningsangivende i arbejdet med kommunikation, da den bidrager til refleksion og sparring om kommunikationen og planlægningen heraf. På den måde bidrager evalueringen ligeledes til det dialogiske perspektiv, som denne artikel bygger på, idet det bidrager til vidensdeling og dialog mellem de deltagende parter i kommunikationssituationen (Andreasen & Fanth, 2018, s. 215).

## Et opgør med lighedstegnet mellem CSR og bæredygtighed

Mødet er en summativ evaluering af kommunikationsindsatserne, da det fungerer som den afsluttende evaluering. Til mødet tilkendegav kommunikationsafdelingen, at de godkendte den kommunikation, der var blevet lavet til hjemmesiderne, og at de fremadrettet gerne ville bistå opgaverne om kommunikationen af CSR, men at arbejdsfordelingen skulle forblive den samme. Derfor skal fremtidige tekststykker fortsat produceres af bæredygtighed og complianceafdelingen, hvilket afdelingen indvilligede i.

Dermed blev der evalueret på, hvordan processen omkring produktionen af kommunikationen forløb, samt hvordan lignende processer fremadrettet skal organiseres. En central del af evalueringen ligger i, at kommunikationsafdelingen bidrager med vidensdeling i forhold til, hvordan bæredygtighed og complianceafdelingen kan lykkes med fremtidige kommunikationsopgaver, men samtidig melder ud, at de ikke har kapaciteten til at overtage CSR-kommunikationen. Dermed fungerer denne evaluering samtidig som en forventningsafstemning mellem to samarbejdende afdelinger, hvilket bidrager til forebyggelse af potentielle fremtidige konflikter eller uoverensstemmelser.

Den næste kommunikationsindsats, som skal foretages, er inspireret af Ørstedes CSR-strategi. Ørstedes strategi er programbaseret, dog har CSR-afdelingen fokus på at inddrage endnu flere CSR-perspektiver. Det betyder, at kommunikationen om CSR skal opdeles i spor, så det i store træk kommer til at ligne et netværk af retninger under overskriften CSR. Det er et positivt skridt i retningen om et opgør med lighedstegnet mellem CSR og bæredygtighed, fordi herved bidrager virksomhedscasen med at give CSR hovedrollen tilbage.

Denne kommunikationsindsats væsentlighed og relevans kommer på baggrund af præsentationen om den nye lovgivning, der går under betegnelsen EU-taksonomien. EU-taksonomien træder i kraft primo 2022, hvorfor det absolut er en prioritet for virksomhedscasen. EU-taksonomien er et lovkrav for både finansielle og ikke-finansielle virksomheder, og den er grundlaget for fremtidig regulering (PwC, 2021).

CSR-afdelingen vil gerne have, at kommunikationsstrategien kommer til at blive struktureret som ”rul”, hvor forskellige spor selvstændigt bliver kommunikeret både internt og eksternt. Disse ”rul” skal både kommunikeres internt til medarbejderne for at være motivationsskabende og eksternt for at være visionsfremmende og forstærkende indadtil.

Strategien bliver derfor, at der inden årets afslutning skal kommunikeres to spor fra netværket. Disse skal være klima samt mangfoldighed og inklusion, da det er de spor, hvor virksomheden har flest resultater og indsatser på nuværende tidspunkt og derfor tidsmæssigt bedst kan lykkes inden EU-taksonomien lanceres.

At de to spor er blevet valgt til at udgøre den indledende del af arbejdet med EU-taksonomien tegner godt for et potentielt opgør med lighedstegnet mellem CSR og bæredygtighed. Virksomheden og bæredygtighed og complianceafdelingen formår at skabe en ligevægt mellem to selvstændige facetter af CSR, hvor hverken den ene eller den anden forfordes, hvilket der før har været en tendens til.

## Diskussion af den hegemoniske diskurskamp om forståelsen af CSR

Jeg vil i dette afsnit gerne diskutere, hvordan der er opstået en hegemonisk diskurskamp om forståelsen af CSR. Jeg præsenterer nemlig i denne artikel en todelt forståelsesramme for CSR, nemlig en teoretisk forståelse og en erhvervsorienteret bæredygtighedsforståelse.

Den ene forståelse, som artiklen præsenterer, er en teoretisk forståelse af betegnelsen CSR, som lægger sig op ad de oprindelige tanker for CSR, der er præsenteret af Carroll, hvor fokus er på de fire ansvarsområder: økonomi, jura, etik og filantropi. Det har været den model, som langt de fleste teoretikere og virksomheder direkte eller indirekte har arbejdet ud fra op til introduktionen af FN's verdensmål.

Årsagen til dette er overvejende, at CSR blev anskuet som et paraplykoncept i mange år, som tog udgangspunkt i retningslinjerne fra OECD om ansvarlig forretningsadfærd og FN's ti principper fra Global Compact. Hverken OECD-retningslinjerne eller de ti principper fra Global Compact opstiller regler, som virksomhederne lovmæssigt er forpligtede til at følge, men ikke desto mindre er der blevet skabt konsensus blandt teoretikere og virksomheder om, at disse to udgjorde et ideal for arbejdet med CSR.

Derfor opererede virksomheder i mange år ud fra det, som jeg benævner den teoretiske forståelse af CSR, fordi den forståelse direkte eller indirekte indeholder de oprindelige grundtanker fra Carrolls teorianskuelser af CSR, OECD-retningslinjerne og de ti principper fra FN's Global Compact. I FN's ti principper fra Global Compact indgår blandt andet menneskerettigheder, arbejdsrettigheder, miljø og antikorrupion, som i nogen grad kan kobles til Carrolls tre kategorier jura, etik og filantropi.

Den teoretiske diskursforståelse af CSR er derfor stadig i høj grad inspireret af Carrolls fire kategorier, fordi det er den definitionsramme, som flest teoretikere tilslutter sig. Det betyder dermed, at den teoretiske diskursforståelse af CSR er, at CSR er mangefacetteret og indkapsler flere ansvarsområder på en gang, og det skal virksomheders CSR afspejle, men vigtigst af alt, så skal de



overholde disse. Ydermere indeholder den teoretiske diskursforståelse af CSR stadig i høj grad principperne fra OECD-retningslinjerne og FN's ti principper fra Global Compact, da disse stadig indgår i mange virksomheders arbejde med CSR.

Den anden forståelse, som bekæmper den teoretiske forståelse, giver jeg i denne artikel betegnelsen "den erhvervsorienterede bæredygtighedsforståelse". Jeg argumenterer for at benytte netop denne betegnelse, fordi det er gennem virksomhedernes hyppige og gentagende brug af bæredygtighedsbegrebet, at denne forståelse er blevet etableret. Ydermere er forståelsen i høj grad udelukkende forankret blandt virksomhederne og ikke teoretisk, da den teoretiske CSR forståelse stadig overvejende tager udgangspunkt i Carrolls teoretiske antagelser og retningslinjerne fra FN, som jeg beskrev ovenfor.

Diskurser bliver skabt mellem mennesker og gjort virkelige jo flere gange, de ikke bliver modsagt. Derfor var det ikke utænkeligt eller usandsynligt, at forståelsesrammen for CSR ville gennemgå en udvikling efter det dominerende fokus, der har været på bæredygtighed de seneste år efter blandt andet introduktionen af FN's verdensmål og efter ankomsten af klimaaktivisten Greta Thunberg, som arrangerede en skolestrejke for klimaet og pådrog sig i den sammenhæng enorm global samfundsmæssig popularitet.

Den erhvervsorienterede bæredygtighedsforståelse af CSR er i høj grad blevet etableret gennem den sociale konsensus, der er kommet om, at bæredygtighed, herunder aktiviteter, der understøtter klima og miljø, er absolut afgørende i de kommende år. Dette er et resultat af, at politiske samfundsdiskurser og debatter ofte går forrest i etableringen af nye diskurser og kollektive holdninger, hvilket netop er årsagen til, hvorfor der er blevet skabt en hegemonisk diskurskamp om forståelsen af CSR, fordi den oprindelige teoretiske forståelse af CSR bliver udfordret af nye diskursive praksisser.

Den nye erhvervsorienterede bæredygtighedsforståelse af CSR præsenterer dog en central udfordring, som den teoretiske forståelse ikke gør, nemlig at den bærer præg af at være endimensionel, hvilket har vist sig at påvirke virksomheders medarbejdere. I efteråret konkluderede jeg på baggrund af en diskursanalyse med afsæt i Hodges' værdirealisering, at grunden til, at CSR ikke opnår intern forankring blandt medarbejderne er, fordi den kun tager højde for ét aspekt frem for at omfavne arbejdet med CSR helhedsorienteret. Det hænger sammen med Hodges' pointe om, at værdier ikke skal ses som adskilte størrelser, men heterarkisk relaterede (Hodges, 2007, s. 160).

Dermed opstår der en reel problematik ved den erhvervsorienterede bæredygtighedsforståelse af CSR for medarbejderne, fordi medarbejderne har individuelle krav til, hvad arbejdet med CSR skal indeholde, men vigtigst af alt, så skal det være helhedsorienteret for at være værdiskabende

for dem. Dette bliver derfor udfordret af virksomhederne, fordi de har skabt en så stærk bæredygtighedsdiskurs for CSR.

Man kan dog stille spørgsmålet, om det overhovedet har nogen betydning, at der udspiller sig en hegemonisk diskurskamp om forståelsen af CSR? Mit svar er ja, det har en betydning. Min intention i denne artikel er ikke at udkælde bæredygtighed eller fokuset herpå, fordi jeg er fuldkommen enig i, at der er et behov for hensynsstagen over for miljø og klima i virksomheders aktiviteter. Men jeg tager afstand over for det skift, der er under opsejling i forhold til, hvordan CSR bør forstås.

Denne artikel er videnskabeligt forankret, og derfor er det måske ingen overraskelse, at jeg tilslutter mig den teoretiske forståelse af CSR, men mit argument om at foretrække den teoretiske forståelse bygger på et veldokumenteret teoretisk grundlag og analysearbejde det sidste års tid.

Teoretisk peger flere forskere på, at bæredygtighedsdiskursen for CSR hæmmer bredden af CSR samt mulighederne og udviklingspotentialet for CSR i virksomheder (Alfy, Palaschuk, El-Bassiouny, Wilson, & Weber, 2020) (Hopkins, 2017) (Rasche, Morsing, & Moon, 2017). Ydermere hæmmer bæredygtighedsdiskursen muligheden for intern forankring af CSR blandt medarbejdere, fordi den ikke eksplicit tager højde for de sociale facetter, som tilgodeser medarbejderforhold og medarbejdernes sikkerhed.

Derfor argumenterer jeg for, at bæredygtighed skal fungere ligeværdigt med CSR. Jeg argumenterer i denne artikel for, at den CSR-model som jeg præsenterede i efteråret, stadig er aktuel og yderst relevant i forhold til forståelsen af CSR og i virksomheders arbejde med CSR. CSR-modellen skaber nemlig rum til at inddrage bæredygtighed som en facet i arbejdet med CSR, men bibeholder CSR i hovedrollen. Modellen tillader dette netop på grund af SDV grundtanken om *både-og frem for enten-eller*.

Det er ikke nødvendigt at præsentere den teoretiske forståelse eller den erhvervsorienterede bæredygtighedsforståelse af CSR ud fra den antagelse, at der kun er plads til den ene eller den anden. Der er plads til både den teoretiske forståelse og den erhvervsorienterede bæredygtighedsforståelse af CSR. Dog argumenterer jeg for, at det er nødvendigt at skelne mellem, hvordan virksomheder skal arbejde med dem. Jeg argumenterer for, at arbejdet med CSR skal tage udgangspunkt i den teoretiske forståelse af CSR, men at man sagtens kan inddrage bæredygtighedsbegrebet i arbejdet med CSR uden, at det bliver altoverskyggende og dominerende, som det er på nuværende tidspunkt.

## En situationel dialektisk strategi for CSR

I dette afsnit vil jeg præsentere nogle konkrete eksempler på, hvordan modellen, som jeg præsenterede i efterårets afhandling, kan blive udfoldet i en kommunikationsstrategi for CSR hos virksomheden.

Virksomhedscasen har allerede en strategi for deres CSR-kommunikation, så spørgsmålet kan rejse sig blandt virksomhedens stakeholders og denne artikels læsere om, hvorfor det er relevant eller nødvendigt at udarbejde en ny kommunikationsstrategi. Det er nødvendigt, fordi der er nye tider i vente i forhold til lovgivningen for virksomheders CSR og rapportering, hvilket kræver nye indsatser for kommunikationen.

Indtil videre har der kun været én standard i forhold til rapporteringen om CSR, hvilket er Non-financial reporting directive (NFRD). Det er et direktiv, som hvert land selv fortolker, og som er det vi i Danmark har fortolket som årsregnskabsloven, der trådte i kraft i 2015. Her bruger langt de fleste virksomheder OECD-retningslinjerne og FN's ti principper fra Global Compact som rettesnor i forhold til den rapportering.

Denne rapportering står nu over for en forandring i takt med introduktionen af EU-taksonomien i 2022, som bygger på idealet og kriteriet om "Do no significant harm". Virksomheder skal være i stand til at dokumentere, at deres aktiviteter bidrager væsentligt til et af de seks miljømål i taksonomien samtidig med, at de ikke påvirker nogle af de øvrige miljømål negativt, hvilket er hvordan "Do no significant harm" kriteriet kommer til udtryk.

Indtil videre har det været frivilligt, hvorvidt man ønsker at rapportere om bæredygtige investeringer. Men fra den 1. januar 2022 bliver det lovpligtigt for en række finansielle og ikke-finansielle virksomheder at redegøre for deres aktiviteter med udgangspunkt i EU-taksonomien.

EU-taksonomien er et klassificeringssystem til at vurdere, hvilke produkter, aktiviteter og services, der kan defineres som bæredygtige med hensyntagen til virksomhedens økonomiske forhold. Derudover skal virksomhederne dokumentere, at de lever op til OECD-retningslinjerne og FN's principper for erhvervslivet og menneskerettigheder (DanskErhverv, 2021). Altså er taksonomien nogle mål, principper og værdier, som de finansielle tal som omsætning, CAPEX og OPEX skal vurderes efter, så virksomheden tydeligt understøtter den bæredygtige udvikling på alle parametre.

På baggrund af ovenstående er det relevant at inddrage pointen om, hvordan samfundsdebatter og diskurser ofte er styrende og toneangivende forud for lovgivninger og reguleringer. I forhold til bæredygtighedsbegrebet, så blev det først rigtigt populært i forbindelse med FN's verdensmål i 2016, som lagde grundlaget for en større fokus på bæredygtighed globalt.

Herefter blev fokuset endnu større efter ankomsten af Thunberg, som forbløffede hele verden og verdens ledere ved blot at være 16 år, da hun startede den første skolestrejke for klimaet foran Rigsdagen i Stockholm i 2018, og efterfølgende talte ved FN's klimakonference. Det er fem år siden introduktionen af verdensmålene og tre år siden Thunbergs strejke, og først i 2022 kommer der en lovgivning fra EU-kommissionen.

Derfor er det yderst relevant at skabe en kommunikationsstrategi, som både gør det muligt at overholde nuværende lovgivninger, men som også er fleksibel i forhold til, hvad samfundet kan finde på at diktere og sætte i fokus fremadrettet, da disse ofte er toneangivende for virksomheders aktiviteter. For eksempel blussede #Metoo debatten op igen i efteråret i forbindelse med Sofie Lindes tale ved ZULU Awards, hvilket ændrede både private og statslige virksomheders dagsorden, da flere begyndte at sætte fokus på dette ved personlige udviklingssamtaler og trivselsundersøgelser.

Derfor vil jeg i denne kommunikationsstrategi arbejde ud fra den udviklingsmodel, som jeg præsenterede i efterårets afhandling, da den muliggør en fleksibel og dynamisk strategi netop på grund af dens ontologiske og teoretiske fundament. Oprindeligt døbte jeg modellen ”Den situationelle dialektiske julestjerne til forankring af CSR”, men jeg er ikke længere overbevist om, at det er det rigtige navn. Det er jeg ikke, fordi formålet med den er ikke længere kun at understøtte en forankring af CSR. Det er en model, som kan bruges i langt flere kontekster end blot til forankring eller CSR, grundet dens diverse teoretiske input og videnskabsteoretiske grundlag.

Derfor vil jeg i denne artikel lade modellen gennemgå en numerologisk forandring til ”En situationel dialektisk model til organisatoriske aktiviteter og forandringer”, hvis formål er at fremhæve en række teoretiske principper for, hvordan man kan gribe for eksempel en kommunikationsindsats an, som sikrer en helhedsorienteret, dialogisk og dynamisk tilgang i praksis.

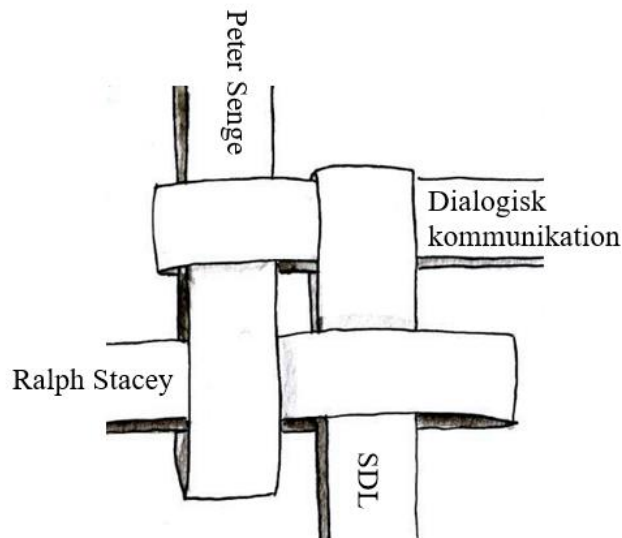
## En situationel dialektisk model til organisatoriske aktiviteter og forandringer

Modellen er opbygget på samme måde som CSR-modellen, hvor den har fire strimler, som er forbundet med hinanden. Pointen med denne opbygning er, at forbinde ellers uafhængige teorier, da virkeligheden ofte viser sig at være langt mere kompleks end først antaget. Derfor er der et behov for en model, som forsøger at indkapsle dette, og som gør det muligt at arbejde ligeværdigt med de forskellige teorier i sin kommunikationsindsats (Hansen S. S., 2020, s. 44).

En af de mest centrale pointer for modellen er, ligesom ved CSR-modellen, at strimlerne ikke har et slutpunkt (jf. antagelse syv fra SDV). Årsagen til dette er, at jeg blot nævner nogle af pointerne

fra de forskellige teorier og teoretikere i modellen. Dette betyder imidlertid ikke, at man ikke sagtens kan inddrage flere af teoriernes eller teoretikernes pointer.

Det situationelle i modellen kommer til udtryk ved, at man selv skal og kan vælge, hvilke af teorierne der passer bedst i en given situation. Det dialektiske kommer til udtryk ved, at intet er skilt ad, men at alle teorierne befinder sig på et kontinuum, hvor et hvert valg udgør et dialektisk valg, som kunne have ført til anderledes konklusioner.



Figur 2, Den situationelle dialektiske CSR-model (Hansen S. S., 2020, s. 46)

Den første teoretiker, hvis teori indgår i modellen, er Peter Senges teori om ”Den lærende organisation”. Senges teoretiske fundament er systemtænkning, hvor han argumenterer for et opgør med tankegangen om, at årsag og virkning er nært forbundet i tid og sted (Senge, 1999, s. 62). Senge præsenterer dermed en teori, som pointerer, at løsningen til problemer ikke altid findes samme sted, som problemet befinder sig, hvorfor der er et behov for helhedstænkning (Senge, 1999, s. 67).

Denne pointe er især relevant i forhold til en kommunikationsindsats, da virksomheder er nødt til at være helhedsorienterede i deres kommunikation for at sikre størst muligt engagement fra deltagerne i kommunikationen. Det betyder altså, at man er nødt til at tage højde for både interne og eksterne deltagere i enhver kommunikation.

Den anden teoretiker i modellen er Ralph Stacey og hans teori om ”Komplekse Responsive Processer”. Teorien om komplekse responsive processer bygger på antagelsen om, at organisationer

og virksomheders aktiviteter på en gang er både forudsigelige og uforudsigelige (Solsø & Thorup, 2015, s. 29), og at det er gennem interaktioner, at organisationer er konstrueret (Stacey, 2011, s. 465).

Staceys teori er især relevant til de mulige kriser, som virksomheders CSR kan stå over for, fordi når en virksomhed beslutter sig for at kommunikere deres CSR eksplicit til andre, giver det anledning til, at disse kan blive udfordret af blandt andet medier og aktivister (Rasmussen, 2008). Dermed kan Staceys teori om kompleksitet være med til at bidrage til en forståelse af det komplekse og dynamiske miljø, hvori organisationen og dens kommunikation indgår. Samtidig med, at den bidrager til et opmærksomhedspunkt ved, at enhver kommunikation på en og samme tid bygger på forudsigelighed og uforudsigelighed.

Modellens tredje teori er ”Situational Dialektisk Ledelse” (SDL), som var første skud på den situationelle dialektiske stamme. Jeg har valgt at inddrage ledelsesperspektivet i kommunikationsmodellen, fordi det er ledelsen, som skal være med til at statuere et eksempel blandt medarbejderne ved at stå inde for og efterleve det, der bliver kommunikeret (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2015, s. 19).

Derudover er det ledelsen som i sidste ende bestemmer, hvor mange ressourcer der skal bruges på kommunikationen og godkende denne, hvorfor et ledelsesperspektiv er uundgåeligt at medtænke i en kommunikationsindsats. SDL hævder nemlig, at ledelsen ikke længere kan stå uden for organisationens aktiviteter, men ”Derimod kan lederen blive en del af interaktionen og påvirke den, så den emergerer” (Hansen S. S., 2020, s. 50), og da en kommunikationsindsats er en aktivitet i organisationen, er det kun naturligt, at ledelsen bliver inddraget.

Den fjerde og sidste teori, som indgår i modellen, er dialogisk kommunikation. Et dialogisk kommunikationssyn er funderet på det grundlag, at dialogen udgør præmissen for enhver kommunikation, samt at denne er dynamisk (Fanth & Andreasen, 2018, s. 14). Jeg har valgt at inddrage det dialogiske kommunikationssyn i modellen, fordi det fordrer en hensynsstagen til alle deltagere i en kommunikationssituation. Derudover gør det dynamiske aspekt det muligt, at der hele tiden tages højde for alle deltagere, informationer og ændringer, som er i spil i kommunikationen.

## Kommunikationsstrategi for virksomhedscasens CSR

## Et opgør med lighedstegnet mellem CSR og bæredygtighed

Jeg vil i dette afsnit præsentere, hvordan ovenstående model kommer i spil i den fremtidige kommunikationsstrategi, som virksomhedscasen har valgt for deres CSR. Derfor udgør dette afsnit ikke en færdig strategi, men derimod et indledende arbejde med afsæt i modellen ovenfor.

Virksomhedscasens CSR-afdeling har valgt at hente inspiration fra Ørstedes CSR-strategi, som er programbaseret. Dette kan vise sig at være en gunstig idé, da virksomheden ikke oplever det ønskede engagement fra deres kommunikationsdeltagere, som de forventede med den strategi, de hidtil har brugt. I dette tilfælde er Senge især relevant at inddrage, da han pointerer med sin teori om kompenserende feedback, at udfordringer sjældent løses, hvis blot man intensiverer de samme tilgange (Senge, 1999, s. 59). Dermed kan en ny tilgang til CSR netop være det, som er nødvendigt.

Som jeg præsenterede tidligere, så betyder den programbaserede strategi, at kommunikationen om CSR skal opdeles i spor, så det i store træk kommer til at ligne et netværk af retninger under overskriften CSR. Dermed understøtter denne strategi et opgør med lighedstegnet mellem CSR og bæredygtighed, fordi den muliggør inddragelsen af flere CSR-perspektiver, som sikrer en mere helhedsorienteret kommunikation.

Dermed bidrager den programbaserede løsning til Senges princip om helhedstænkning, fordi en programbaseret strategi inddrager flere perspektiver af CSR, som kan understøtte flere forskellige afdelingers formål på en og samme tid. For eksempel viste efterårets afhandling, at en af de markante årsager til, at CSR ikke var forankret blandt medarbejderne og i afdelingerne var på grund af ledelsens manglende efterlevelse af principperne samt virksomhedens økonomiske kapacitet og villighed.

Ydermere kan SDL inddrages i denne henseende, da det er ledelsens aktive tilstedeværelse, som er med til at drive den forandring, som CSR står over for i virksomheden, men det er kun muligt, hvis ledelsen deltager i forandringen og muliggør denne med den nødvendige økonomiske kapacitet.

Den programbaserede løsning fungerer som et netværk, og derfor skal kommunikationsstrategien struktureres som "kommunikationsrul", hvor forskellige CSR-spor bliver kommunikeret både internt og eksternt uafhængigt af hinanden. Disse "kommunikationsrul" skal udfoldes internt til medarbejderne for at være motivationsskabende og eksternt for at være visionsfremmende og forstærkende indadtil.

På nuværende tidspunkt har bæredygtighed og complianceafdelingen i samråd med kommunikationsafdelingen valgt to spor, som skal kommunikeres inden årets udgang. Disse to spor er klima samt mangfoldighed og inklusion. At de to spor er blevet valgt til at udgøre den indledende del af

arbejdet med EU-taksonomien tegner godt for et potentielt opgør med lighedstegnet mellem CSR og bæredygtighed.

Derudover er det oplagt at vælge netop disse indsatsområder, da det er her, hvor virksomhedscasen har opnået resultater på nuværende tidspunkt og derfor tidsmæssigt bedst kan lykkes med at lancere inden EU-taksonomien ikrafttrædelse. I dette tilfælde er det derfor relevant at inddrage Staceys pointer om forudsigelighed og uforudsigelighed.

Bæredygtighed og complianceafdelingen var primo 2021 af den overbevisning, at de ville have mulighed for at kommunikere flere af deres CSR-indsatser det kommende år, men efter sparring med kommunikationsafdelingen blev det tydeligt, at de var nødt til at afstemme deres forventninger.

Ydermere var planen, at sporet med mangfoldighed og inklusion skulle være udfoldet langt tidligere på året, da HR-afdelingen allerede i efteråret startede udformningen af den nye mangfoldigheds- og inklusionspolitik, som kom i kølvandet af den ophedede debat om #MeToo. Denne er endnu ikke færdig, hvilket igen gør det relevant at indtænke Staceys teori om både uforudsigelighed og kompleksitet. Agendaer og planer udfolder sig sjældent som forventet, og derfor bidrager Stacey til indsigter om, hvordan bæredygtighed og complianceafdelingen kan takle uforudsigeligheder og kompleksitet med de mønstre og forudsigeligheder i virksomheden, som de allerede kender til.

Afslutningsvis er det relevant for virksomhedscasen at inddrage det dialogiske kommunikationssyn i forhold til deres kommunikationsstrategi for CSR, da et af deres formål blandt andet er at engagere deres medarbejdere og styrke den fælles vision. Flere teorier peger på, at det dialogiske kommunikationssyn bidrager til en styrket kollektiv organisationsforståelse, som dermed vil bidrage til et øget engagement blandt medarbejderne.

Ydermere bidrager det dialogiske kommunikationssyn eksternt ved, at det trækker på interaktionsparadigmet for kommunikation, som bidrager til involveringen af eksterne deltagere (Hansen S. S., 2020, s. 51), og dermed kan denne involvering være med til at styrke virksomhedens troværdighed udadtil, fordi pointen er, at det er gennem dialogerne, at handlinger italesættes og derefter iværksættes, og dette leder til forandring.

Den kommunikationsudvikling som virksomhedscasen står over for med deres CSR tegner positivt i forhold til at give CSR hovedrollen tilbage i virksomheder, fordi virksomheden herved understøtter bæredygtighed og complianceafdelingen i forhold til et opgør med lighedstegnet mellem



bæredygtighed og CSR, men uden at de går på kompromis med deres virksomhedsformål, nemlig den grønne omstilling.

## En afsluttende bemærkning: Er et opgør overhovedet muligt?

Jeg har i denne artikel undersøgt corporate social responsibility ud fra nogle forskellige perspektiver, herunder blandt andet hvordan der er blevet skabt en bæredygtighedsdiskurs for arbejdet med CSR, samt hvordan denne hæmmer den interne forankring af CSR blandt medarbejdere i virksomheder.

Grunden til, at jeg har valgt at undersøge netop dette er, fordi jeg mener, at der er årsag til bekymring over, at CSR efterhånden har et alt for dominerende fokus på bæredygtighed, når virksomheder beskæftiger sig med CSR. Det er bekymrende netop på grund af den konnotative association bæredygtighed har til klima og miljø, og det argumenterer jeg for, medfører til en mindsket opmærksomhed og fokus på de øvrige ansvarsområder inden for CSR.

Jeg argumenterer for, at der er årsag til bekymring i forhold til det dominerende fokus på bæredygtighed i virksomheders arbejde med CSR på grund af de analysefund fra IBM, Ørsted og virksomhedscasens CSR. Alle tre analyser viste en tydelig kobling til bæredygtighed med en konnotativ medbetydning til klima og miljø, som især kom til udtryk gennem sprogbruget og visuelle elementer.

Det har nemlig medført en hegemonisk diskurskamp om forståelsen af CSR, hvor den teoretiske og den erhvervsorienterede bæredygtighedsforståelse af CSR på nuværende tidspunkt kæmper mod hinanden. Og denne diskurskamp er netop det, som præsenterer en reel udfordring i forhold til at forankre CSR internt blandt medarbejdere i virksomheder.

Det bliver udfordrende, fordi hvis en virksomhed bliver for dominerende i dens fokus på bæredygtighed, kan det medføre en manglende opmærksomhed på CSR's øvrige ansvarsområder, hvilket hæmmer værdirealiseringen af CSR blandt medarbejdere. Virksomheders arbejde med CSR skal være helhedsorienteret for at være værdiskabende for den enkelte medarbejder, da værdier er individuelt betinget. Derfor er det yderst nødvendigt, at en virksomheds CSR sørger for at indkapsle alle facetterne som konstituerer CSR.

Derfor argumenterer jeg fortsat for både min CSR-model og kommunikationsmodel, da disse netop understøtter denne multiperspektiviske og helhedsorienterede tilgang til virksomheders arbejde med CSR samtidig med, at de bidrager til en ligevægt mellem alle ansvarsområder af CSR,

som dermed fordrer værdiskabelse for både eksterne og interne stakeholders. De to modeller muliggør nemlig inddragelsen af bæredygtighed som en facet i arbejdet med CSR, men bibeholder CSR i hovedrollen og gør dette på grund af SDV-grundtanken om *både-og* frem for *enten-eller*.

Jeg anerkender dog samtidig, at denne tendens i høj grad er et resultat af en ændret samfundsagenda i takt med FN's verdensmål og udviklingen af netop denne samfundsdebat, hvorfor et komplet opgør med bæredygtighed er usandsynligt. Dog mener jeg, at det er muligt for virksomheder at blive bedre til at sondre mellem CSR og bæredygtighed, så de opnår en mere komplet CSR.

En måde, hvorpå dette kan lykkes, er ved at stoppe med at bygge ens CSR-politik op omkring FN's sytten verdensmål, da de ikke udgør hverken et processuelt arbejde eller et determinerede mål, men derimod blot et ideal. I stedet bør virksomheders fokus ændres tilbage til grundtankerne fra den teoretiske forståelse af CSR, som ville hævde at CSR udgør det processuelle arbejde, mens bæredygtighed vil udgøre målet, hvilket netop er det, som de to modeller i indeværende artikel præsenterer nogle grundtanker og værktøjer til.

Derfor argumenterer jeg for at anskue CSR og bæredygtighed på et kontinuum, fordi ved at gøre det anerkender man, at begge forståelser har noget at bidrage med. Jeg argumenterer for, at kontinuummet bidrager til en ligeværdighed og dialektisk tankegang, som gør, at arbejdet med både CSR og bæredygtighed bliver understøttet endnu bedre, end hvis den ene vælges frem for den anden. Vi skal ikke gøre op med bæredygtighed, fordi vi har brug for begge. Derudover er bæredygtighed kommet for at blive, fordi det er blevet så populært og er kommet på alles dagsorden.

Derudover har det vist sig, at bæredygtighed kan betale sig for virksomhederne rent økonomisk, og det kan trækkes tilbage til grundtanken i Carrolls CSR-pyramide, som fremsætter at det er umuligt at foretage CSR-initiativer, hvis det økonomiske fundament ikke er i orden. Derfor kan det faktisk betale sig fortsat at medtænke bæredygtighed i virksomheders CSR. Men det man kan gøre er at lade være med at sætte det lighedstegn mellem CSR og bæredygtighed, men derimod begynde at opfatte to de som relaterede selvstændige emner, som bistår virksomhedernes arbejde med ansvarlighed.

Denne artikels formål har ikke været at være en vendetta imod bæredygtighed eller det gode arbejde, som virksomheder præsterer i forhold til at skabe en bedre verden. Derimod er det en opfordring til virksomhederne og de teoretiske fagfællesskaber, som beskæftiger sig med dette, til at huske på, at CSR er langt mere end bæredygtighed. Ydermere er CSR's potentiale enormt stort, hvis det bliver efterlevet og forankret internt i virksomheder, da virksomheder i sidste ende for det

## Et opgør med lighedstegnet mellem CSR og bæredygtighed

meste er drevet af mennesker og påvirker mennesker, og derfor skal de sociale og menneskelige aspekter af CSR understøttes heri.

## Bibliografi

- Ala-Uddin, M. (2019). 'Sustainable' Discourse: A Critical Analysis of the 2030 Agenda for Sustainable Development . *SAGE*.
- Alfy, A. E., Palaschuk, N., El-Bassiouny, D., Wilson, J., & Weber, O. (2020). Scoping the Evolution of Corporate Social Responsibility (CSR) Research in the Sustainable Development Goals (SDGs) Era. *Sustainability* .
- Alrø, H., & Hansen, F. T. (2017). *Dialogisk aktionsforskning i et praksisnært perspektiv*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Andersen, T. H., & Holsting, A. E. (2015). *Teksten i grammatikken* . Odense : Syddansk Universitetsforlag.
- Andreasen, M. G., & Fanth, J. (2018). *Professionel Kommunikation*. København: Samfundslitteratur.
- Bilfeldt, A., Jørgensen, M. S., Andersen, J., & Perry, K. A. (2018). *Den ufærdige fremtid - Aktionsforskningens potentialer og udfordringer* . Aalborg: Aalborg Universitetsforla.
- Bowen, H. R., Gond, J.-P., & Bowen, P. G. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders . *Business Horizons*.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. S. (2008). The Corporate Social Responsibility Agenda. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. S. (2008). The Corporate Social Responsibility Agenda . In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press.
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C. R., & Smedegaard, F. (2015). En ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse. *Det Ny Merino*.
- Dakwar, J. R., Rosfeldt, A.-C. H., & Smedegaard, F. (2017, Marts). Ni antagelser om Situationel Dialektisk Videnskabsteori . *Det Ny Merino*.

## Et opgør med lighedstegnet mellem CSR og bæredygtighed

- Dakwar, J. R., Rosfeldt, A.-C. H., & Smedegaard, F. (2018, September ). Muligheders umuligheder og umuligheders muligheder i Situationel Dialektisk Diskursanalyse . *Det Ny Merino*.
- DanskErhverv. (2021). CSR 2021: Tsunami af regler fra EU. *CSR.dk*.
- Fanth, J., & Andreasen, M. G. (2018). *Professionel kommunikation - Dialogisk kommunikationsplanlægning* . Samfundslitteratur.
- Frimann, S., & Hersted, L. (2020). *Lederen som aktionsforsker*. Samfundslitteratur .
- Greenmovers. (2021, April 26). *CSR.dk*. Retrieved from *CSR.dk*: <https://csr.dk/fire-gode-grunde-til-arbejde-med-esg>
- Hansen, E. G., Zvezdov, D., Harms, D., & Lenssen, G. (2014). Advancing Corporate Sustainability, CSR, and Business Ethics. *Business & Professional Ethics Journal*.
- Hansen, S. S. (2020). *Den situationelle dialektiske julestjerne*. Odense : Ikke publiceret.
- Hedelund, L. (2009). *Peter Senges discipliner i Den lærende Organisation som afsæt for organisatorisk udvikling*. Aalborg Universitet .
- Hodges, B. H. (5. December 2007). Values Define Fields: The Intentional Dynamics of Driving, Carrying, Leading, Negotiating, and Conversing. *ECOLOGICAL PSYCHOLOGY*.
- Hopkins, M. (2017). *CSR and Sustainability: From the Margins to the Mainstream: A Textbook*. New York: Routledge .
- Kim, S. (2019). The Process Model of Corporate Social Responsibility (CSR) Communication: CSR Communication and its Relationship with Consumers' CSR Knowledge, Trust, and Corporate Reputation Perception. *Journal of Business Ethics* 154.
- Kurz, R. (2020). UN SDGs: Disruptive for Companies and for Universities? In S. O. Idowu, R. Schmidpeter, & L. Zu, *The Future of the UN Sustainable Development Goals* . Springer.
- Kølln, T. (2020). Universiteterne er delt op i mænd og kvinder: Se kønsfordelingen på alle landets uddannelser. *Akademikerbladet*.
- Landbrug, & Fødevarer. (2020). *Analyse af danskernes syn på klima og bæredygtighed*. Landbrug & Fødevarer.
- Lee, S. Y., Zhang, W., & Abitbol, A. (2019, Juni 19 ). What Makes CSR Communication Lead to CSR Participation? Testing the Mediating Effects of CSR Associations, CSR

Credibility, and Organization–Public Relationships. *Journal of Business Ethics* 157:413–429.

Lindholm, J. (n.d.). *SÆT VERDENSMÅLENE PÅ SKOLESKEMAET*. Retrieved from FN's verdensmål for bæredygtig udvikling: <https://www.verdensmaalene.dk/>

Lindø, A. V. (2002). *Samtalen som livsform - et bidrag til dialoganalysen*. Aarhus: KLIM .

Microsoft. (2020). *Reimagining a better future together*. Microsoft .

Microsoft. (n.d.). *Our commitments*. Retrieved from Microsoft: Corporate Social Responsibility: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility>

Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. London : Sage .

Okoye, A. (2009). Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary? *Journal of Business Ethics*.

Ovcina, M. (2017). Femvertising: #empowerment4sale - Virksomheders brug af feminisme som brandingstrategi. *Det Ny Merino*.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006, December ). Strategy and Society - The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility . *Harvard Business Review* .

PwC. (2021). *Ny entydig definition af bæredygtighed med EU's taksonomi*. PwC.

Rasche, A., Morsing, M., & Moon, J. (2017, Marts 17). *CSR Is Dead. Long Live CSR*. Retrieved from CSR.dk: <http://csr.dk/csr-dead-long-live-csr>

Rasmussen, R. K. (2008, November 3). *CSR-fælden*. Retrieved from Kommunikationsforum : <https://www.kommunikationsforum.dk/artikler/csr-faelden>

Reason, P., & Bradbury, H. (2001). *The SAGE Handbook of action research - participative Inquiry and Practice*. Sage.

Reilly, A. H., & Larya, N. (2017). External Communication About Sustainability: Corporate Social Responsibility Reports and Social Media Activity. *ENVIRONMENTAL COMMUNICATION*.

Retskrivningsordbogen. (2021, April 22). *Sproget.dk*. Retrieved from Sproget.dk: <https://sproget.dk/lookup?SearchableText=inklusion>

## Et opgør med lighedstegnet mellem CSR og bæredygtighed

- Senge, P. (1999). Den femte disciplin: Grundstenen i den lærende organisation. In P. Senge, *Den lærende organisations teori og praksis* (S. Fiil, Trans., Dansk udgave ed.). Forlaget Klim .
- Skovmøller, C. C. (2012). *CSR som noget særligt: Et casestudie om styring og meningsskabelse i relation til CSR ud fra en intern optik*. Copenhagen Business School.
- Solsø, K., & Thorup, P. (2015). *Ledelse i kompleksitet - en introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse* . København : Dansk Psykologisk Forlag .
- Sproget.dk. (2021, April 22). *Sproget.dk*. Retrieved from Sproget.dk:  
<https://sproget.dk/lookup?SearchableText=mangfoldighed>
- Stacey, R. (2011). Complex responsive processes: Implications for thinking about organisationl dynamics and strategy. In R. Stacey, *Strategic Management and Organizational Dynamics*. Essex: Pearson.
- Vallentin, S. (2012). *CSR- god nok på bundlinjen*. Retrieved from Kommunikationsforum.dk:  
<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/csr-skal-betale-sig>
- Ørsted. (2021, April 26). *Sustainability*. Retrieved April 7, 2021, from Ørsted:  
<https://orsted.com/en/sustainability>