



Yes, we can sing
- Hvordan virksomheder kan skabe succesfuld CSR
kommunikation gennem interessentinvolvering

Christine Bülow-Olsen & Mette M. Skovbo
Speciale, Kommunikation, 2008
Roskilde Universitetscenter



Udarbejdet af:
Mette M. Skovbo &
Christine Bülow-Olsen

Afleveret:
Juli 2008

Vejleder:
René la Cour Sell

Omfang:
264.970 anslag
110 normalsider

Titel:
Yes, we can sing
- Hvordan virksomheder kan skabe succesfuld CSR kommunikation
gennem interessentinvolvering

**Speciale
Kommunikation
Roskilde Universitetscenter**



FORORD

Specialet er blevet til i samarbejde med Innocent, og vi vil derfor gerne takke virksomhedens nordiske direktør Christian Fisher for hjælpen. Ligeledes vil vi gerne takke alle fokusgruppedeltagerne for jeres store og engagerede indsats samt Andiamo Rejser for lån af lokaler.

Specialet er resultatet af et vellykket samarbejde, hvor vi begge har arbejdet med alle delene. Men for at overholde formalia har vi måttet fordele teksten imellem os, hvorfor en oversigt over hvordan dette er opdelt følger. Indledningen og konklusionen, herunder den praktiske konklusion, er vi fælles om, og derfor fremgår de ikke af nedenstående.

Mette M. Skovbo har ansvaret for:

s. 17 - 30
s. 39 - 44
s. 57 - 70
s. 75 - 83
s. 101 - 103

I alt 41 normalsider

Christine Nielsen har ansvaret for:

s. 13 - 16
s. 30 - 39
s. 45 - 57
s. 71 - 75
s. 83 - 94
s. 105 - 107

I alt 41 normalsider

Forsideillustration: Nathalie Nystad



RESUMÉ

Environmental challenges caused by global warming and an increasing inequality between rich and poor, together with the diminishing role of the nation state, poses new challenges to today's business environment. Many see Corporate Social Responsibility (CSR); meaning social and environmental sustainability in businesses, as one of the key solutions. CSR cannot be accomplished alone by businesses, which is why the term also includes involving the company's various stakeholders.

In Denmark people place high importance on CSR. However, according to existing theory, the Danes do not respond well to direct communication about CSR activities. This means that companies cannot differentiate themselves through these initiatives, which is a dilemma for those that want to engage in CSR communication, but are afraid of a backlash in terms of being accused of greenwashing.

Stakeholder involvement in CSR communication has been researched quantitatively, but not carried out in practice. On this basis, we explore how businesses can employ stakeholder involvement to communicate about their CSR activities in a way that makes sense for these various stakeholder groups. Thus, the research question consists of two parts: the process, which is stakeholder involvement, and the product, which is a CSR communication strategy.

To carry out the research we have worked with Innocent, a company that makes smoothies and implements many CSR principles. We carried out four focus groups with the company's stakeholders. In accordance with our social constructivist, phenomenological and action research orientation, the overall objective was to treat the participants as co-producers of knowledge. The focus groups were based on dialogical theories and a Sense Making approach in order to create room for participation, and to take into account the power relations among participants. Furthermore, because CSR and CSR communication are complex concepts, the focus groups were structured around various creative exercises, which inspired the participants and their interaction.



Our findings showed that a company's context plays a major role for the perception of its CSR activities and the preferred CSR communication, and it is essential that the CSR efforts and communication are an integrated part of the company. Therefore, we cannot provide a 'one size fits all' CSR communication solution. Instead, we conclude that stakeholder involvement can be used to determine companies' integrated CSR communication strategies and have created a practical guide for business to carry out this process. In this way, contextualized and integrated CSR communication can make sense for the various stakeholders.



INDHOLDSFORTEGNELSE

KAPITEL 1. INDLEDNING	9
Problemfelt.....	11
Problemformulering	13
KAPITEL 2. CASEBESKRIVELSE	15
Introduktion til Innocent.....	15
KAPITEL 3. CSR & CSR KOMMUNIKATION.....	19
CSR: Hvad & hvorfor?	19
CSR kommunikation i Danmark i dag	23
CSR kommunikation i fremtiden	26
Corporate communication.....	32
KAPITEL 4. OVERORDNEDE METODEOVERVEJELSER	37
Videnskabsteoretiske udgangspunkt	37
Aktionsforskning	38
Dialog	41
Magt.....	43
Konflikt & konsensus	45
KAPITEL 5. PRAKTISK METODE & PROCESANALYSE	47
Analysemetode	47
Sekundær empiri	49
Primær empiri	50
Spørgeguide	56
KAPITEL 6. PRODUKTANALYSE.....	73
CSR.....	73
Ansvar	77
Corporate communication.....	85
Kommunikation	90
KAPITEL 7. KONKLUSION	97
Akademisk konklusion	97
FOR DEN PRAKTISKE KONKLUSION SE VEDLAGTE TILLÆG	
KAPITEL 8. PERSPEKTIVERING	103
KAPITEL 9. FORMIDLINGSARTIKEL.....	107
LITTERATURLISTE.....	111



BILAG VEDLAGT PÅ CD-ROM:

- Bilag 1. Spørgeguide
- Bilag 2. Transskriptionsmanual
- Bilag 3. Transskription af interview 1
- Bilag 4. Transskription af interview 2
- Bilag 5. Transskription af interview 3
- Bilag 6. Transskription af interview 4
- Bilag 7. Sekundær empiri
- Bilag 8. Materiale fra Innocent
- Bilag 9. Postlister
- Bilag 10. Emner til indholdsøvelsen
- Bilag 11. Spørgeguideintroduktion
- Bilag 12. Kodning
- Bilag 13. Kategorisering
- Bilag 14. Resultater fra fokusgrupperne
- Bilag 15. Eksempler på CSR kommunikation
- Bilag 16. Distinktion mellem diskussion og dialog
- Bilag 17. Intro e-mail



KAPITEL 1. INDLEDNING

En juice er ikke længere bare en juice! Før skulle den slukke tørsten og smage godt, så skulle den indeholde merværdi i form af et trendy mærke, som afspejlede juicedrikkerens identitet. I dag er det heller ikke nok. Nu skal juicen også helst være bæredygtig, så produktionen af den ikke har været med til at forurene eller været skyld i, at et lille barn i Brasilien brugte dagen på marken i stedet for i skolen. På den måde kan juicedrikkeren få slukket sin tørst uden dårlig samvittighed og måske oven i købet opnå anerkendelse fra sine medmennesker.

Det kan han eller hun, fordi det ikke længere er muligt at lukke øjnene for sociale og miljømæssige problemer som fx dårlige arbejdsforhold i udviklingslandene og global opvarmning. I dag lever over 20 procent af jordens befolkning under fattigdomsgrænsen på én dollar om dagen (<http://web.worldbank.org>¹), og der er blandt de fleste klimæksperter frygt for, at der, på grund af den menneskeskabte forurening, er risiko for uoverskuelige klimaproblemer, hvis der ikke sættes drastisk ind med det samme (Stern 2007: iv): *"Along with ecological risk, expanding inequality is the most serious problem facing world society."* (Giddens, 2000: 34 i Osland, 2003: 140). Disse problemer kan kun løses globalt, fordi globaliseringen er kendetegnet ved integrationen af økonomiske, kulturelle, politiske, sociale og miljømæssige aspekter (Osland, 2003: 139; Stohl i May et al., 2007: 31). Globaliseringen medfører, udover ovennævnte negative konsekvenser som miljø og sociale problemer, også en række muligheder i form af økonomisk udvikling og jobs (Osland, 2003: 148). Udfordringen er at minimere problemerne og udnytte potentialerne. Derfor er globalisering såvel som virksomheder og forbrugere både en del af problemet og en del af løsningen (McIntosh i May et al., 2007: 52 & Grant, 2007: 30).

Globaliseringen varsler derfor en helt ny form for strukturering både på statsligt og privat plan. Staten har mistet en stor del af sin magt (Deetz i May et al., 2007: 267) - ikke bare til de i stigende grad globale virksomheder, men også til interesseorganisationer, som fx NGO'er og FNs

¹ <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/0,,contentMDK:20153855~menuPK:373757~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:336992,00.html>, 23.06.08



Global Compact², og markedet, i form af private forbrugere (Kobrin, 2001 i Osland, 2003: 144). Staterne har ikke længere de samme muligheder som tidligere for at regulere og sætte grænser for, hvad virksomhederne kan tillade sig. Derfor er der opstået et krav fra det omkringliggende samfund om, at virksomhederne skal opføre sig etisk ansvarligt og gennemsigtigt. Argumentet lyder, at hvis de globale virksomheder er større og mere magtfulde end de enkelte nationers regeringer, er de i samme grad forpligtet til at udvise den gennemsigthed, der kræves af alle offentlige institutioner (Klein 2000: 343): *"Thus one result of growing global interconnections is a growing sense that responsibility for righting social wrongs belongs to businesses as well as governments and civil society organizations."* (Parker, 2005: 448).

Kontrolmekanismerne for virksomheders ageren i verden er dermed i mindre grad end tidligere baseret på lovgivning og i højere grad på social kontrol i form af interesseorganisationers påvirkning, medier og i sidste ende forbrugernes efterspørgsel. Som forbruger identificerer man sig med og bliver identificeret med de brands, man bruger. (Selv)respekten kommer således fra at drikke en bæredygtig juice og derved optage de sociale og miljømæssige værdier, som brandet afspejler, i sin identitet. En virksomheds gøren og laden falder derfor i høj grad tilbage på forbrugeren selv, der så småt er begyndt at kræve, at virksomhederne handler etisk forsvarligt (Morsing, 2006: 173). I overensstemmelse hermed taler lektor i medievidenskab Adam Arvidsson og filosofen Michel Bauwens om et paradigmeskift fra kapitalistisk til et etisk produktionssystem: *"...essentially, its an economy that is driven by the accumulation of respect, interpersonal relations and community."* (Arvidsson & Bauwens 2007: 2-3).

Derfor er det i dag efterhånden mere reglen end undtagelsen, at virksomhederne arbejder ud fra miljømæssige, sociale og etiske kodekser. Disse kodekser er samlet under betegnelsen Corporate Social Responsibility (CSR)³. Vi tror, at virksomhedernes sociale ansvar bliver et af de vigtigste konkurrenceparametre i fremtiden. Men for at profilere sig ved hjælp af CSR kræver det, at virksomheden kommunikerer om sine CSR aktiviteter.

² Et netværk af virksomheder, NGOs, fagforeninger og andre FN organisationer og et forum for dialog og læring med det formål at skabe et bedre globalt marked og social forandring (på menneskerettigheds-, arbejdstagerrettigheds- og miljøområdet) gennem fælles værdier (Osler 2003: 149-150).

³ Begrebet CSR vil blive defineret i kapitel 3.



Problemfelt

Virksomhederne står således over for en stor kommunikativ udfordring med hensyn til CSR.

"...how companies tell their backstories is the critical business communication challenge of the next decade. We're entering an era of holistic accountability and backstory management."

(www.worldchanging.com⁴). Men det er kompliceret at fortælle den historie, fordi indholdet af CSR begrebet endnu ikke er blevet almindeligt kendt. Så ikke alene skal virksomhederne leve op til en forventning om at være gode virksomheder, de skal også forklare interessenterne, hvad det vil sige at være en god virksomhed.

Samtidig er de interessenter⁵, der legitimerer virksomheden, blevet flere (Cornelissen, 2004: 118). En virksomheds interessenter er en meget heterogen gruppe, fra kunder og ejere over medarbejdere til interesseorganisationer og medier. Disse har selvsagt mange divergerende forventninger til, hvad der konstituerer en 'god virksomhed'. Fælles for alle interessenterne er, at de forventer, at virksomhederne fortæller sandheden (Morsing et al., 2006: 326). Samtidig forventes det, at virksomhederne udviser gennemsigtighed: *"Claims for transparency and accountability from organizations operating worldwide have pushed organizations to put corporate social responsibility (CSR) on the agenda."* (Nielsen & Thomsen, 2007: 25).

Et øget fokus på at pleje forholdet til virksomhedens interessenter gennem dialog er netop en måde at møde omverdenens forventninger og skabe gennemsigtighed på (Morsing & Schultz i Morsing & Beckmann, 2006: 139), og den metode indeværende speciale tager sit udgangspunkt i. Flere undersøgelser advokerer for at benytte sig af en 'Sense Making/Sense Giving' tilgang til CSR, hvor virksomhedernes interessenter bliver inddraget i udviklingen af en CSR strategi. Men hvordan skabes en dialog og dermed kommunikation i praksis mellem virksomheden og dens interessenter? Og hvordan undgås, at der skabes et asymmetrisk magtforhold, hvor de forskellige interessenter ikke bliver inddraget på et ligeværdigt plan?

Virksomhedernes store udfordring er ikke blot at leve op til deres ansvar, men samtidig at kommunikere, at man som virksomhed er sit ansvar bevidst på en måde, som er relevant for de

⁴ <http://www.worldchanging.com/archives//007488.html> 07.07.08.

⁵ I det følgende bruger vi betegnelserne 'interessenter' og den engelske betegnelse 'stakeholders' vilkårligt.



forskellige stakeholdergrupper: *"The challenge lies in communicating corporate values expressed in strategies and every day procedures to stakeholders with a variety of interests and expectations."* (Whitehouse, 2006 i Mark-Herbert & Shantz, 2007: 4). Herunder er det vigtigt at holde sig for øje, hvad det er, der gør, at en virksomheds interessenter finder et budskab troværdigt og dermed anerkender, at virksomheden står for de værdier, den kommunikerer ud. Et af de væsentligste spørgsmål i denne sammenhæng er, om virksomheden succesfuldt kan benytte sig af corporate communication og dermed tale med én stemme til de forskellige stakeholders. Projektet tager således sit udgangspunkt i CSR og de udfordringer, der er ved kommunikationen af virksomheders aktiviteter inden for eksempelvis miljø og sociale forhold. Det overordnede emne er derfor CSR kommunikation i Danmark, men med den krølle, at man ikke kan tale om kommunikation af CSR uden også at tale om selve indholdet i CSR begrebet.

Eksisterende undersøgelser af CSR kommunikation i Danmark er hovedsageligt kvantitative, så der mangler en dybdegående forståelse for og viden om, både hvordan interessenterne forstår CSR, og hvordan virksomhedernes CSR aktiviteter skal kommunikeres i Danmark, så det giver mening for modtagerne. Også i udlandet er CSR kommunikation et forskningsfelt, der mangler at blive udforsket (Mark-Herbert & Schantz, 2007: 5). Professor i CSR Mette Morsing og Professor, Dr. rer. soc Susanne Beckmann, de teoretikere i Danmark der har beskæftiget sig mest med emnet, påpeger således at: *"the impact of CSR activities on stakeholders' attitudes and behaviours toward the responsible company has been investigated, although this research field has not been well developed."* (Beckmann, 2004: 1). De undersøgelser, der findes, er baseret på forbrugere og viser blandt andet, at danskerne mener, det er vigtigt, at virksomhederne implementerer CSR, men at de ikke vil have kommunikeret aktiviteterne direkte. Hvis virksomhederne skal profilere sig på deres CSR aktiviteter, er dette en væsentlig problemstilling. For hvordan skal man profilere sig på noget – det vil sige differentiere sig ved hjælp af CSR initiativerne (specielt med henblik på first mover advantages på det danske marked) - som man ikke må fortælle om?

Derfor vil vi, med udgangspunkt i den eksisterende teori, udvikle en kvalitativ metode, der involverer interessenterne og herigennem fremmer kommunikationen af CSR, så de ansvarsbevidste virksomheder i højere grad kan profilere sig ved hjælp af deres sociale ansvar.



Problemstillingen er altså dobbelt: For det første vil vi afprøve teorien om, at involvering af interessenterne gennem dialog er den rigtige vej frem med henblik på at opstille en processuel fremgangsmåde for virksomhederne til at gøre netop dette. For det andet vil vi udvikle en CSR kommunikationsstrategi baseret på dialogen med interessenterne, hvorfor vi sætter spørgsmålstejn ved den eksisterende teori om, at direkte CSR kommunikation er problematisk i Danmark. Processen skal derfor hjælpe os med at svare på, hvorvidt og hvordan de danske interessenter ønsker at blive mødt af CSR kommunikation.

Problemformulering

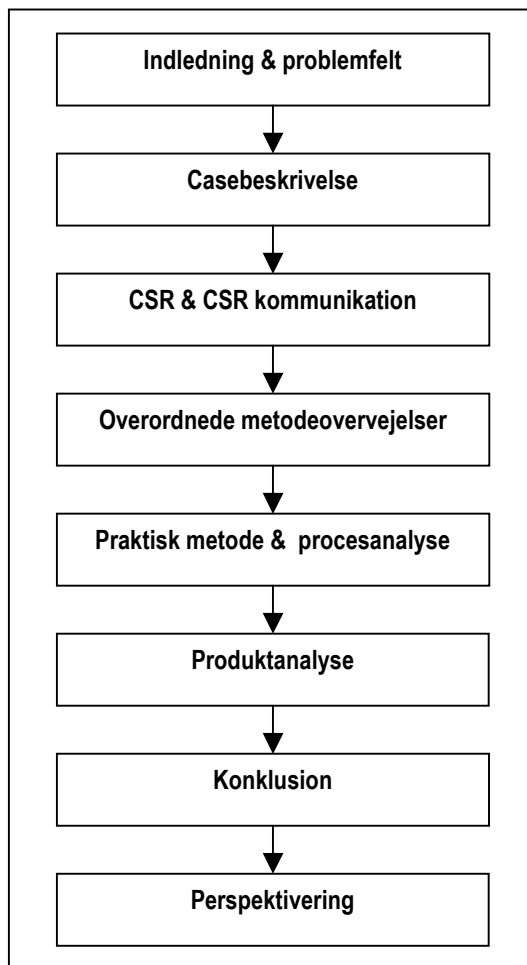
Problemformuleringen lyder således:

Hvordan kan virksomheder ved at involvere deres interessenter gennem dialog tilrettelægge deres CSR kommunikation, så den giver mening for modtagerne?

Herunder vil vi komme ind på:

- *Hvordan skabes en dialog i praksis mellem virksomheden og dens interessenter?*
- *Kan interessenterne nå til enighed om, hvilke CSR aktiviteter der er vigtige, og hvordan de skal kommunikeres, således at en corporate communication tilgang kan benyttes?*
- *Hvordan skal kommunikationen tilrettelægges for at blive opfattet som troværdig?*
- *Er det rigtigt, at virksomhederne ikke kan udøve direkte CSR kommunikation i Danmark?*

For at undersøge denne problemstilling har vi valgt at tage udgangspunkt i en case. Hensigten er, at vi, ved at inddrage smoothievirksomheden Innocents interessenter, vil producere viden om, hvordan Innocent, og derigennem hvordan man som virksomhed generelt, tilrettelægger en succesfuld CSR kommunikationsstrategi, der lever op til interessenternes forventninger til, hvad CSR er, og hvordan CSR skal kommunikeres i Danmark. Intentionen er således at skabe nogle rammer for, hvordan virksomheder i fremtiden kan arbejde med CSR for at opnå succesfulde resultater.



Læsevejledning

Projektet⁶ består, efter dette indledende afsnit, af en casebeskrivelse, som har til formål at klarlægge de tanker, der ligger bag valget af Innocent og samtidig præsentere virksomheden. Dernæst følger en teoretisk gennemgang og diskussion af CSR begrebet samt CSR kommunikation til brug for analysen. Dette kapitel følges op af en introduktion til vores videnskabsteoretiske ståsted samt en metodeteoretisk gennemgang, der udelukkende fokuserer på de overordnede overvejelser, der ligger til grund for vores metodiske valg. Dernæst har vi valgt at dele analysen op i to, fordi vi finder det mest hensigtsmæssigt at integrere den praktiske del af metoden med analysen af denne – det vil sige procesanalysen. Efter procesanalysen følger den produktmæssige

analyse, hvor vi retter fokus mod anden del af vores problemformulering - det vil sige hvordan virksomheder kan tilrettelægge en CSR kommunikationsstrategi. Som det fremgår af ovenstående er teori, metode, analyse og vores diskussion integreret løbende i alle kapitlerne. Konklusionen følger op på analyserne og diskussionerne og består af en akademisk såvel som en praktisk konklusion, hvoraf den sidste er vedlagt separat. Disse omfatter virksomheder generelt. Til sidst applikeres den praktiske konklusion; CSR kommunikationsstrategiprocesen på Innocent for at give et eksempel på, hvordan virksomhederne kan arbejde med dette værktøj i praksis. Den praktiske del af konklusionen står således for sig selv og kan bruges i virksomhedsøjemed, som den fremstår. Afslutningsvis perspektiverer vi vores konklusioner og giver dermed et bud på, hvordan man kan arbejde videre med CSR kommunikationsplanlægningen. I forbindelse med perspektivering er det nødvendigt at have læst den praktiske konklusion først, idet den i nogen grad ligger til grund for perspektivering.

⁶ Vi henviser igennem hele specialet til det som 'projektet'.



KAPITEL 2. CASEBESKRIVELSE

Vi har valgt at gøre brug af en case i undersøgelsen, fordi området er så komplekst og uudforsket, at det bør undersøges kvalitativt. At arbejde kvantitativt ud fra statistikker alene vil således ikke være relevant for projektets problemformulering, og ved at inddrage en case åbner vi op for muligheden for at komme i dybden med vores vidensinteresse. Årsagen til at vi har valgt Innocent som case er, at vi vurderer, at virksomheden i høj grad efterlever de forskellige aspekter inden for CSR⁷. Innocent er derfor ikke repræsentativ for virksomheder i Danmark generelt, og da litteraturen foreskriver, at ekstreme cases ofte bidrager med mere information, der leder til mere nuancerede konklusioner (Flyvbjerg, 1991: 149), valgte vi at indlede et samarbejde med Innocent. Ved at tage udgangspunkt i Innocent opnår vi således mulighed for at: *"...illustrere nogle mere generelle fænomener."* (Kvale, 1994: 104).

Introduktion til Innocent

Vi blev bekendt med Innocent efter at have været til Danmarks Erhvervsforsknings Akademis årlige lancering af 'Danmarks Erhvervsforskningsbarometer 2007', hvor temaet netop var CSR i danske virksomheder. Her præsenterede Innocents nordiske direktør Christian Fisher virksomhedens bud på, hvordan man kan arbejde ud fra bæredygtige principper. Vi mødtes efterfølgende med Christian Fisher den 10.03.08, hvor vi foretog et semistruktureret interview. Han præsenterede os for Innocents tilgang til det at arbejde med CSR, som fylder en del i selve den organisatoriske strukturering af virksomheden, hvilket de bevidst har valgt at nedtone betydningen af rent kommunikativt. Vi mente derfor, at vi ville kunne bidrage konstruktivt til Innocents videre arbejde inden for feltet, hvorfor vi aftalte at fortsætte samarbejdet. Desværre har vi haft svært ved at få adgang til alle de informationer, vi ønskede. Men trods det mener vi stadig, at vi har haft nok materiale til at gennemføre vores casestudie, blandt andet på baggrund af de

⁷ Vi ser det ikke som vores opgave at vurdere, i hvor høj grad Innocent er en bæredygtig virksomhed, fordi vi fokuserer på kommunikationsaspektet af CSR og ikke de organisatoriske elementer. Ikke desto mindre virker virksomheden til at være i front på dette område. Vi overvejede virksomheder som IKEA og Novo Nordisk som cases, men fandt det lettere at kunne fokusere på CSR kommunikation i forbindelse med Innocent, fordi vi så ikke behøvede at gå ind i en fundamental diskussion om de andre virksomheders kerneydelser, fx produkter med forholdsvis kort levetid – 'brug og smid væk produkter' hos IKEA – og medicinalbranchens problemer med test og pris i udviklingslandene.



informationer vi fik på mødet, det materiale vi fik tilsendt⁸, nationale og internationale artikler om virksomheden og oplysninger på virksomhedens danske og engelske hjemmeside.

Historien om Innocent tager sit afsæt i England i 1998, da de tre unge studiekammerater Adam Balon, Jon Wright og Richard Reed sporede et hul i markedet inden for sunde frugtdrikke. Visionen var at gøre det lettere for unge mennesker at leve sundt. De tre venner undersøgte markedet, og i sommeren 1998 introducerede de deres smoothies, som fik navnet Innocent, fordi det skulle passe til produktet – et produkt af høj kvalitet der altid er garanteret at være 100 procent naturligt uden genmanipuleret frugt og tilsætningsstoffer (www.innocentdrinks.dk⁹). Siden er virksomheden vokset støt, sådan at Innocent i dag, udover England, opererer i Frankrig, Holland, Tyskland, Belgien Danmark, Sverige, og på nuværende tidspunkt er ved at lancere sig i Norge (Interview med Christian Fisher, Innocent, 10.03.08). Innocent sælger på europæisk plan omkring 2 millioner smoothies om ugen via over 7000 forhandlere. Virksomheden, som stadig er privatejet, havde i 2007 en omsætning på £100 millioner og ca. 250 ansatte, hvoraf otte sidder i København (www.innocentdrinks.dk).

Innocent tager udgangspunkt i naturlighed, kvalitet og ansvarlighed¹⁰, og virksomhedens vision er "...at være verdens mest bæredygtige fødevarer virksomhed." (www.innocentdrinks.dk), hvorfor de tre stiftere lige fra begyndelsen baserede hele virksomhedens koncept på CSR og bæredygtighed. Dette har blandt andet den konsekvens, at Innocent samarbejder med Rainforest Alliance¹¹. Derudover har virksomheden dannet The Innocent Foundation, hvis formål det er at støtte op omkring en række udvalgte projekter, som forskellige NGO'er er involveret i, i udviklingslandene¹². Et andet område, Innocent er meget involveret i, er miljøet, og virksomheden har netop lanceret en flaske, der er lavet af 100 procent genbrugsmaterialer (www.innocentdrinks.dk). Samtidig har virksomheden, i samarbejde med The Carbon Trust og

⁸ Se bilag 8.

⁹ Følgende henvisninger i indeværende kapitel til www.innocentdrinks.dk samt www.innocentdrinks.co.uk, er alle hentet fra hjemmesiden den 06.07.08.

¹⁰ Innocent har fem grundlæggende værdier: "*Keeping things natural; responsible ingredients; Sustainable packing; resource-efficient business; sharing the profit.*" (www.innocentdrinks.co.uk).

¹¹ Rainforest Alliance er en organisation, der certificerer bæredygtige virksomheder og arbejder med både sociale forhold og miljø (www.rainforest-alliance.org, 08.07.08).

¹² 10 procent af overskuddet fra salget af Innocent smoothies går til fonden, der således medvirker til at støtte op om de fattigste mennesker i verden (www.innocentfoundation.org).



The Edinburgh Centre for Carbon Management, ECCM¹³, udarbejdet udregninger for, hvor stort et CO₂ udslip de forskellige produkter udleder for på den måde at kunne forbedre produktionen i en mere miljøvenlig retning. I forlængelse heraf skal det nævnes, at transporten af frugten aldrig udgør mere end 20 procent af den totale udledning af CO₂ (www.innocentdrinks.co.uk).

Innocent gør således et stort stykke arbejde for at leve op til målet om at være den mest bæredygtige virksomhed i verden, men virksomheden er meget stille omkring det. Christian Fisher nævnte således, da vi talte med ham i marts 2008, at kommunikationen omkring CSR ikke er noget Innocent har det store fokus på, fordi det er meningen, at folk selv skal finde ud af det. I samme åndedrag siger han, at lige så snart enten kunder eller B2B kunder er blevet præsenteret for Innocents arbejde med CSR, har det skabt større opmærksomhed og interesse for virksomheden (Interview med Christian Fisher, Innocent, 10.03.08). Dette er i overensstemmelse med Kristian, som er medarbejder hos Innocents, forståelse: *"Vi håber at det er sådan der at budskabet bliver udbredt sådan mere, for dem som gerne vil vide, og så er det word of mouth som vi gerne... som vi går meget efter... For at få det udbredt på den måde..."* (Kristian, Trans 4: 914-916). Innocent benytter således primært blogs og nyhedsbreve i kommunikationen, som fokuserer på sundhed. Udtryksmåden er humoristisk, åben og ungdommelig for at matche den primære målgruppe, som består af unge mennesker mellem 25 og 35 med en fordeling på ca. 60 procent kvinder og 40 procent mænd (Interview med Christian Fisher, Innocent, 10.03.08).

Årsagen til at der grundlæggende ikke bliver kommunikeret omkring virksomhedens CSR aktiviteter er, for det første at en omnibusundersøgelse foretaget blandt Innocents kunder i hele Europa viste, at kunderne satte pris og smag højest. For det andet har virksomheden valgt at fokusere på at få foden inden for på det danske marked, hvor kvaliteter som sundhed og smag opfattes som afgørende parametre for succes (Interview med Christian Fisher, Innocent, 10.03.08). Desuden har Innocent endnu ikke en specifik CSR kommunikationsstrategi, men virksomheden er opmærksom på mulighederne og står nu, ligesom mange andre danske

¹³ ECCM er en international anerkendt analyseenhed bestående af en lang række forskere fra University of Edinburgh, der har til formål at hjælpe virksomheder og politiske beslutningstagere med at tage kvalificerede beslutninger på baggrund af analyser omkring klimarelaterede problemstillinger. ECCM blev stiftet i 1998 (www.eccm.com).



virksomheder, over for at skulle lægge en strategi omkring, hvordan de skal gribe CSR kommunikation an i fremtiden (Interview med Christian Fisher, Innocent, 10.03.08).



KAPITEL 3. CSR & CSR KOMMUNIKATION

Indeværende kapitel har til formål at redegøre for og diskutere det noget u håndgribelige begreb Corporate Social Responsibility (CSR), samt hvordan man som virksomhed arbejder med -og kommunikerer omkring det. CSR er et kompliceret området, som dækker meget bredt. Det er stadigvæk i sin udviklingsfase, og der findes derfor ikke nogen entydig definition af begrebet (Amaeshi & Adi 2007: 4 & Beckmann i Morsing & Beckmann, 2006: 167). Derfor finder vi det nødvendigt med en grundig afklaring af, hvordan vi forstår det. Kapitlet er inddelt i fire overordnede dele. Den første del handler om selve indholdet af CSR og virksomhedernes bevæggrunde for at arbejde med det. Derefter opridses vi, i kapitlets anden del, tilgangen til CSR kommunikation i Danmark i dag og de udfordringer, der eksisterer. Den tredje del kommer med et bud på en løsning af disse udfordringer ved at inddrage et stakeholderperspektiv samt en Sense Making tilgang til CSR kommunikation, der sætter modtagerne i fokus. Stakeholder perspektivet er tæt relateret til den fjerde og sidste del af dette kapitel, der handler om corporate communication. De forskellige teorier, der bliver trukket frem i kapitlet, har både til formål at perspektivere og diskutere CSR begrebet og CSR kommunikation teoretisk og på denne baggrund etablere vores tilgang. Teorierne ligger således til grund for de efterfølgende kapitler.

CSR: Hvad & hvorfor?

Ofte bliver CSR begrebet brugt synonymt med bæredygtighed i virksomheder (Ganesh i May et al., 2007: 381) og den tredobbelte bundlinje, som på engelsk hedder the Triple Bottom Line. Alle begreberne refererer til de tre p'er: people, planet og profit, hvilket vil sige social, miljømæssig og økonomisk bæredygtighed. Den generelle forståelse af bæredygtighed er, at virksomhedens aktiviteter ikke reducerer kommende generationers mulighed for at have adgang til de ressourcer, vi har adgang til i dag (World Commission on Environment and Development, 1987 i Cheney, Roper & May, 2007: 8). Den tredobbelte bundlinje er dog i højere grad et regnskabsmæssigt begreb, som peger mod vigtigheden af sociale og grønne regnskaber som supplement til det finansielle. I Danmark taler man primært om virksomhedernes sociale ansvar, hvilket kan opfattes som værende utilstrækkeligt, eftersom det ikke tydeliggør den miljømæssige dimension af CSR (May & Cheney i May et al., 2007: 8). I det efterfølgende bruger vi begreberne CSR, bæredygtighed og socialt ansvar vilkårligt i betydningen: "... et koncept, hvor virksomhederne



frivilligt integrerer sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsaktiviteter og i interaktionen med deres interessenter." (Europa-Kommissionen, 2001: 6¹⁴) og ligeledes som det at være *"...responsible in a responsive way."* (the Dutch Social Economic Council i Pater & Lierop, 2006: 340). Begge definitioner lægger op til en dobbeltsidet forståelse af begrebet, som derfor omfatter to dimensioner. På den ene side den indholdsmæssige dimension, som inkluderer de frivillige sociale og miljømæssige bæredygtighedsaspekter og på den anden side den interaktionelle dimension, der inddrager omverdenen ved at involvere virksomhedens stakeholders i udformningen af CSR initiativerne. Vi betragter således CSR som et kontekstafhængigt begreb, der forhandles ud fra interessenternes, herunder virksomhedens egen, forståelse eller forventning til det. Indholdet af begrebet samt virksomhedernes bevæggrunde for at arbejde med det behandles i det efterfølgende, og den interaktionelle dimension er omdrejningspunktet for den tredje del af dette kapitel.

Den første dimension, det vil sige selve indholdet af CSR, er således åbent for en løbende fortolkning, eftersom det er et dynamisk begreb (Grant, 2007: 87), som ændrer sig i takt med globaliseringen. Jo mere kompleks og sammenhængende verden bliver, jo sværere bliver det at definere CSR, fordi begrebet omfatter virksomhedernes miljømæssige og sociale aktiviteter uafhængigt af den geografiske lokalitet. Det kan for eksempel være livscyklusanalyser af produkter og services miljøpåvirkning i løbet af hele deres levetid eller arbejdsvilkårene i tredjeverdenslande. Archie B. Carroll, professor i management og corporate public affairs, er en af de teoretikere, som har været med til at skabe en forståelse for CSR ved at opstille en pyramidemetafor for, hvad begrebet indeholder, nemlig: økonomisk, lovpligtigt, etisk og filantropisk ansvar (Carroll, 1991: 7 & Amaeshi & Adi 2007: 7) Ligeledes har B.Phil. MS.c. MBA Ph.D. Kenneth Amaeshi og Assistant Professor of Economics Bongo Adi foretaget en gennemgang af de forskellige teoretiske opfattelser af, hvad CSR indeholder, herunder: etik og moral, lovpligtigt og moralsk ansvar, medborgerskab, filantropi, grøn markedsføring, diversitetsledelse, miljømæssigt ansvar, menneskerettigheder, leverandørledelse, social ansvarlig investering, bæredygtighed og interessentinvolvering (Amaeshi & Adi 2007: 4). I overensstemmelse hermed opfatter vi CSR som et paraplybegreb, der dækker over alle disse aspekter eller dimensioner, som alle sammen kan karakteriseres som værende enten sociale

¹⁴ http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_da.pdf, 09.07.08.



eller miljømæssige hensyn, og derfor er i overensstemmelse med Europa-Kommissionens definition af CSR beskrevet ovenfor. Ligesom der er forskellige holdninger til, hvad CSR begrebet indeholder, er der også forskellige grunde til, at virksomhederne vælger at arbejde med det.

Virksomhedernes bevæggrunde for at udøve CSR spiller en rolle, eftersom der er forskel på et ønske om at udbrede forståelsen for CSR, og dermed for hvordan virksomheder kan medvirke til at skabe en bedre verden og på udelukkende at arbejde med CSR for at sælge flere produkter eller services. Den engelske marketingkonsulent John Grant har i sin bog 'The Green Marketing Manifesto' opstillet en tredelt indgangsvinkel til det at arbejde med CSR, hvor netop de moralske og instrumentelle bevæggrunde er omdrejningspunktet. Grant opstiller en grøn, grønnere, og grønnest tilgang, hvor grøn vil sige, at virksomheden tilsætter produktet merværdi i form af bæredygtighed og udelukkende markedsfører produktet. Grønnere går ud på at dele ansvaret med kunden ved både at markedsføre produktet og en anden måde at bruge det på. Det vil sige fra 'selling' til 'sharing' enthusiasm (Grant, 2007: 133). Grønnest handler om at skabe helt nye produkter og dermed nye bæredygtige måder at leve på. I bund og grund er forskellen, om virksomhederne udelukkende profiterer på at være bæredygtige (grøn) eller om de også uddanner forbrugeren til at handle (grønnere) og tænke (grønnest) anderledes (Grant, 2007: 11-12 & 59). De fleste virksomheder implementerer CSR af instrumentelle, det vil sige finansielle, årsager (Beckmann, Morsing & Reisch i Beckmann & Morsing, 2006: 19 & Harrison & Freeman, 1999 i Amaeshi & Adi, 2007: 13). Men i realiteten vil formålet ofte være en blanding af en moralsk og en instrumentel tilgang til CSR (Amaeshi & Adi, 2007: 8), hvilket vil sige muligheden for 'doing well by doing good', fordi CSR aktiviteter, uanset intentionerne, også har en moralsk værdi, eftersom udkommet af selve handlingen er positivt (Just, 2007: 216). Omvendt påpeger professor i Corporate Communication og Marketing Jeop Cornelissen, at de virksomheder der arbejder med CSR af moralske årsager, også opnår instrumentel værdi:

"Instrumental or normative motives for engaging with stakeholders, however, often converge in practice, as social and economic objectives are not mutually exclusive and as 'doing good' with one stakeholder group delivers reputational returns and easily carries over and impacts on the views of other stakeholder groups. So, while certain initiatives and communications towards stakeholder groups may have been started for normative, even altruistic reasons – to be a 'good



corporate citizen as an end in itself, so to speak – the gains that this delivers in terms of employee morale, reputation, and so on, are often considerable and clearly of instrumental value to the organization.” (Cornelissen, 2004: 60-61).

På denne baggrund er vi uenige med Amaeshi & Adi i, at den moralske og den instrumentelle tilgang til CSR er inkompatible og bekender os til en strategisk tilgang til CSR, som indebærer, at virksomhederne inkorporerer det, både fordi det er godt, og fordi det kan betale sig (Lantos, 2001 i Amaeshi & Adi, 2007: 8-9).

Der er imidlertid uenighed blandt teoretikerne om, hvorvidt CSR kan betale sig eller ej. CSR initiativer bliver dog opfattet som havende stor betydning for interessenterne (www.forbrug.dk¹⁵), og der er bred enighed om, at virksomheder, der opererer med CSR, er mere attraktive at handle med end virksomheder, der udelukkende fokuserer på bundlinjen (Morsing & Schultz i Morsing & Beckmann, 2006: 146). Men det er samtidig vigtigt at være opmærksom på, at interessenter er mere følsomme over for virksomheder, der handler uetisk end virksomheder, der handler etisk forsvarligt, hvilket vil sige: *”Doing bad” hurts more than “doing good” helps.*” (Beckmann i Morsing & Beckmann, 2006: 172). Der kan dog udledes en bevægelse hen imod, at virksomhederne enten ikke taber noget på at indføre CSR, eller at CSR bidrager positivt til bundlinjen og dermed væk fra idéen om, at CSR er en dårlig forretning (Berman et al., 1999 i Cornelissen, 2004: 63 & McIntosh i May et al., 2007: 47): *”Strategists and strategic management scholars generally agree that both large and small firms that align their competitive strategies with the requirements of their environment outperform firms that fail to achieve such alignment.”* (Amaeshi & Adi, 2007: 11). Resultaterne fra Erhvervs og Selskabsstyrelsens 'People and Profit fase 2' projekt underbygger denne tendens, idet 54 procent af de virksomheder, som er med i undersøgelsen og har iværksat CSR aktiviteter på kundeområdet, vurderer, at disse aktiviteter har en positiv økonomisk effekt. Desuden peger 61 procent af de virksomheder, som har iværksat CSR aktiviteter på medarbejderområdet, på, at disse aktiviteter har en positiv økonomisk effekt (www.eogs.dk¹⁶).

¹⁵ <http://www.forbrug.dk/fs/omfs/00/fr07/>, 12.06.08.

¹⁶ http://www.eogs.dk/graphics/publikationer/CSR/OMO_Evalueringsrapport.pdf, 24.06.08.



Der er mange forskellige midler til profitmaksimering gennem CSR aktiviteter. Det kan være i form af medarbejdermotivation, -fastholdelse og -tiltrækning (Beckmann, 2004: 5). Eller det kan være med et fokus på risikolethed (en slags 'fremtidsforsikring', hvor virksomheden har opbygget goodwill ved hjælp af CSR aktiviteter), legitimering i samfundet eller en 'license to operate', samt CSR som differentieringsmekanisme i forhold til markedet (Morsing, Midttun & Palmås i May et al., 2007: 88). Derudover kan CSR være attraktivt for investorer, eftersom aktiepriserne i højere og højere grad fastsættes også i forhold til virksomhedernes sociale og miljømæssige profil (McIntosh i May et al., 2007: 47). Eftersom dette projekts sigte er kommunikation af CSR, har vi valgt at afgrænse os fra at foretage en analyse og vurdering af, hvilken bevæggrunde vores casevirksomhed Innocent har for at indgå i CSR sammenhænge. Fra et fokus på *hvad* og *hvorfor* vil vi nu vende os mod del to, og *hvordan* CSR bliver kommunikeret.

CSR kommunikation i Danmark i dag

I Danmark har der været en tradition for ikke at profilere sig gennem virksomhedens sociale ansvar eller bæredygtige tiltag - man har ført en såkaldt 'silent strategy' (Beckmann, Morsing & Reisch i Beckmann & Morsing, 2006: 23). Således viser en undersøgelse fra Gallup fra 2005, at selvom 75 procent af små og mellemstore virksomheder har implementeret CSR aktiviteter, er det under halvdelen af virksomhederne, som kommunikerer om CSR til deres omverden (TNS Gallup i Reisch i Beckmann & Morsing, 2006: 187-188): "...*Danish companies have been very reluctant to enter strategic CSR communication and a tradition of "walk but don't talk" is pervading...*" (Reisch i Beckmann & Morsing, 2006: 187-188). Med andre ord, så har CSR kommunikation ikke stået højt på dagsordenen, fordi virksomhederne har været bange for, at det ville give bagslag. Men denne udvikling er ved at vende, og en senere undersøgelse fra 2007, også foretaget af Gallup, viser således, at 70 procent af de adspurgte virksomheder har en CSR politik, og at 78 procent af disse virksomheder kommunikerer aktivt omkring det. Men hertil skal det nævnes, at 14 procent af virksomhederne nævner, at de bevidst har undladt at kommunikere omkring CSR, da de frygter, at det ville kunne medføre negative konsekvenser (www.eogs.dk¹⁷).

Negative konsekvenser af CSR kommunikation kan opstå af forskellige årsager. Selvom offentligheden er mere positivt stemt over for virksomheder, der har en CSR politik, er der en

¹⁷ <http://www.eogs.dk/graphics/publikationer/CSR/Vagthund%20eller%20hyrdehund.pdf>, 24.06.08.



tendens til, at selv samme offentlighed generelt er mere kritisk, når det gælder kommunikationen af CSR budskaber. Undersøgelser viser, at virksomheder, der kommunikerer budskaber ud omkring CSR, risikerer at bidrage til et mere kritisk syn på deres CSR initiativer, end hvis disse ikke var blevet kommunikeret ud. Det kan for eksempel være i form af en skepsis over for virksomheden, fordi 'når den taler så meget om det, er det nok fordi, den har noget at skjule': *"Corporate Communication about company CSR efforts may even provoke suspicion that the company is trying to hide something if it is perceived as communicating too much about its initiatives."* (Morsing & Nielsen, 2005: 4). Et andet problem er forholdet mellem de ressourcer, der bruges på bæredygtige tiltag og ressourcerne, som bruges på at kommunikere om disse. Hvis kommunikationen af CSR er dyrere end selve initiativerne, kan det virke paradoksalt, og ønsket om at være med til at gøre en forskel bliver reduceret til ren markedsføring. Et eksempel på dette er tobaksfirmaet Phillip Morris, som i 2001 brugte 75 millioner dollars på CSR initiativer og 100 millioner dollars på CSR kommunikation (Morsing i Morsing & Thyssen, 2003: 145-146). Derudover har mange virksomheder brugt kræfterne på den interne implementering af CSR, fordi de ikke ville fanges med bukserne nede ved at kommunikere om noget, som ikke viser sig at være i overensstemmelse med virkeligheden.

De danske undersøgelser, der eksisterer af forbrugernes opfattelse af CSR kommunikation, understøtter virksomhedernes opfattelse af danskernes skepsis overfor CSR kommunikation og deraf følgende forsigtighed. Danskerne mener på den ene side, at erhvervslivet har et socialt ansvar: *"...Denmark is the nation where citizens most favor companies that act in a socially responsible way, and, as such, where reputation for engaging in CSR activities is highly influential for company reputations."* (Morsing & Nielsen, 2005: 10). Men de ønsker på den anden side ikke, at det bliver kommunikeret direkte, hvilket selvsagt udgør et dilemma for virksomhederne. Vi vil, ifølge Morsing & Schultz, for eksempel hellere høre om virksomhedernes CSR initiativer igennem virksomhedernes årsrapporter og hjemmesider end igennem PR og reklamer (Morsing & Schultz 2006: 330). Et paradoks, som er forbundet med kommunikation af CSR, er således, hvordan man gør offentligheden opmærksom på, at man som virksomhed fokuserer på CSR uden at fortælle om det. Dette paradoks er blevet kaldt 'the self promoter's paradox', hvor virksomheder, der kommunikerer deres sociale ansvar ud for at fremstå som ansvarlige, risikerer at opnå den modsatte effekt (Morsing & Beckmann, 2006, 147). En direkte kommunikationsstrategi i forhold til



CSR kan på denne baggrund fremstå som et tveægget sværd (Morsing & Beckmann, 2006: 147). Et vigtigt aspekt at tage hensyn til er, at: *"too much "sense-giving" regarding CSR efforts may then be counter-productive. It is, therefore, argued that companies already perceived as legitimate constituents do not need to communicate their CSR efforts loudly."* (Morsing & Beckmann, 2006: 147).

Som løsning på 'selvpromoverings paradokset' forslår Morsing og Schultz at kommunikere om CSR aktiviteterne gennem tredjeparter, altså virksomhedens eksterne stakeholders (Morsing & Schultz, 2006: 336). Der kan imidlertid stilles flere spørgsmålstejn ved denne kanal. For det første er det ikke tydeligt, om Morsing og Schultz mener om afsenderen, altså virksomheden, skal være kendt eller ukendt. Hvis det sidste er tilfældet, er der tale om stealth marketing¹⁸ - en måde at kommunikere på, som vi ikke anser for at være socialt ansvarlig. For det andet er det tvivlsomt, om eksperter eller andre stakeholders, såsom NGO'er, vedvarende ønsker at støtte forskellige CSR produkter eller services. Specielt hvis CSR bliver hverdag i flere og flere virksomheder. 'The self promoter's paradox' peger således på to interessante spørgsmål: For det første hvordan interessenterne forholder sig til direkte kommunikation fra virksomhederne om deres CSR aktiviteter. Og for det andet om interessenterne er opmærksomme på virksomhedens CSR indsats, når disse enten ikke kommunikerer eller ikke kommunikerer direkte.

Problemstillingen omkring hvorvidt en virksomhed skal udføre direkte, indirekte eller ingen CSR kommunikation hænger sammen med den kulturelle forståelse af virksomheders ansvar. Denne forståelse afhænger blandt andet af, hvor virksomheden 'hører hjemme' og hvilke kulturelle normer og institutionelle rammebetingelser, der gør sig gældende det pågældende sted (Beckmann, Morsing & Reisch i Morsing & Beckmann, 2006: 23). I USA har der været en stærk tradition for virksomhedernes sociale ansvar, specielt i form af filantropi. Hvorimod europæiske, og i særdeleshed skandinaviske, virksomheder har været underkastet en stærkere stat, som i højere grad har været ansvarlig for lovgivningen om og implementeringen af de sociale og

¹⁸ *"Stealth marketing is any promotional communication message by use of WOM or any other communication channel, which is designed and applied to disguise receivers about the senders' identity and/or to create obtrusiveness about the promotional purpose and character of the message in order to expose consumers to promotional messages below their threshold potential and their defensive shields."* (Langer i Beckmann & Morsing, 2006: 118).



miljømæssige aspekter, ofte i samarbejde med virksomhederne. Denne forskel mellem amerikanske og europæiske tilgange betegnes som henholdsvis explicit og implicit CSR. I USA har virksomhederne placeret sig selv i centrum for udvalgte og eksplicite CSR områder og virksomhedspolitikker, hvorimod man i Europa, og igen specielt i Skandinavien, har opfattet og behandlet CSR problematikker som implicite i de institutionelle og lovgivningsmæssige rammer for virksomheders ageren (Matten & Moon, 2004 i Beckmann, Morsing & Reisch i Morsing & Beckmann, 2006: 25-26). Derfor har de danskere også i langt højere grad set bæredygtighed som statens ansvarsområde, og ikke som noget den enkelte virksomhed eller forbruger selv er direkte ansvarlig for. Dette forhold er imidlertid ved at ændre sig i retning mod en mere amerikansk model, blandt andet på grund af den stigende globalisering (Matten & Moon i Beckmann, Morsing & Reisch i Morsing & Beckmann, 2006: 27).

Det sætter fremtidens CSR kommunikation i et andet lys. Morsing og Beckmann påpeger, at det i fremtiden bliver nødvendigt, og stadigt vigtigere, at udøve CSR kommunikation for at differentiere sig og være konkurrencedygtig i en verden, hvor både social og miljømæssig bæredygtighed kommer højere og højere op på dagsordenen (Beckmann, Morsing & Reisch i Morsing & Beckmann, 2006: 28 & Morsing & Beckmann i Tølbøll Djursø & Neergaard, 2006: 124). De danske virksomheders forskellige stakeholders er begyndt at forvente, og stille krav om, transparens i virksomhedens aktiviteter i form af en klar og synlig artikulering af CSR initiativerne (Beckmann, Morsing & Reisch i Morsing & Beckmann, 2006: 23): *"Det betyder, at det ikke længere er tilstrækkeligt at "gøre" CSR. Danske virksomheder må også i højere grad "kommunikere" deres CSR indsats."* (Morsing & Beckmann i Tølbøll Djursø & Neergaard, 2006: 124). Samtidig er mange danske virksomheder kommet dertil, hvor de føler sig klar til at kommunikere omkring deres samfundsansvar og – aktiviteter til omverdenen. Men de er usikre på hvordan. Den tredje del i dette kapitel forsøger at finde en løsning ved at inddrage et stakeholderperspektiv og en Sense Making tilgang til CSR kommunikation.

CSR kommunikation i fremtiden

CSR begrebet dækker som nævnt bredt. Hvad virksomhederne vælger at fokusere på, og hvordan de vælger at kommunikere dette, kan med fordel tilrettelægges i samarbejde med virksomhedens forskellige interessenter – i overensstemmelse med den anden dimension af CSR



definitionen. For at imødekomme interessenternes forventninger, ved at involvere disse i virksomhedernes sociale ansvar, kan det derfor være hensigtsmæssigt, at lægge sin CSR kommunikationsstrategi op ad et stakeholderperspektiv. Udviklingen igennem de sidste 30 år har medført et skift i fokus fra virksomhedernes side. Udviklingen fra et økonomisk fokus til at tage udgangspunkt i den tredobbelte bundlinje har medført et tilsvarende skift fra et fokus udelukkende på 'shareholders' til et fokus på 'stakeholders' (Burchell & Cook, 2008: 35). Med andre ord et skift fra økonom Milton Friedmans neoklassiske økonomiske teori til socioøkonomisk teori (Cornelissen, 2004: 58). Stakeholders defineres som, "...any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organization's objectives." (Freeman, 1984: 6). Dette kan være medarbejdere, kunder, leverandører, investorer, stater, NGO'er, konkurrenter, medier osv.. Man skelner ofte mellem primære og sekundære interessenter. Virksomheden indgår i en direkte finansiell relation med de primære interessenter og kan derfor ikke overleve uden denne gruppes deltagelse. De sekundære interessenter derimod indgår ikke i finansielle transaktioner med virksomheden, men er på andre måder enten påvirket af, eller påvirker, virksomheden (Cornelissen 2004: 61-62). Alle virksomhedens interessenter spiller imidlertid en rolle for virksomhedens fortsatte overlevelse, og derfor er det vigtigt, at virksomheden overvejer og opretholder sit forhold til de forskellige interessentgrupper, blandt andet ved at indgå i en dialog med dem og udvise social ansvarlighed. Ligesom Morsing og Beckmann mener vi, at interessenternes forventninger til virksomhederne i høj grad er styrende for, hvordan en virksomhed involverer sig i CSR, og om den gør det succesfuldt: "...it is our main contention that stakeholder involvement becomes increasingly more important for ensuring that a company stays in tune with changing stakeholder expectations." (Morsing & Beckmann, 2006: 154). At tage hensyn til alle sine interessenter og på den måde spille en rolle i det omkringliggende samfund er således på nuværende tidspunkt den herskende diskurs i mange virksomheder, og de virksomheder, der repræsenterer dette syn, bliver betragtet som 'good corporate citizens' (Waddock, 2004 i Nielsen & Thomsen, 2007: 28).

Kommunikationsstrategier i et Sense Making perspektiv

Det store spørgsmål er, *hvordan* virksomhederne skal kommunikere med og til deres interessenter, så det giver mening for modtagerne. Teoretikere, der beskæftiger sig med CSR kommunikation, tager udgangspunkt i de gængse teorier om strategisk kommunikation, men det



bliver understreget, at CSR "...introduces a new – and often overlooked – complexity to the relationship between sender and receiver of corporate CSR messages..." (Morsing & Schultz, 2006: 324). Således opstiller Morsing & Schultz tre tilgange til CSR kommunikation i artiklen 'Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies' fra 2006. Informationsstrategien dækker over en asymmetrisk tilgang til kommunikation, hvor al kommunikation fra en organisation til dens stakeholders foregår envejs og udelukkende har til opgave at fortælle interessenterne, hvordan tingene er. Responsestrategien er baseret på målgruppeundersøgelser og består af tovejs asymmetrisk kommunikation, eftersom hensigten er, ved hjælp af information fra og om målgruppen/målgrupperne, at lade organisationen komme sine interessenter i møde og på den måde ændre deres syn på organisationen og ikke omvendt. Involvementstrategien derimod sigter mod begge dele, fordi den er baseret på en dialog mellem organisationen og dens forskellige interessenter. Strategien går ud på at involvere alle interessenter i videst muligt omfang for at høre alle stemmer, og på baggrund af disse tage stilling til hvordan den fremtidige kommunikation skal tilrettelægges (Morsing & Schultz, 2006: 326-328).

I et Sense Making perspektiv taler forfatterne om henholdsvis Sense Giving, det vil sige at *give* mening og Sense Making, hvilket betyder at *forstå* eller *tage* mening. Informationsstrategien baserer sig udelukkende på Sense Giving. Responsestrategien opnår mening på baggrund af markedsundersøgelser, som bruges til at retfærdiggøre eller give mening til beslutninger (Morsing & Schultz, 2006: 327). Og stakeholder involvementstrategien, når den er succesfuld, både giver og tager mening fra dialogen. Med andre ord: "*Companies must 'give sense' as well as 'make sense'.*" (Morsing & Schultz, 2006: 336). Men involvementstrategien kræver lydhørhed fra alle parter side samt en åbenhed for at blive kritiseret i et offentligt forum. Et eksempel på dette ses blandt andet i Novo Nordisks' årsrapporter, hvor virksomheden inviterer kritiske røster til at blive hørt – og set af andre (Morsing & Schultz, 2006: 335). Derfor er en dybere forståelse for virksomhedens stakeholders og en mere sofistikeret kommunikationen af virksomhedens bæredygtige initiativer en nødvendighed, ifølge Morsing og Schultz (Morsing & Schultz, 2006: 323). Et synspunkt vi deler, fordi vi mener, at jo mere mening en strategi giver for interessenterne, des mere lydhøre er de over for den. Men denne form for tovejs-kommunikation er imidlertid ikke udbredt (Morsing & Schultz, 2006: 328-329).



Det er svært at finde balancen mellem på den ene side at lytte til virksomhedens stakeholders, så tiltagene og kommunikationen af dem bliver vedkommende og hensigtsmæssige for virksomhedens omverden og på den anden side at definere strategien, så CSR og CSR kommunikationen bliver sammenhængende og i overensstemmelse med virksomhedens øvrige mål (profitmaksimering). Med Morsing & Schultz' ord: *"CSR is a moving target, making it increasingly necessary to adapt to and change according to shifting stakeholder expectations, but also to influence those expectations* (Morsing & Schultz i Morsing & Beckmann, 2006: 164). Virksomheden skal altså både tage medansvar for en bæredygtig udvikling og fokusere på sine egne mål (Just, 2007: 238). Et eksempel på en situation, hvor dialogen mellem virksomheden og dens interessenter mislykkedes, var den meget omtalte Brent Spar sag, hvor Shell endte med at vælge den mindst miljøvenlige løsning til fordel for at fremstå bedre udadtil – det vil sige at omverdenen blev for styrende for virksomhedens aktiviteter. En dialog, hvor alle parter havde haft mulighed for at forklare deres synspunkter, kunne givetvis have ført til en løsning, hvor der ikke ville have været en uoverensstemmelse mellem miljø- og kommunikationshensyn (Schouten & Remmé, 2006: 377). Balancen mellem at høre og blive hørt er derfor essentiel.

I casearbejdet med Innocent vil vi forsøge netop både at lade os influere og inspirere af interessenterne og på samme tid øve indflydelse og inspiration den anden vej ved også at inkludere virksomhedens medarbejdere. Med andre ord vil vi implementere det teoretiske apparat i praksis ved at skabe en dialog mellem virksomheden og dens forskellige interessenter.

Ansvar & målgrupper

Involveringen af virksomhedens interessenter forudsætter imidlertid, at disse engagerer sig og tager et medansvar. Et relevant spørgsmål i forhold til implementeringen af CSR er således; 'hvem har ansvaret for CSR i Danmark?' Er det forbrugerne som skal efterspørge CSR, eller er det virksomhederne, der skal promovere det – eller skal medierne og staten sætte fokus på det? Ifølge Dr. oec Lucia Reisch er det en hønen og ægget problematik. Hvis virksomhederne og medierne i højere grad fokuserede på CSR, ville forbrugerne nok blive mere interesserede og omvendt (Reisch i Morsing & Beckmann, 2006: 187). Danskerne anser det således for vigtigt, at virksomhederne handler etisk korrekt. Men er de interesserede i at indgå i dialog med virksomhederne om deres CSR aktiviteter?



I Danmark har man opdelt forbrugerne i tre kategorier: De hellige, de bevidste og majoriteten, som udgør henholdsvis 1, 10 og 90 procent. Det vil sige, at der er et marked på mindst ti procent af Danmarks befolkning, der højst sandsynligt vil være interesserede i CSR kommunikation (Dyhr i Reisch i Morsing & Beckmann, 2006: 187). Denne andel er voksende. Forbrugerstyrelsens publikation 'Forbrugerreddegørelse 2007' viser, at 24 procent af de danske forbrugere udgøres af den idealistiske forbruger, der går op i økologi og fair trade. Dette underbygges af undersøgelser fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og fra Landbrugsrådet. Heri pointeres det, at der er en tendens, som peger i retning af større efterspørgsel efter bæredygtige produkter og CSR relaterede tiltag generelt - både inden for det sociale og det miljømæssige område (www.eogs.dk; www.foodculture.dk & www.forbrug.dk¹⁹). Denne tendens med stigende interesse for CSR og bæredygtighed understøttes desuden af visse amerikanske og engelske undersøgelser (Grant, 2007: 40). Vi mener således, at den amerikanske professor i kommunikation Everett Rogers Diffusion of Innovations teori gør sig gældende i forhold til udbredelsen af CSR og bæredygtighed. Rogers argumenterer for, at enhver innovation spreder sig efter samme S-formede kurve, og han sonder imellem fem forskellige stadier, hvormed individer tager innovationer til sig. Den første gruppe kalder han for innovators, dernæst følger early adopters, herefter kommer early majority, fulgt af late majority og til sidst laggards. Viljen til at tilegne sig en ny innovation afhænger blandt andet af, hvor kosmopolitisk eller hvor velstillet man er (Rogers, 2003).

Det er selvfølgelig nærliggende for virksomheder at fokusere på den målgruppe, der allerede er interesserede i CSR i udviklingen af deres CSR kommunikationsstrategi. Vi mener imidlertid, at hvis virksomheden skal agere ud fra både instrumentelle og moralske bevæggrunde i forhold til målgrupperne, skal den involvere målgrupper med både en stor og en lille grad af interesse for CSR. En involvering af og dialog med disse forskellige segmenter vil være medvirkende til at forstå (make sense of) de forskellige forbrugeres bevæggrunde og dermed kan virksomheden tilrettelægge kommunikationen, så den er relevant og meningsfuld for målgruppen/målgrupperne – en såkaldt pull strategi (Neilson, 2008). På den måde udbredes CSR budskabet, på samme tid som virksomheden opnår en forståelse for, hvordan CSR kommunikationen skal tilrettelægges for

¹⁹ <http://www.eogs.dk/sw21925.asp>, 12.06.08;
http://www.foodculture.dk/Arkiv/Numre/2007/35/~-/media/foodculture.dk/2007/35/FoodCulture_35.ashx, 12.06.08;
<http://www.forbrug.dk/fs/omfs/00/fr07/>, 12.06.08.



at tiltrække alle segmenterne og derved opnå en større kundekreds. Hvis formålet med dialogen udelukkende var at lytte til interessenterne for at kunne tilrettelægge og målrette en CSR kommunikationsstrategi, kunne de sociale og miljømæssige effekter af CSR aktiviteterne i princippet være ligegyldige, fordi det var *opfattelsen* af disse aktiviteter, der ville være omdrejningspunktet. Ved at inkludere virksomhedens erfaringer med og holdninger til CSR får de sociale og miljømæssige effekter en lige så stor plads som forståelsen af dem. For eksempel viser undersøgelser, at danskerne er mere interesserede i social end miljømæssig ansvarlighed (Morsing et al., 2005: 11; Morsing et al. i May et al., 2007: 91- 92 & Beckmann, 2004: 3). Her er det op til virksomhederne ikke blot at profilere sig på deres aktiviteter inden for produktionsforhold i udviklingslande og medarbejderpleje eller diversitetsledelse, men også at sætte fokus på miljødimensionen.

Problemet med at inddrage målgrupper, uanset deres holdninger til CSR, er den ofte eksisterende uoverensstemmelse mellem deltageres holdninger og handlinger, altså hvad de siger, de gør, og hvad de rent faktisk gør. Det er et kendt problem at mange CSR interesserede, når de står ude i butikken, vælger et billigere eller lækrere produkt end det bæredygtige. Omvendt kan forbrugere sige, at de ikke går op i brands og uhåndgribelige merværdier som social og miljømæssig bæredygtighed, men ude i butikken alligevel vælger at betale en merpris for et bestemt mærke, der er i overensstemmelse med deres selvforståelse. Dette dilemma mellem bød og gør vender vi tilbage til i kapitel 5. Men det er i denne forbindelse vigtigt at være opmærksom på, at en virksomheds (eller et produkts) omdømme er baseret på flere aspekter, herunder kvaliteter som fx design, sundhed, pris og det sociale og miljømæssige ansvar (Cornelissen, 2004: 85). Hvis ikke produktet er i orden, er det meget få forbrugere, der vil være interesserede i at købe det, alene fordi det er bæredygtigt (Beckmann i Morsing & Beckmann, 2006: 170-171 & Beckmann, 2004: 2). Bæredygtighed har tidligere, og er til dels stadig, specielt i Danmark, forbundet med "øko hippier" – det vil sige en forventning om, at bæredygtighed og designmæssige kvaliteter er direkte modsætninger (Grant, 2007: 53). Jo højere bæredygtighed kommer på dagsordenen, jo mindre bliver uoverensstemmelsen mellem disse kvalitetskriterier, men der er stadig et stykke vej.



Corporate communication

Vi mener, med udgangspunkt i et stakeholder perspektiv, at det er hensigtsmæssigt, at involvere alle interessenter og tilrettelægge sin kommunikationsindsats, så der er overensstemmelse mellem interessenternes forventninger og oplevelser af en given virksomhed. Corporate communication er netop forsøget på at skabe et sammenhængende brand ved at integrere og ensrette al virksomhedens kommunikation (Thøger Christensen & Morsing, 2005: 8): *“Corporate communications focuses on the organization as a whole and the important task of how an organization is presented to all of its key stakeholders, both internal and external.”* (Van Riel i Cornelissen, 2004: 21-22). Det overordnede formål er skabe en god relation til virksomhedens interessenter

For det første betyder det i en CSR sammenhæng, at virksomheden ikke kan sige til sine shareholders, at virksomheden engagerer sig i CSR aktiviteter, udelukkende fordi det kan betale sig og samtidig tale med en anden stemme til andre stakeholdere, fx ved at sige at virksomheden gør det af moralske årsager. For det andet er stakeholderperspektivet og relationen mellem stakeholderne og virksomheden en vigtig del af corporate communication tankegangen, fordi virksomhedens succes er afhængig af stakeholdernes kontinuerlige støtte: *“...companies need to be judged as ‘legitimate’ by most, if not all, of their stakeholders in order to survive and prosper, and corporate communications is the management function that works the hardest to achieve that.”* (Cornelissen, 2004: 10). Derfor omfatter corporate communication identifikation af virksomhedens forskellige interessenter og de forskellige interesser, de har i virksomheden, for eksempel økonomiske eller moralske. Dermed kan kommunikationen målrettes de forskellige grupper, uden dog at gå på kompromis med det overordnede budskab: *“...it is important that an organization provides each stakeholder group with specific information, yet at the same time projects a unified, clear and single corporate identity to all of them.”* (Cornelissen, 2004: 68).

For at målsætningen om en sammenhængende opfattelse af virksomheden kan opnås, kræver det, at der er overensstemmelse mellem virksomhedens identitet, profil og omdømme²⁰. Med

²⁰ Vi har i dette projekt valgt at benytte os af termen omdømme i stedet for image. Forskellen mellem image og omdømme er, at image er en interessents øjebliksbillede af virksomheden efter at være blevet påvirket af et budskab, hvorimod omdømmet referer til den generelle opfattelse af virksomheden etableret over et længere tidsrum (Cornelissen, 2004: 84 & Thøger Christensen & Morsing, 2005: 63).



andre ord at virksomheden er det (identitet), den siger, den er (profil) og også bliver opfattet sådan af sine interessenter (omdømme). Begreberne identitet, profil og omdømme er udvalgt på baggrund af en analyse af forskellige teoretikers brug af disse og andre begreber med samme betydning. Virksomhedens identitet er baseret på virksomhedens værdier, mission og vision samt virksomhedskulturen, altså virksomhedens 'essens'. Profilen er de aspekter af identiteten, som virksomheden lægger vægt på i sin corporate communication, det vil sige, sådan som den ønsker at fremstille sig selv. Virksomhedens omdømme vil sige hvordan virksomheden faktisk opfattes af sine interessenter (Cornelissen, 2004: 83). Hvis ikke der er overensstemmelse mellem disse dimensioner, vil virksomhedens profil blive opfattet som flertydig, og budskabet vil ikke fremstå tydeligt for interessenterne. Konsekvensen er ifølge corporate communication teoretikere, at virksomheden ikke fremstår som autentisk, og at stakeholderne derfor vil miste deres tro på og loyalitet over for den.

Et yderligere aspekt, der nødvendiggør sammenhængen mellem identitet, profil og omdømme, er, at virksomhedernes grænser til omverdenen i stigende grad udviskes. For eksempel har interessenterne ofte mere end én interessentrolle; en medarbejder kan fx samtidig være kunde eller investor. Det er ikke udelukkende eksterne interessenter, der påpeger uoverensstemmelser, når de ikke synes, at virkeligheden matcher budskabet. Ligeledes kan medarbejdere reagere på ekstern kommunikation, de ikke mener, har hold i virkeligheden. Ekstern kommunikation modtages derfor ofte af interne interessenter (såkaldt auto-kommunikation), hvilket yderligere nødvendiggør et ensrettet budskab. Identitet og omdømme bliver altså skabt i en tovejs proces, hvor virksomhedens identitet ikke blot er med til at skabe virksomhedens omdømme, men hvor omdømmet også øver indflydelse på de interne interessenters opfattelse af virksomheden og dermed dens identitet.

I en CSR kontekst kan man, baseret på ovenstående, derfor påpege vigtigheden af, at der er en sammenhæng mellem virksomhedens CSR initiativer og kommunikationen af disse. Hvis CSR kommunikation blot er 'tom' kommunikation, vil virksomhedens tilgang til bæredygtighed blive opfattet som udelukkende markedsføring, der ikke er baseret på virkeligheden i virksomheden, og CSR tilgangen vil derfor ikke blive opfattet som autentisk. Dette kan for eksempel være tilfældet, hvis en virksomhed profilerer sig på sine CSR aktiviteter eksternt, men der ikke eksisterer en



intern forståelse for disse aktiviteter, eller medarbejderne måske oven i købet er ligeglade med CSR: *"Making sure that the corporate identity [her omtalt som profil] is rooted in the organizational identity then not only offers a distinctive edge in the marketplace, but also ensures that the image that is projected is not cosmetic but authentic and actually carried and shared by members of the organization."* (Cornelissen, 2004: 70). Derudover kan man argumentere for, at sammenhængen også kan etableres den anden vej rundt. For eksempel, hvis en virksomhed har problemer med at promovere og skabe interesse for CSR initiativerne internt kan den, som det gode gamle eksempel med Oticon og spaghettistrukturen, skabe denne interesse i omverdenen og på den måde gøre medarbejderne stolte af og konfirmere værdierne internt (Thøger Christensen & Morsing, 2005: 67).

Fleksibilitet

Det sammenhængende udtryk i corporate communication kan imidlertid kritiseres for at mindske virksomhedens fleksibilitet, fordi det bliver sværere at indrette sig efter omverdenens skiftende holdninger og forventninger (Thøger Christensen & Morsing, 2005: 9-10). *"Corporate policies dictating what organizational units can and cannot do with respect to certain stakeholder groups are 'sure to fail to establish successful transactions with the stakeholder, no matter how well intentioned the policy' (Freeman, 1984: 162), as they neither motivate nor integrate changing expectations."* (Morsing & Schultz, 2006: 328). Cornelissen påpeger, at corporate communication stadig hovedsageligt bliver opfattet som værende envejs-kommunikation, men i virkeligheden er en 'boundary-spanning' funktion. Det betyder, at udøvere af corporate communication både har til opgave at indhente og analysere information fra omverdenen og at repræsentere organisationen udadtil i en kontinuerlig proces (Cornelissen, 2004: 98). Vi læner os imidlertid op af professor i marketing Lars Thøger Christensen og Morsings kritik af corporate communication som værende ufleksibel (Thøger Christensen & Morsing, 2005: 95-98) og mener derfor, at Cornelissens tilgang kombinerer informations- og responsestrategien, men ikke lægger direkte op til involvering af de forskellige stakeholders i og med at kommunikationen stadig ses som asymmetrisk. Det vil sige, at det er overvejende organisationen, som skal overbevise omverdenen om, at den er og agerer på en bestemt måde. Ligeledes forudsætter den gængse opfattelse af corporate communication, at modtageren opfatter budskabet, som det er intenderet – altså en afsenderorienteret antagelse (Thøger Christensen & Morsing, 2005: 83 & 86).



Så hvis corporate communication begrebet skal udvides til også at omhandle involvering gennem dialog, må det være en fleksibel form for corporate communication. Dette indebærer, at alle interne interessenter i virksomheden kan kommunikere med omverdenen med udgangspunkt i virksomhedens identitet (Højbjerg Christensen, 2002: 45), fordi: "*corporate branding opstår, skabes og udvikles igennem meningsgørelse og meningsgørelse imellem ledelse, medarbejdere og kunder.*" (Schultz, 2005: 2²¹). På den måde er det også muligt at modtage og agere i forhold til flere udefrakommende synspunkter på virksomheden, det vil sige dialog begge veje. Dette vil være medvirkende til, at virksomhedens CSR aktiviteter og kommunikation kommer til at fremstå som autentiske og på samme tid kan tilpasses omverdenens udvikling løbende. Udfordringen er således at 'tale med én stemme' og samtidig både tilpasse budskabet, så det er målrettet den enkelte gruppe og være lydhør over for og integrere målgruppens stemmer uden at udvande budskabet. Med andre ord, så mener vi, at man kan argumentere for, at den ideelle løsning hedder *fleksibel CSR kommunikation*. Det er først, når CSR kommunikationen er sammenhængende, uanset hvorfra i organisationen den kommer, og dermed er i overensstemmelse med virkeligheden (det vil sige, at identitet er lig med omdømme), at kommunikationen opfattes som troværdig. Men samtidig skal CSR kommunikationen være fleksibel nok til også at kunne omfatte og inddrage omverdenens holdninger og synspunkter igennem et ligeværdigt forhold. Det fordrer et syn på corporate communication som proces snarere end som endegyldigt produkt (Thøger Christensen & Morsing, 2005: 146). Som tidligere nævnt handler det om at finde balancen mellem virksomhedens og interessenternes syn på CSR i forbindelse med udformningen af en CSR strategi, og dette kan ske igennem dialog.

Spørgsmålet er, hvordan involvering igennem dialog kan finde sted rent praktisk. Det er et område, som CSR kommunikationsteoretikerne stort set ikke har beskæftiget sig med og selv påpeger som problematisk (Thøger Christensen & Morsing, 2005: 103; Shouten & Remmé, 2006: 371 & 378 & Deetz i May et al., 2007: 274-275)²² og dermed omdrejningspunktet for dette speciale. Vi vil derfor i de følgende kapitler, med udgangspunkt i en række metoder der ligger til grund for en dialogisk tilgang, udvikle en CSR kommunikationsstrategi, der tager højde for signifikansen af at inddrage interessenter inden for et corporate communication perspektiv.

²¹ <http://www.kommunikationsforum.dk/default.asp?articleid=12130>, 02.07.08.

²² Kun Pearce & Pearce (2001) og Deetz & Simpson (i Anderson et al., 2004) har arbejdet med at aplikere teorien i praksis samt beskrevet dette i den akademiske litteratur.





KAPITEL 4. OVERORDNEDE METODEOVERVEJELSER

Dette kapitel udgør første del af projektets metodologi. Eftersom vi har arbejdet ud fra en dialogisk tankegang, lægger vi ud med at præsentere og analysere det teoretiske fundament, der ligger til grund for denne tilgang. Vores ontologiske udgangspunkt har været styrende for projektets epistemologi samt slutningsformer (Fuglsang & Olsen, 2003: 28). Dette kapitel er hovedsageligt ontologisk orienteret. Det bliver efterfulgt af kapitel 5, som er den anden del af metoden, hvor der fokuseres på det praktiske udkomme af vores overordnede tilgang.

Videnskabsteoretiske udgangspunkt

Vi abonnerer som forskere både på en fænomenologisk og en socialkonstruktivistisk forståelse af verden, hvilket har fundamental betydning for specialets metodiske tilgang samt udsigelseskraft. I og med at vi som forskere er af den overbevisning, at al erkendelse bygger på erfaringer, og at viden ikke skal ansues som noget endeligt og fasttømret, der for én gang er etableret, er vores intention ikke at slutte med en række endegyldige sandheder. Vi arbejder derfor ud fra den præmis, at verden er i en kontinuerlig forandring, og at enhver erfaring er kontekstafhængig. Men vi mener samtidig, qua vores fænomenologiske udgangspunkt, at der er en virkelighed – en virkelighed, som er baseret på erfaring (Rendtorff i Fuglsang & Olsen, 2003: 134) og derfor noget fast, der gør, at virkeligheden ikke skal opfattes som værende flydende og ikke-eksisterende som set ud fra et radikalt socialkonstruktivistisk perspektiv (Wenneberg, 2002: 12).

Fænomenologien tilbyder os således en ramme for, hvordan vi skal forstå mennesket ud fra dets oplevede livsverden (Rendtorff i Fuglsang & Olsen, 2003: 143). Selvom vi accepterer den fænomenologiske præmis, er vi stadig af den holdning, med socialkonstruktivismen som forståelsesramme, at konstruktion og dekonstruktion af forståelser indgår i et dialektisk forhold. Med andre ord mener vi, at den erfarede og oplevede verden bliver skabt i italesættelsen, og italesættelsens udgangspunkt samtidig er den erfarede verden. Derfor kan det være svært at drage en klar grænse mellem hvad virksomheden siger, og hvad den gør (Thøger Christensen & Morsing, 2005: 95). Vi anerkender altså, at sproget og interaktionen øver indflydelse på praksis, lige så vel som praksis spiller en rolle for de diskursive processer (Cassel & Johnson, 2006: 801-802 & Thøger Christensen i May et al., 2007: 451). Vi er således af den erkendelse, at der



forefindes divergerende sociale virkeligheder, og at aktørerne derfor udtaler sig fra individuelle opfattelser af virkeligheden. Forudsætningen for at udtale sig meningsfuldt skyldes hermeneutikkens behandling af fænomenet forforståelse i betydningen et individs forståelseshorisont. Det vil sige dét, at der altid går en 'forståelse forud for vores forståelse' (Fuglsang i Fuglsang & Olsen, 2004: 322). Mening dannes således ikke blot ud fra en given kontekst, men også aktørernes erfaringer spiller ind på meningsdannelsesprocesserne. Vi har, i tråd med vores videnskabsteoretiske udgangspunkt, benyttet os af aktionsforskning til at opnå et indblik i - og en forståelse for - både aktørernes forforståelser, og hvordan disse indgår i meningsdannelsesprocesser.

Aktionsforskning

Vores videnskabsteoretiske tilgang samt operationaliseringen af den i metoden er inspireret af og hænger tæt sammen med aktionsforskningen (Lincoln i Reason & Bradbury, 2001: 128). Aktionsforskningen er således den praktiske udfoldelse af socialkonstruktivismen uden for universitetets tykke mure med henblik på at påvirke eller ændre et eksisterende fænomen i stedet for blot at beskæftige sig med det akademisk (Gergen, 2003: 42). Som fænomenologiske socialkonstruktivister har vi valgt at indgå i en dialog med målgruppen for at undgå at observere og behandle fænomenet CSR kommunikation på afstand men i stedet at skabe en involverende og deltagende proces, hvor vi sammen med deltagerne udforsker og skaber virkeligheden omkring CSR og CSR kommunikation. Aktionsforskning og den dialogiske proces går således hånd i hånd i dette projekt. Vi anerkender, at vi som forskere og tilrettelæggere af en given kommunikationsindsats ikke har patent på sandheden. Vi ser vores målgruppe som medproducenter og mener derfor, at det er nødvendigt at involvere de aktører, der udgør målgruppen i tilrettelæggelsesprocessen af kommunikationen. Ved ikke at fremstille os selv som eksperter og i stedet være åbne omkring både vores egen tilgang til emnet som forskere og repræsentanter eller konsulenter for Innocent, og over for deltageres forståelse og meninger, skabes der sammenstød og nye tankerækker, der kan føre til innovative proces- og strategiforslag. Det vil sige, at resultatet af projektet er blevet til i samarbejde – co-constructed – mellem os, Innocent og deltagerne (Lincoln i Reason & Bradbury, 2001: 129). Denne tilgang kombinerer og balancerer, som omtalt i teorikapitlet side 27, virksomhedens forståelse af CSR samt dens interne ressourcer med omverdenens forventninger til den.



Det springende punkt ved brugen af aktionsforskning er, hvad formålet er. Traditionel aktionsforskning har sigtet mod en social agenda og emancipation af deltagerne, hvorimod aktionsforskning brugt i organisations- og ledelsessammenhænge sigter mod, i sidste ende, at optimere bundlinjen. Yderligere findes der mange forskellige grene inden for aktionsforskning. Professor i organisationspsykologi Cathrine Cassell og professor i management og organisation Phil Johnson skelner mellem fem overordnede tilgange (Cassell & Johnson 2006: 784-805)²³. Vi læner os op ad en kombination af participatory action research og deconstructive action research. I participatory action research har forskeren ofte en konsulentrolle i forhold til en virksomhed – i vores tilfælde hvordan man kan bruge virksomheders CSR arbejde i en kommunikationssammenhæng, eksemplificeret ved Innocentcasen. Deconstructive action research begrebet derimod er den postmoderne udgave af aktionsforskning, der sætter spørgsmålstegn ved konsensusformålet og i stedet ønsker at gøre deltagerne opmærksomme på, hvordan deres organisatoriske virkelighed er socialt konstrueret for derved lettere at kunne frigøre sig fra denne og løse problemerne (Cassell & Johnson, 2006: 804-805). Samtidig vil vi dog argumentere for, at vi også arbejder indenfor participatory research begrebet, som i højere grad er et normativt begreb, fordi det oprinder fra Kritisk Teori tankegangen (Cassell & Johnson, 2006: 798). Participatory research er mere orienteret mod at løse et socialt problem, hvilket i dette projekts tilfælde vil sige, at resultatet af forskningen også gerne skulle hjælpe deltagerne i deres hverdag med CSR problematikker. Professor i pædagogisk psykologi Steinar Kvale er modstander af at blande ledelses- og frigørelsestilgangen sammen: *"In a critical social science, interviews may contribute to the empowerment of the oppressed. In management and consumer research, interviews can contribute to the disempowerment of workers and consumers."* (Kvale, 2006: 497). Han tror altså ikke på, at en virksomhed kan operere ud fra den tredobbelte bundlinjes princip. Denne holdning er i modsætning til vores socialkapitalistiske tilgang, hvor vi tror på, at virksomheder og forbrugere i fællesskab kan definere og skabe en kommunikationsstrategi, som giver mening og er brugbar for begge parter. Blandt andet ved at involvere interessenterne i en kontinuerlig dialog.

²³ Disse fem tilgange er: 1) experimental action research, 2) inductive action research, 3) participatory action research, 4) participatory research og 5) deconstructive action research.



Fælles for disse former for aktionsforskning er, at "...the people in the organization or community under investigation participate actively throughout the whole research process..." (Whyte, 1991 & Harrison & Leitch, 2000 i Cassell & Johnson, 2006: 796). Det vil sige, at action research kan ses som en gensidig afhængighed mellem researcher og researched (Cassell & Johnson, 2006: 801), og dermed er en form for demokratisk middel til at opnå et formål, som deltagerne er med til at definere, uanset om forskningen foregår i virksomheds- eller socialt regi. Med professor Bjørn Gustavsens ord: "*The core contribution of research is to create relationships between actors, and arenas where they can meet in democratic dialogue.*" (Gustavsen i Reason & Bradbury, 2001: xxxii). I forbindelse med problemstillingen i dette projekt; CSR kommunikation, er aktørerne virksomhedernes forskellige stakeholders. Som omtalt i kapitel 3 har vi derfor, i overensstemmelse med Morsing og Beckmanns stakeholder involvement teori samt i et forsøg på at leve op til det demokratiske ideal i aktionsforskningen (Cassel & Johnson, 2006; 799), valgt at inddrage så mange af, i dette tilfælde, Innocents stakeholders som muligt.


For at imødekomme den traditionelle aktionsforsknings krav om at handle og dermed forsøge at forandre virkeligheden baseret på deltagernes deltagelse og resultatet (Lincoln i Reason & Bradbury, 2001: 125) samt den dialogiske forskningsmetode (Dervin, 2003: 129) afholdt vi som en del af processen et feedback møde, hvor vi præsenterede deltagerne for analyseresultaterne. Deltagerne fik derved mulighed for at kommentere på og påvirke resultatet af fokusgrupperne. Der deltog desværre kun fire interessenter ved feedback sessionen, men disse fire deltagere kom fra hver sin interessentgruppe og fra tre af de fire fokusgrupper²⁴. Trods det begrænsede fremmøde betød det, at vi besluttede at "...stige ned fra en piedestal, som gav os fortolkningens selvbeskyttende magt" (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2005: 19) og gøre deltagerne til medforskere på projektet (Dervin, 2003: 143 & 151), at vi igennem hele analysen har været meget forsigtige med ikke at overfortolke deltagernes udsagn, fordi vi senere skulle stå til ansvar overfor deltagerne. Samtidig er det at spørge ind til deltagernes perspektiver på vores fortolkninger en måde at tjekke, om disse er i overensstemmelse med deltagernes oplevelser og meninger: "*One of the most logical sources of corroboration is the people you have talked with and watched. (...) ...informants can act as judges, evaluating the major findings of a study.*"

²⁴ Gruppen bestod således af: Anne Dorte fra gruppe 1, som er potentiel kunde, Mikkel fra gruppe 2, der er kunde, Peter fra gruppe 4, som er b2b kunde, samt Kristian fra gruppe 4, som er medarbejder.



(Denzin, 1978 i Miles & Huberman, 1994: 275) – hvilket Kvale kalder kommunikativ validitet (Kvale, 2004: 239). Det var på den ene side svært for deltagerne at opnå en fuld forståelse af projektets konklusioner, eftersom det var lang tid siden, vi i fokusgrupperne havde fortalt dem om undersøgelsens formål, og de ikke var bekendte med projektets helhed. På den anden side gav alle deltagerne udtryk for, at resultaterne var i overensstemmelse med deres oplevelser af fokusgrupperne. Sidst men ikke mindst var feedback mødet et forsøg på at give deltagerne noget tilbage ved at bringe den opnåede viden ikke blot tilbage til videnskaben og teoriskabelsen, men også tilbage til selve interaktionen. Med andre ord at omsætte vores forskning både i idéer og i praksis i tråd med aktionsforskningens sigte (Reason & Bradbury, 2001: xxiv).

Dialog

Denne tilgang til at skabe empiri hænger tæt sammen med udviklingen inden for kommunikation, hvor der gennem de sidste årtier er sket et skifte fra transmission og envejsteorier til et dialogisk perspektiv på kommunikation, hvor afsender og modtager påvirker og påvirkes af hinanden i en kontinuerlig proces (Just, 2007: 27); Det vil sige mellem information/Sense Giving og  involvering/Sense Making (Morsing & Schultz i Morsing & Beckmann, 2006: 141), som allerede omtalt i kapitel 3. Jo mere fragmenteret og uforudsigelig vores verden og hverdag bliver, desto større behov er der, ifølge professor i kommunikation Stanley Deetz, for at benytte sig af dialog i forskningsmetoderne (Deetz i Anderson et al., 2004: 141). Med professor i kommunikation Brenda Dervins ord bliver demokrati skabt i kommunikation; ikke ved at gøre information tilgængelig (Dervin, 2003: 86). Dialog er altså i sidste ende vigtig for at skabe en fælles fremtid (uanset om det er på meso niveau i forbindelse med organisatoriske processer eller på makro niveau og handler om demokrati i det hele taget): *"If all meaning finds its origins within relationship, then it is not the individual voice that is important to a viable society but the process of conjoint meaning making. The more unobstructed and extended the participation in the dialogues relevant to the future of a society, the more likely its policies will serve its participants, and the more likely the society will remain viable in its surrounding context."* (Gergen, 2003: 46).

Denne dialogiske tilgang fordrer en forståelse af kommunikation som: "...social interaktion i form af symbolsk meningsdannelse." (Just, 2007: 13). Kommunikation forudsætter, at modtageren



deltager aktivt, det vil sige lytter til og overvejer afsenderens budskaber. Når vi ydermere introducerer begrebet dialog, er det fordi, vi ønsker at sætte en scene, hvor deltagerne i kommunikationen indvilliger i at lytte med henblik på at lade sig påvirke af eller at blive overbevist om modpartens synspunkt. Dette er i overensstemmelse med organisationskonsulenterne Kristiansen & Bloch-Poulsens definition på dialog som en fælles undersøgelse: "...en særlig slags undersøgende, uforudsigelige og risikofyldte samtaler, hvor sandheden eller den bedste løsning ikke er givet på forhånd." (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2005: 11 & 15). Her spiller ikke bare interessenternes forskellige baggrunde og forforståelser, men også deres evne til, og velvillighed over for, at interagere på den dialogiske præmis en vigtig rolle: "*The interplay of differences is at the heart of meaning-making. This interplay constructs the social world, rather than transmitting information about an already-given world.*" (Baxter i Shepherd, St. John & Striphas, 2006: 108). Meningsdannelse betyder ikke nødvendigvis, at kommunikationen skal føre til enighed, men nærmere at der eksisterer et *potentiale* for fælles meningsdannelse (Just, 2007: 14). På den måde kan deltagerne i dialogen skabe noget nyt, eller i hvert fald en ny forståelse, sammen. Dette er i overensstemmelse med Deetz og Simpsons forklaring på formålet med dialog: "*We reserve the concept dialogue to designate the productive (rather than reproductive) communication processes enabling these radical transformations.*" (Deetz & Simpson i Anderson, Baxter & Cissna, 2004: 144). Kristiansen & Bloch-Poulsen udtrykker dette meget klart: "*Dialoger handler netop om at udfordre grænsen mellem det fremmede og det bekendte. Dialoger udfolder sig ved at stille spørgsmål ind i den andens perspektiv, samtidig med at man problematiserer sit eget. Sammen kan man derved nå frem til en syntese i bred forstand.*" (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2005: 22).

Imidlertid gør Dervin opmærksom på at "...*dialogic communication intentions are not enough.*" (Dervin & Frenette i Rice & Atkin, 2001: 72). Ifølge Dervin forekommer dialog således kun, hvis der er forudsætninger for det, hvorfor hun argumenterer for vigtigheden af at tilrettelægge enhver kommunikationskampagne på en måde, der fordrer dialog og to-vejs kommunikation (Dervin & Frenette i Rice & Atkin, 2001: 72). For at skabe lighed og deltagelse og rum for dialog har vi derfor metodisk valgt at lægge os op af en tilgang, hvor netop interaktionen er i fokus (Halkier, 2006: 11), og grundlaget for vores analyser er således fire fokusgruppeinterviews. For at skabe ideelle rammer for dialogen i fokusgrupperne har vi benyttet os af forskellige teoretikeres



refleksioner over Habermas' *ideel speech situation*. Der er således fire overordnede betingelser, der skal være opfyldt, som vi har fortolket som følgende:

1. Det skal være muligt for aktørerne at forstå hinanden, og der skal være adgang til kommunikationsfora og – kanaler.
2. Aktørerne skal være oprigtige, men sandhed skal ikke være defineret på forhånd. På den måde eksisterer en mulighed for transformation (fælles meningsdannelse).
3. Aktørerne skal sætte sig ud over eksisterende (i forbindelse med virksomheder; organisatoriske) magtforhold og opfatte hinanden som værdige samtalepartnere og skiftes til at tale og lytte.
4. Aktørerne skal have frihed til at ytre sig, lige meget om man er uenig eller ej; der skal være plads til forskellige meninger (Deetz & Simpson i Anderson et al., 2004: 148; Deetz i May et al., 2007: 275 & Just et al., 2007: 230).

Disse fire punkter opsummerer vores tilgang til dialog. Vi ser de fire punkter som sammenhængende, og alle peger de mod, at muligheden for symmetrisk kommunikation i en dialogisk samtalsituation eksisterer. Symmetrisk kommunikation kan være svært at efterleve, og vi opfatter derfor, i tråd med Deetz & Simpsons tilgang, disse betingelser som en idealtilstand, vi vil bestræbe os på at imødekomme (Deetz & Simpson i Anderson et al., 2004: 146). Denne tilgang er i overensstemmelse med Dervins Sense Making tilgang, eftersom hun også tilstræber et lige magtforhold mellem afsender og modtager (Dervin & Frenette i Rice & Atkin, 2001: 73). Spørgsmålet er imidlertid, om det overhovedet er muligt at realisere dette ideelle, magtfrie dialogiske rum: *"Habermas' konsensusteori om sandhed er baseret på idealet om en herredømmefri dialog, hvilket er en bevidst abstraktion fra de net af magtrelationer, der præger det virkelige livs diskurser; den står i modsætning til Lyotards postmoderne forståelse af den videnskabelige samtale som et magtspil."* (Kvale, 2004: 242).

Magt

Ifølge Kvale findes det magtfri rum altså ikke: *"Power is everywhere, and the forms of power exertion change. Today, we are so immersed in a dialogical culture that it may be difficult to see its specific dialogical forms of power exertion."* (Kvale, 2006: 495). Opfattelsen af kvalitative



interviews som en jævnbyrdig dialog maskerer den asymmetriske magt, der fremkommer ved et interview af denne type (Kvale, 2006: 496). Det magtforhold, der fremstår i en interviewsituation, bør anerkendes for at skabe størst mulig gennemsigtighed: *"In a methodological context, close analyses of the specific power dynamics within different forms of interviews are warranted."* (Kvale, 2006: 496). Denne analyse foretages nedenunder.

Det er som forsker svært at undgå at komme til at udøve sin magt; det vil sige at påvirke deltagerne i retning af egne forforståelser, alene af den grund at det er os, der sætter rammerne for interaktionen (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2005: 15). Ofte vil en invitation til at indgå i en dialog på lige fod komme fra oven, hvorfor den allerede på forhånd kan siges at være styret af ulighed (Kvale, 2006: 490). Vi har dog været meget opmærksomme på det i fokusgruppesituationerne, og derfor forsøgt både at gøre det klart at vores tilgang ikke nødvendigvis er den rigtige samt at opmuntre og være positive overfor alle deltagerne med vores kropssprog, uanset hvilke holdninger de udtrykte for at skabe en deltagende og tryk atmosfære (Puchta & Potter, 2004: 42). Dette kan dog også være problematisk, eftersom bekræftelse kan føre til en grad af åbenhed, deltageren måske efterfølgende fortryder (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2005: 30).

Ligeledes er det umuligt at se bort fra eller forsøge at maskere magtforholdene deltagerne imellem. Vi forsøgte at minimere denne ved at lade deltagerne præsentere sig med fornavn og tilgang til emnet i stedet for med titel og stillingsbetegnelser (Krueger, 1994: 108). Denne introduktionsform er dog så udbredt, at mange gjorde det uopfordret. I og med at deltagerne var sammensat af mennesker, som havde forskellig grad af interesse i - og viden om - CSR, var der naturligt nogle af deltagerne med en høj grad af viden om emnet, og som derfor blev anset for at have større magt end andre. For eksempel blev en deltager fra erhvervskundesegmentet hurtigt tildelt en ekspertrolle, hvilket vi formoder, var en følge af hans position og viden om området.

I kraft af den position vi som forskere og deltagerne imellem bevidst og ubevidst indtog, positionerede vi os således, og blev positioneret af hinanden, som mere eller mindre magtfulde. Også feedback sessionen var præget af de underliggende magtstrukturer. Fordi vi som forskere besad den underliggende viden, dels fordi vi havde været til stede ved alle fire fokusgrupper, og



dels fordi det var os, der havde udarbejdet analyserne, blev vores udsagn tillagt stor værdi. Deltagerne til feedback mødet var dog enige om, at de ikke følte, at fokusgrupperne var præget af et hæmmende magtforhold, der forhindrede alle synspunkter i at komme på banen. De var dog, for hovedpartens vedkommende, nogle af de fokusgruppemedtagere, som i vores øjne fremstod som mere magtfulde på grund af deres interesseltilhørsskab og store viden om området, hvorfor andre interessenter, som ikke deltog i feedback mødet, kunne tænkes at have en anden holdning. At fralægge sig alt magt er derfor umuligt, hvorfor vi anerkender dilemmaet og i stedet søger at imødekomme det ved at acceptere denne asymmetri.

Vi mener altså ikke, ligesom teoretikere som Habermas og Dervin, at det kan lade sig gøre at skabe et magtfrit rum. I stedet søger vi, i højest mulig grad, at imødekomme idealerne omkring den optimale samtalsituation, som forudsætter magtfri kommunikation, og har konsensus som formål (Just, 2007: 230): *"Ideelt set er en beslutning etisk, hvis alle, der påvirkes af den, giver deres samtykke. Derfor handler etik om, hvilke værdier som er stærke nok til at være fælles, og om konfliktløsning gennem en afstemning af disse værdier."* (Just, 2007: 234). Det er et fint udgangspunkt at have, men på grund af vores holdning om, at magtforhold altid vil påvirke samtalsituationen, mener vi ikke, at en beslutning kun er etisk, hvis alle deltagerne er enige. Der vil ofte være nogen, som er mere enige end andre, og dermed nogen som er gået for meget på kompromis. Fordi der ikke findes magtfrie rum, er en ensidig fokusering på konsensus uheldig, idet resultatet ofte bliver de stærkes resultat. Dette har vi valgt at anerkende, og som konsekvens heraf forsøger vi at inddrage både konsensus og konflikt perspektiverne i vores empiriskabelse.

Konflikt & konsensus

Konfliktperspektivet er vigtigt for at afhjælpe magtproblematikken, mens konsensusperspektivet er vigtigt i forhold til at være i stand til at handle på baggrund af resultaterne. Det sidste kan dog være et problem i forbindelse med ledelsestilgangen til dialog, som er blevet kritiseret for at have en tendens til at søge konsensus på bekostning af forskellene. Det er fordi, dialogen ofte bliver igangsat for at finde en løsning på et problem (Deetz & Simpson i Anderson et al., 2004: 149-150). På den anden side argumenterer professor og psykolog Kenneth Gergen for, at aktionsforskning også skal omfatte omsætning i praktisk handlen: *"Discursive collaboration is itself limited in potential; it is only when it is linked to concrete actions that the fruits of democratic*



process are realized." (Gergen, 2003: 49). Derfor mener vi, at deltagernes frigørelse, for at bruge det traditionelle aktionsforsknings udtryk, først kan finde sted, hvis en eller anden form for konsensus etableres, så der kan handles på baggrund af beslutningerne. Verden ændres jo ikke ved udelukkende at *lytte* til de marginaliserede stemmer (Thøger Christensen i May et al., 2007: 456). Her kan frigørelses og ledelses perspektiverne på aktionsforskning tilbyde hinanden noget: *"The ability to make mutually satisfactory decisions together may well be a stronger basis for community than mutual understanding, shared values, or open discussions. Organizations provide a rich context to observe this process."* (Deetz & Simpson i Anderson et al., 2004: 151).

Ved at arbejde både proces- (metode) og produktorienteret (CSR kommunikationsstrategi) mener vi, at vi i høj grad kommer denne kritik af den dialogbaserede aktionsforskning i forbindelse med organisationer i møde. Vi tillægger processen så stor en værdi, fordi vi netop ønsker at undgå, at den dominerede parts meninger ender med at blive konsensus (Deetz & Simpson, 2004: 157-158). Samtidig er vi åbne over for, at de forskellige interessenter ikke nødvendigvis kan blive enige om CSR i det hele taget og den optimale form for CSR kommunikation i særdeleshed. Deltagerne ved feedback mødet gav i overensstemmelse hermed udtryk for, at de følte, at der i fokusgrupperne var lagt op til, at det var okay at være uenige. Men når det er sagt, anerkender vi selvfølgelig også, at det ledelsesmæssigt vil være ønskeligt at finde den gyldne middelvej, hvor alle er enige, fordi det gør det nemmere at arbejde med strategien i praksis. *"The challenge confronting any democratic organization is to balance the needs for efficiency with the structure that not only allows but respects disagreement."* (Pearce & Pearce, 2001: 120). Derudover mener vi, at det er en lidt for let løsning at lade folk blive enige om at være uenige (konfliktperspektivet) i stedet for i det mindste at undersøge, om det er muligt at finde en løsning sammen (konsensusperspektivet) (Just, 2007: 18). Vi kombinerer altså konflikt og konsensus perspektiverne ved at have begge som mulige udkommer af vores metode. Det gælder både i forhold til vores tilgang til aktionsforskning og dialog, som er måden, vi har valgt at udføre denne forskning på. Vi har i dette kapitel behandlet vores videnskabsteoretiske udgangspunkt, og de deraf følgende overordnede overvejelser, vi har gjort os i forbindelse med empiriskabelsen. De mere praktiske overvejelser i forbindelse med vores metode, som er udsprunget af vores metodologiske fundament, er behandlet i det efterfølgende kapitel.



KAPITEL 5. PRAKTISK METODE & PROCESANALYSE

Da vores vidensinteresse dels går på at afprøve stakeholder involvementstrategien i praksis, er de praktiske overvejelser i forbindelse med genereringen af den primære empiri og udkommet af disse, hvilket vil sige analysen af processen med at involvere interessenter gennem fokusgrupper, integreret i dette metodekapitel. Vi har således valgt at dele analysen op i to; en proces og en produkt del i henholdsvis dette og næste kapitel. For at øge gennemskueligheden for læseren i forhold til sammenkoblingen af metode og analyse indledes dette kapitel med en gennemgang af projektets analysemetode, som gør sig gældende for begge kapitler. Derefter gives et overblik over brugen af sekundær empiri i projektet, hvorefter de praktiske overvejelser i forbindelse med genereringen af den primære empiri præsenteres og analyseres. Yderligere har udformningen af spørgeguiden øvet indflydelse på processen, ligesom processen har øvet indflydelse på struktureringen af spørgeguiden i en abduktiv proces. Derfor afsluttes kapitlet med en forklaring på og analyse af denne.

Analysemetode

Vi har valgt en analysemetode, der kombinerer en analytisk gennemgang af data med en mere fortolkende tilgang til materialet. Selve analysen består af tre faser; kodning, kategorisering og begrebsliggørelse²⁵. Ved at generere koder på baggrund af den empiriske data i form af transskriberede fokusgruppeinterviews²⁶ opnår vi mulighed for at få et grundigt overblik over vores fokusgrupper (Coffey & Atkinson, 1996: 27). Koderne er med andre ord en identifikation af alle de væsentlige fragmenter af vores data, som indbyrdes har noget til fælles; det vil sige de forskellige emner eller temaer, som deltagerne taler om: *"The coding thus links all those data fragments to a particular idea or concept."* (Coffey & Atkinson, 1996: 27)²⁷. Kodningen er foretaget separat af projektets forfattere, hvorefter vi har sammenlignet koderne. På den måde mener vi bedst muligt at have sikret, at alle deltagernes holdninger har ligget til grund for

²⁵ Vi har valgt at benytte os af Bente Halkiers betegnelser for disse forskellige faser, selvom vi er kommet frem til disse på baggrund af både Halkier og Kvale. Kvale kalder således disse trin for strukturering, afklaring og egentlig analyse (Kvale, 2004: 187-188).

²⁶ For gennemgang af transskriptionsmanual samt transkriptioner se bilag 2-6.

²⁷ Se eksempel på kodning i bilag 12.



analysen, og at disse er så tæt på deltagernes selvforståelse som muligt (Kvale, 2004:195 & 202). Kodningen åbner derfor op for mulighederne i data.

Andet skridt i analysen er kategoriseringen. Vi har udledt analysekategorierne på baggrund af koderne såvel som vores teoretiske begrebsapparat, hvorfor kategorierne repræsenterer et afgørende led mellem vores empiri i form af transskriptioner på den ene side og vores teoretiske koncepter på den anden (Coffey & Atkinson, 1996: 27). Kategoriseringen gør det muligt at lære noget om, hvorvidt de hidtidige koder passer sammen, står i modsætning til hinanden eller øver indflydelse på hinanden og reflekterer på den måde de mest betydningsfulde meningskondenseringer i vores data. Derfor har kodning og kategorisering stor indflydelse på den videre analyse og fortolkning. Det er vigtigt at pointere, at vi i selve processen risikerer at forsimple data ved at kondensere udsagnene, og at de udledte kategorier er et udtryk for vores holdninger til hvilke emner, der er vigtigst at berøre. Vi anerkender således, at vores vidensinteresse har spillet en rolle i forhold til meningskondenseringen, hvilket skal ses som en konsekvens af vores videnskabsteoretiske ståsted. Dette har også gjort sig gældende i tredje del af analysen; begrebsliggørelsen, hvor vi har valgt og derfor også fravalgt hvilke af deltagernes udsagn, der medtages. Vi har imidlertid forsøgt at være så tro mod empirien som muligt, blandt andet ved at stå til ansvar overfor deltagerne efterfølgende.

Vi har benyttet os af to måder at begrebsliggøre kategorierne på; narrativer og variable. Narrativer optræder primært i procesanalysen i dette kapitel, og variable optræder primært i indholdsanalysen i kapitel 6. Omdrejningspunktet for analysen i dette kapitel er altså den metodemæssige del af vores problemformulering. Det vil sige, at vi her søger at producere viden, der skal gøre os i stand til at kunne udlede en række generelle retningslinjer for, hvordan virksomheder kan involvere deres interessenter i arbejdet med CSR og CSR kommunikation på bedst mulig vis. Begrebsliggørelsen ved hjælp af narrativer fokuserer således hovedsageligt på formen (Coffey & Atkinson, 1996: 83), selvom formen tit belyser aspekter af indholdet, og indholdet kan afspejle formen. Ved at analysere på baggrund af narrativer tillægger vi deltagernes interaktion stor betydning, og vi anerkender, at de underlæggende normer og konteksten har indflydelse på deltagernes udsagn og dermed på vores materiale (Halkier, 2003: 121). Derfor består analysen i dette kapitel oftere af større 'bidder' af



fokusgruppetranskriberingen end bare en enkelt deltagers udsagn (Kvale, 2004: 197). Kapitel 6 udgør anden del af analysen, hvor vi begrebsliggør datamaterialet via variable, som vi bruger til at analysere og fortolke kategorierne og på den måde sætte de forskellige tilgange i spil (Halkier, 2003: 120). Fokus i denne del af analysen er hovedsageligt på det indholdsmæssige, altså produktet i form af CSR kommunikationen. Selvom termen variable stammer fra kvantitativ forskning, vil vi her benytte den i tråd med PhD Bente Halkiers anvisninger som et værktøj, der skal hjælpe os med at fokusere på signifikante aspekter ved data, som en del af den kvalitative generalisering. I forbindelse med analysen af CSR kommunikationen i kapitel 6 har vi inddraget sekundær empiri, som vil blive gennemgået i det efterfølgende afsnit, inden vi kaster os over beskrivelsen og analysen af de praktiske overvejelser i forbindelse med den primære empiri.

Sekundær empiri

For at nuancere analysen har vi valgt at inddrage en række eksterne analyser, som alle er baseret på kvantitative data. Formålet med at inddrage den sekundære empiri er ikke at gøre vores konklusioner mere valide i en positivistisk forstand men snarere at underbygge eller kontrahere de tendenser, vi har analyseret os frem til. Ved at kombinere kvantitative og kvalitative analyser mener vi, at projektets samlede udsigelseskraft forstærkes, idet resultaterne, udover at pege på tendenser også holder disse op mod kvantitativ data. De tre analyser, vi har valgt at gøre brug af, er udarbejdet af henholdsvis Forbrugerstyrelsen, Landbrugsrådet og Erhvervs og Selskabsstyrelsen²⁸. Derudover har vi modtaget forskelligt materiale fra Innocents direktør Christian Fischer²⁹, som vi hovedsageligt har brugt i casebeskrivelsen. Yderligere indgår et interview med ham i den primære empiri som allerede nævnt i forbindelse med casen i kapitel 3.

²⁸ Se bilag 7 for gennemgang af analyserne.

²⁹ Se bilag 8.



Primær empiri

I overensstemmelse med vores videnskabsteoretiske udgangspunkt har vi, som nævnt ovenfor, valgt en kvalitativ tilgang i form af fire fokusgrupper. Derved får vi mulighed for at se, om de deltagere, vi sætter sammen, er uenige, eller kan blive enige om, hvordan virksomheders tilrettelæggelse af CSR og CSR kommunikation bør være. Vi er interesserede i at lære om processen, for at kunne udvikle en generel metode for virksomheder til at tilrettelægge deres CSR kommunikation. Derfor lærer fokusgrupperne os ikke blot om gruppeprocesser, men giver os samtidig mulighed for at lære noget om, hvordan deltagerne forstår et så komplekst begreb som CSR, hvilke områder inden for CSR fokusgruppemedlemmerne italesætter som værende af betydning, og hvordan de foretrækker, at det skal kommunikeres ud. Gennem brugen af fokusgrupper opnår vi mulighed for at producere viden om begge sider af vores vidensinteresse, det vil sige både processen (metoden) og produktet (indholdsdelen) af vores problemstilling.

Valget af fokusgrupper påvirker således analysen på den måde, at det er de sociale dynamikker samt indholdet af fokusgrupperne, det vil sige alt det der gives udtryk for i interaktionen, vi har mulighed for at analysere på og efterfølgende generalisere ud fra. Begrebet generalisering skal ikke forstås som et kvantitativt begreb, hvor der bliver generaliseret ud fra statistiske maksimer. Vi foretager i stedet en analytisk generalisering baseret på kvalitative principper. Med andre ord gør vores metode os i stand til at illustrere nogle tendenser (Lund, 1986 i Jensen & Pittelkow, 1986: 30) ved at gå i dybden og ikke i bredden med datamaterialet: *"...man kan indhente signifikant viden fra få interviewpersoner, der senere har vist sig at kunne generaliseres til større grupper."* (Kvale, 2004: 109). Analysen vil således kunne sige noget om de sociale processer og udkommer i det felt, vi arbejder inden for. Vi vil derfor ikke kunne generalisere over deltagerne per se. Men idet deltagerne i fokusgrupperne er udvalgt selektivt på baggrund af en teoristyret udvælgelse og et maksimum variationsudvælgelsesprincip, for at grupperne i højest mulig grad repræsenterer de karakteristika, der er vigtigst i henhold til vores problemstilling, opnår vi mulighed for at kunne sige noget om de tværgående variable, vi analyserer os frem til (Neergaard, 2003: 24, 28 & 32 & Halkier, 2003: 116). Den viden der bliver produceret i en fokusgruppe afhænger altså af, hvilke deltagere den består af, og hvordan den bliver faciliteret (Neergaard, 2003: 12 & Halkier, 2006: 55), hvorfor disse to aspekter er omdrejningspunkterne for resten af kapitlet.



Interessenter/fokusgruppedeltagere

Vi har valgt primært at sammensætte deltagerne i fokusgrupperne efter deres interessentilhørsforhold, herunder medarbejdere, kunder, potentielle kunder, B2B kunder, medier og NGO'er³⁰, fordi 'stakeholder involveringsstrategien (se side 26) netop argumenterer for at lade et bredt spektrum af interessenter forhandle sig frem til en mulig tilgang til CSR og CSR kommunikation (Morsing & Schultz, 2006: 328). Derudover argumenterer Halkier for, at: *"...det senmoderne hverdagsliv ikke kan afgrænses fra mere overordnede samfundsmæssige institutioner og dynamikker..."* (Halkier, 1999: 60). Vi mener derfor, at løsningen skal findes i fællesskab. Vores vidensinteresse, på baggrund af det teoretiske fundament, har således i høj grad været styrende for vores udvælgelsesstrategi. Som et sekundært kriterium har vi forsøgt at blande kvinder og mænd i fokusgrupperne, fordi vi synes det giver en bedre dynamik, og fordi kvinder ifølge Beckmann udviser en større interesse for CSR (Beckmann, 2004: 2-3).

Vi var fra udgangspunktet opmærksomme på, at det springende punkt ved operationalisering af stakeholder involvementstrategien var, om sammensætningen af de forskellige interessenter ville blive for heterogen, og at dette kunne påvirke interaktionen i negativ retning. Man forsøger normalt at finde en balance mellem homogenitet og heterogenitet i fokusgrupper (Bloor et al., 2001: 20 i Halkier, 2006: 31), for at undgå henholdsvis konformitet og polarisering, eftersom: *"...begge tendenser kan lægge en dæmper på variationen i deltagernes udtryk for forståelser og erfaringer."* (Halkier, 2006: 17). Professor Richard A. Krueger anbefaler, at man sammensætter deltagerne ud fra det, de har til fælles, hvorimod Deetz argumenterer for, at heterogenitet fordrer frugtbar dialog, da det først er i mødet mellem modsatte holdninger, at forandringer skabes (Deetz & Simpson, 2004: 145). *"From a dialogic perspective, difference is the key to growth, change, and vitality."* (Baxter i Shepherd et al., 2006: 104). Vi ser det største potentiale i Deetz tilgang men mener samtidig, at en form for balance skal tilstræbes, for hvis diversiteten bliver for stor, kan dialogen blive svær at gennemføre i praksis.

Heterogenitet viste sig ikke at udgøre et problem i fokusgrupperne, hvor deltagerne havde sværere ved at forholde sig til deres interessentroller. Vi tillagde deltagerne en bestemt rolle ud

³⁰ Det var desværre ikke muligt at inkludere Innocents leverandører, eftersom de er geografisk placeret udenfor Danmark.



fra hvilken type interessentforhold, de falder ind under, men selvom de har en medie eller NGO baggrund, kan de også sagtens være 'kunder' eller 'bekymrede mødre' etc. Idet: *"we belong to many little tribes and not one tribe."* (Cova et al., 2007: 5). Netop det faktum at alle deltagerne var forbrugere uanset en eventuel anden interessentidentitet gjorde det svært at holde sig til at udtale sig som fx medieperson og ikke forfalde til at blive forbruger. Vi havde forsøgt at imødekomme dette problem ved at sige, at når vi taler om at 'købe', skulle medieinteressenterne eksempelvis tænke 'skrive om' eller lignende. Mette og Sanne-Maria siger således: *"Mette: Jeg synes personligt jeg kom til at snakke som forbruger, mere end jeg kom til at snakke som journalist. Sanne-Maria: Det er svært at snakke som fagperson (...). Mette: Der skulle det have være en ren journalistgruppe som skulle handle om hvad skulle der til før jeg ville skrive om det fx. Sanne-Maria: Præcis. Det er svært at holde sin faglighed på det. Jeg blev også forbruger."* (Mette & Sanne-Maria, Trans 2: 1595-1605). Ikke desto mindre forholder Mette sig til begge roller i følgende udsagn: *"Et eller andet sted vil jeg heller ikke købe mere Nike, fordi de gør det der. Som journalist tror jeg ikke jeg ville gide at skrive om det, fordi det er bare billig reklame for dem. Så vil jeg hellere gå ned og finde noget andet."* (Mette, Trans 2: 363-365). Deltagerne holdt samtidig hinanden fast i de respektive interessentroller: Berit [til Liv]: *"Men nu er du jo også selv NGO'er og derfor har du nok også betydeligt mere mening om det end.."* (Berit, Trans 3: 299).

På den anden side var forskelligheden ved at blande interessenterne, og altså ikke have fx rene medie- eller forbrugergrupper, både interessant for os som forskere på grund af vores metoderelaterede vidensinteresse og for deltagerne, fordi de forskellige perspektiver fungerer som inspiration: *"Jeg ser det omvendt, at det er meget fedt, det der sammensætningen med sådan... altså blandet det er jo super fedt at få sådan nogen der faktisk ved lidt om det, og så nogen der er inden for... og så sådan I har forskellige interessenter, det synes jeg er rigtig fedt... Så bliver situationen også lidt mere nuanceret på en måde.."* (Mille, Trans 4: 1744-1747). Mikkel gav til feedback sessionen ligeledes udtryk for, at den viden de forskellige interessenter besad i fokusgruppen var inspirerende og bidrog til en god debat. En anden fordel ved at involvere både virksomhedernes medarbejdere og kunder eller potentielle kunder er muligheden for at indgå i en direkte dialog, og derved få en anden oplevelse af processen, end man kan ved blot at gennemlæse en eventuel efterfølgende rapport (Claus & Kristian, Trans 4: 1276-1285 & Moderator & Kristian, Trans 4: 1692-1699). Jo flere forskellige interessentroller, jo mere



nuanceret bliver diskussionen. Dette hænger også sammen med antallet af deltagere i de enkelte fokusgrupper.

Hvor mange deltagere & fokusgrupper

Da hensigten med fokusgrupperne var, at vi skulle bearbejde de indsamlede data relativt dybdegående både med hensyn til de sociale processer samt betydningsdannelse, valgte vi, som litteraturen foreskriver, at afholde mindre fokusgrupper med mellem fire og otte personer (Halkier, 2006: 38). Vi mener, at dette antal er stort nok til både at involvere forskellige interessenter og samtidig lille nok til at tillade en løs struktur med en forholdsvis lav grad af moderatorinvolvering (Halkier, 2006: 39). Det viste sig, at de større grupper med mange forskellige interessenter (fokusgruppe 2 og 4) fungerede bedre end de mindre og mere homogene grupper (fokusgruppe 1 og 3), fordi dialogen netop blev mere nuanceret. Ikke hermed være sagt at fokusgruppe 1 og 3 fungerede dårligt, men den manglende heterogenitet blandt deltagerne medførte til en vis grad en mindre nuanceret dialog. Størrelsen er således ikke så afgørende som deltagerens baggrunde eller interessentroller. På baggrund af vores erfaring vil vi derfor, i overensstemmelse med udgangspunktet, anbefale en gruppestørrelse på mellem fire og otte deltagere med en ultimativ gruppe på seks deltagere, alle med forskellige interessentroller.

Vi valgte at holde fire fokusgrupper i alt. Dette viste sig at være rigeligt, eftersom de samme informationer og temaer begyndte at gentage sig allerede i fokusgruppe 2. Deltagerne vægtede temaerne lidt forskelligt i fokusgrupperne, men kravet om at man har nok datamateriale, når mætningskriteriet er opnået, forstået på den måde at over 80 procent af den sidste fokusgruppe er gentagelser fra de forrige, således at der ikke forekommer nævneværdig ny information, blev opfyldt allerede efter fokusgruppe 3 (Neergaard, 2003: 39-40). Dette afspejlede sig også i kodningen, hvor de nye koder blev færre og færre efter hver fokusgruppe. Vi vil derfor anbefale at afholde 3 fokusgrupper, men antallet af fokusgrupper afhænger selvfølgelig af, hvor kompliceret eller kontroversiel virksomhedens CSR arbejde og CSR kommunikation er.

Det viste sig at være forholdsvis kompliceret ikke bare at få fat på så mange forskellige mennesker med forholdsvis specifikke baggrunde, men også at få dem til at deltage uden fx et økonomisk incitament samt at få sat fokusgrupperne sammen med så stor interessentvariation



som muligt. Vi fandt deltagerne ved at sende invitationer med en kort beskrivelse af projektet³¹ ud på udvalgte e-mail postlister³² til fx forskellige statslige institutioner, der beskæftiger sig med CSR, NGO'er og studerende på RUC. Derudover fik vi kontaktoplysningerne på forskellige B2B kontakter fra Christian Fischer, som også sendte invitationen videre til Innocents medarbejdere. Ovennævnte omstændigheder taget i betragtning var det overvældende og meget positivt hvor stor en interesse, der var for at deltage. Dette står i modsætning til Morsing og Beckmann som, på baggrund af en undersøgelse af et stort antal akademiske tidsskriftsartikler, påpeger 'the methodology factor', hvilket vil sige, at resultatet afhænger af, hvilken metode der er benyttet. Således viser kvalitative undersøgelser, hvor fx fokusgrupper er benyttet som metode, at der er en generel manglende interesse for, uvidenhed om og forbeholdenhed over for CSR (Beckmann i Morsing & Beckmann, 2006: 175). Det vil sige, at jo mere forskerne går i dybden med emnet, i jo højere grad viser det sig, at folk er ligeglade med CSR.

Ulempen ved denne udvælgelsesstrategi er på den anden side, at fokusgruppedeltagerne alle var mere eller mindre positivt indstillede over for CSR, fordi de mere ligegyldige eller negative segmenter viste sig ikke at ville bruge tid på det. Et andet udkomme af udvælgelsesstrategien var, at alle fokusgruppedeltagerne enten havde eller var i gang med at tage en lang videregående uddannelse, og at de fleste havde beskæftiget sig professionelt med CSR – enten i forbindelse med deres uddannelse eller arbejde. Dette bevirkede, at de talte om emnerne på et metaniveau, der var mere refleksivt og teoripåvirket, end vi havde regnet med. Der var derudover mange deltagere, der enten gik eller havde gået på RUC, hvorfor deltagerne som helhed på grund af deres uddannelsesniveau og tilgang til CSR afspejlede mennesker fra den såkaldt kreative klasse og derfor ikke kan ses som værende repræsentative for den danske befolkning generelt. Deltagerne havde således, uintenderet fra vores side, en fælles referenceramme i form af CSR interesse og uddannelsesniveau uden af den grund at være ens, da deres interessentrolle varierede. Det faktum begrænser desværre vores udsigelseskraft i nogen grad.

I forbindelse med participatory research tilgangen er det desuden problematisk, at vi ikke har inddraget deltagere med mindre uddannelse, eller som er mere skeptiske overfor CSR og CSR

³¹ Se email invitationen i bilag 17.

³² Se specifikke postlister i bilag 9.



kommunikation. Ved at fokusere på socio-økonomisk velstillede deltagere tilgodeser vi mennesker, der allerede har mange ressourcer og ikke marginaliserede grupper. Den samme kritik gør sig gældende i forhold til Dervin, som netop ønsker at inkludere og delagtiggøre marginaliserede grupper i kommunikationskampagner ved at tage udgangspunkt i deres forståelse af verden (Dervin & Foremann-Wernet, 2003: 18 & 41). Af samme årsag har vi mistet muligheden for at imødekomme den del af Innocents kundegruppe, som ikke går op i CSR. Dette kan ud fra Innocents synspunkt ses som problematisk, idet deres kundegruppe tæller folk fra begge lejre. Dette blev også påpeget af Astrid i fokusgruppe 1: *"Men I får jo mange forskellige altså.. I får jo.. Der kunne det være fedt måske også at få nogle der var sådan mere.. altså overhovedet ikke... hverken altså.. bekymrede sig... Ja altså vi er fire unge kvinder der alle er meget bevidste om det på et eller andet plan."* (Astrid, Trans 1: 1590-1592). På den anden side kan for stor diversitet i en fokusgruppe umuliggøre dialogen, da deltagerne har et for forskelligt udgangspunkt (Halkier, 2006: 31). Dette kunne have været tilfældet, hvis vi havde inkluderet ikke bare forskellige interessenter, men også deltagere med en radikal anderledes tilgang. Vores konklusioner omfatter altså ikke CSR skeptikere men frontløberne inden for CSR.

Som nævnt i kapitel 3 peger udviklingen imidlertid på, at vi i Danmark følger mønsteret fra USA og England, hvor CSR og CSR kommunikation kommer til at spille en større og større rolle. Dette understøttes af de kvantitative undersøgelser, vi har gjort brug af i projektet. Derfor vil vi argumentere for, at Rogers 'Diffusion of Innovations' teori gør sig gældende på den måde, at fokusgruppemedlemmerne alle hører til i den første halvdel af Rogers model - det vil sige, at de på grund af deres interesse for CSR kan karakteriseres som værende innovators, early adopters eller early majority i forhold til CSR. Dette projekts resultater er derfor et fingerpeg om, hvordan virksomheder skal forholde sig til CSR og CSR kommunikation i fremtiden.

Vi ønskede at gøre det så let som muligt for deltagerne at være skeptiske over for vores case, Innocent, og CSR og CSR kommunikation i det hele taget, ved ikke at afholde fokusgrupperne hos Innocent. Vi valgte i stedet et så neutralt sted som muligt, nemlig hos en virksomhed i en helt anden branche efter lukketid, fordi vi havde en kontakt i virksomheden, og fordi kontoret var placeret centralt i København. Udover omgivelserne spiller rammen for fokusgrupperne i form af introduktion, indhold og strukturen en stor rolle for forløbet og udkommet (Halkier, 2006: 53).



Disse emner, som indgår i udformningen af spørgeguiden, er omdrejningspunktet for den sidste del af dette kapitel.

Spørgeguide

Vi har udviklet en spørgeguide med dialogen som omdrejningspunkt. Fordi fokusgrupper kan karakteriseres som: *"situations of formal interaction"* (Puchta & Potter, 2004: 28), og formel interaktion er kendetegnet ved en vis reservation fra deltagerens side, har vi arbejdet hen imod at undgå denne reservation, da den ikke faciliterer den åbenhed, en fokusgruppe kræver, og derfor ikke fordrer dialog (Puchta & Potter, 2004: 25). Konkret har vi gjort dette ved at gøre meget ud af at introducere emnet og formen til deltagerne, arbejde ud fra et Dervinsk perspektiv og benytte os af forskellige kreative metoder. Disse vil blive gennemgået i det efterfølgende, hvorefter selve spørgeguiden gennemgås.

Introduktion til fokusgruppedeltagerne

I introduktionen lagde vi vægt på at fortælle om emnet; CSR, og formen; dialog, på en afslappet måde, som var med til at skabe en uformel atmosfære. Ved at definere (emne) og samtidig åbne op for begreberne (form) var hensigten at have en ramme at tale ud fra, men samtidig at give deltagerne mulighed for at italesætte og dermed konstruere deres egen verden i overensstemmelse med Dervins Sense Making teori, der gør brug af en: *"...interviewing approach that does not name the world for the actor but rather mandates the actor to name the world for herself."* (Dervin & Foreman-Wernet, 2003: 154). Emnet drejede sig om, hvad specialet handler om, og hvordan vi forstår det forholdsvis komplicerede begreb 'corporate social responsibility'. Det var for at have et fælles udgangspunkt for dialog, men hvor vi dog samtidig pointerede, at vores forståelse ikke var bedre end deltagerens, hvis de havde en anden. Fokusgrupperne bekræftede os i, at der både var et behov for at definere CSR: *"Og det er måske også det der gør det lidt svært at bruge det begreb i en fokusgruppe fordi det er jo et begreb, det er jo nærmest ikke en del af virkeligheden altså."* (Sigrid, Trans 1: 1642-1644), og at begrebsliggørelsen understøttede dialogen: *"Niels: Jeg synes det var rigtigt rigtigt godt at I startede med at lægge ud med at snakke om, hvad er CSR. Berit: Ja det synes jeg også. Niels: Fordi det er så u håndgribeligt så uden den diskussion i starten, havde det været meget svært for os at snakke om det bagefter. Eller meget svært for os at diskutere det uden at snakke forbi*



hinanden. Og vi gjorde det endda alligevel, til en eller anden grad.(...) Berit: Hvis I ikke lige tilbyder en forklaring så sidder man; uh nej, tænk nu hvis jeg ikke ved det rigtige, eller sådan dén fik jeg lige, selvom jeg har arbejdet med det, altså (flere griner). Så jeg synes at med sådan en forkortelse er det jo meget vigtigt at tilbyde en, en forklaring på det. Niels: Og det giver et godt udgangspunkt.” (Niels & Berit, Trans 3: 1826-1851).

Formen, på den anden side, handlede om, hvad vi skulle igennem, hvilken rolle deltagerne spillede i forhold til emnet, og måden vi gerne ville have det til at forløbe på³³. Vi pointerede, at der ikke var nogen rigtige eller forkerte tanker og meninger, og at vi gerne ville have de forskellige umiddelbare holdninger på bordet, uanset om deltagerne vidste meget eller lidt om emnet. Denne præmis syntes at blive accepteret. Dog kunne vi, i forbindelse med øvelserne, spore en usikkerhed blandt nogle af deltagerne om, hvorvidt svarerne var 'rigtige', hvilket tydeligst blev udtrykt af Mikkel i forbindelse med CSR indholdsøvelsen: *”Mikkel: Jeg tror måske ikke jeg har besvaret spørgsmålet rigtigt så. (...) Moderator: Det er helt i orden. Det er fint. Som vi sagde i starten, så er der ikke nogen rigtige og forkerte svar. Mikkel: Det tror jeg ikke på. Jeg tror jeg har svaret forkert”*. (Mikkel & Moderator, Trans 2: 679-689). Og igen i forbindelse med kombinationsøvelsen: *”Jeg tror måske jeg har svaret forkert igen.”* (Mikkel, Trans 2: 1356). Denne usikkerhed, mener vi hænger sammen med, at disse øvelser var for firkantede eller kategoriske for deltagerne – en problemstilling vi vender tilbage til senere i kapitlet. Yderligere forklarede vi, at det hovedsageligt var dem, der skulle tale med hinanden, og at det var vigtigt, at de gav plads og selv forsøgte at inddrage hinanden. Dette lykkedes over al forventning, hvilket i høj grad skyldes deltageres engagement i emnet og betød, at vi brugte spørgeguiden som tjekliste nærmere end rettesnor. Nedenstående citat er et eksempel på en situation, hvor deltagerne fungerer som interviewer ved at spørge ind til hinanden: *”Niels: Ja. Det er meget svært at få fat om, og derfor er det også som forbruger når jeg står dernede og skal købe et eller andet, så skal jeg ha' den der sådan, hvor jeg kan mærke, det er også sådan lidt det jeg har med Google, jeg skal helst stå og kunne mærke at det her er rigtigt. Liv: Hvad gør det rigtigt?”* (Niels & Liv, Trans 3: 248-252).

Flere deltagere kommenterede i slutningen af fokusgrupperne på denne interviewform, som gav plads til deres egen agenda (Claus, Trans 4: 1646): *”Sigrid: Men det synes jeg også ligger i jeres*

³³ Se bilag 11 for spørgeguideintroduktion.



måde at sådan styre diskussionen på, at det var meget åbent, og det var meget... Nadia: = Ja det skulle jeg lige til at sige. Anne Dorte: = Ja I var gode til at... Sigrid: Altså jeg synes ikke at I prøvede at lede os i nogen bestemt retning..." (Sigrid, Nadia & Anne Dorte, Trans 1: 1566-1572).

For at undgå at benytte os af dialogbegrebet i dagligdags brug, som betydende at deltagerne skal nå til enighed, har vi gjort meget ud af at introducere dialogbegrebet, som vi forstår det, til fokusgruppeditagerne og dermed vejlede dem i ikke at diskutere, men derimod at opnå en konstruktiv dialog omkring CSR. Vi har således søgt at imødekomme Deetz' fire punkter for ideel dialog inden for de begrænsninger, der måtte være (se side 41). Eftersom disse punkter har en temmelig teoretisk udformning, har vi, i præsentationen til deltagerne, taget udgangspunkt i Kristiansen & Bloch-Polusens anskueliggørelser omkring distinktionen mellem diskussion og dialog³⁴. Specifikt lagde vi op til, at dialog handler om, at der ikke er nogen, der har patent på sandheden, så det gælder om at lytte for at forstå. Så man kan lære af hinanden, undersøge sammen og finde gode fælles løsninger. Det vil sige, at det er vigtigt, at man siger det, man mener, men samtidig er åben over for andres synspunkter – og over for at ændre sin mening. Derudover pointerede vi, at de ikke behøvede at blive enige, men at det er vigtigt, at der er et potentiale eller rum for fælles meningsdannelse. Forhåbningen var, at Kristiansen & Bloch-Poulsens idé om 'share' (at være parat til at udtrykke sine meninger), 'dare' (at løbe risikoen ved at tage fejl eller blive klogere) og 'care' (i fællesskab at skabe et trygt undersøgelsesmiljø) stod klart for deltagerne ved fokusgruppens begyndelse, så dialogen kunne komme til at foregå på de bedste præmisser, at emnet ville blive belyst fra alle mulige vinkler, og at alle fik en god oplevelse. For som Kristiansen & Bloch-Poulsen skriver det: *"Gensidig tillid eller kærlig rummelighed får mange til at vokse og turde afprøve deres mest "vilde ideer."* (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2005: 11-13).

Den dialogiske tilgang og introduktionen af den var vellykket (Sigrid, Trans 1: 1546-1544): *"Mille: Jeg synes det var rigtigt godt, at I sådan startede med at sige at det sådan var dialogbaseret... Peter: Ja det er afslappende."* (Mille & Peter, Trans 4: 1620-1622). Et godt eksempel på brugen af Kristiansen & Bloch-Poulsens dare er Nadias holdningsændring i løbet af fokusgruppe 1. Først er hun fortaler for, at virksomhederne skal nedtone CSR kommunikationen (Nadia, Trans 1: 358-

³⁴ De ni kriterier/distinktioner kan ses i bilag 16.



361): *"Jeg synes bedre om den der måde altså hvor man nedtoner det der CSR element, eller sit brand som miljørigtigt eller energirigtigt eller hvad det nu end måtte være..." (...)* "...det skal ikke være noget man skal profilere sig på så kraftigt fordi det skal være en naturlig del simpelthen..." (Nadia, Trans 1: 784-787 & 791-793). Hvorefter hun giver udtryk for, at virksomhederne skal kommunikere direkte om deres CSR aktiviteter: *"Lige præcis den form altså at så gå ud og være belærende eller informativ synes jeg er rigtigt god, det tror jeg da at danskerne var parat til. Det tror jeg. Jeg tror det ville appellere til et rigtigt bredt publikum."* (Nadia, Trans 1: 1448-1449).

Der var dog enkelte tilfælde, hvor deltagerne glemte den dialogiske præmis. Fx i forbindelse med fokusgruppe 3, hvor Niels ikke accepterer Berits holdning: *"Niels: Det er rigtigt, men den kraft kunne jo være blevet brugt til nogen andre som så bruger kulkraft i stedet for, så man skal passe på med ikke at tage det for mere end det er. Berit: Jo jo men altså, det ved jeg da ikke. Vandkraften er vel, der er vel mange der kan være nede ved floden og tage, altså. Hvis de selv har bygget et vandkraftværk, jeg mener.. Niels: (Griner). Ja, det er ikke helt så enkelt."* (Niels & Berit, Trans 3: 211-217). Berits og Niels' diskussioner bliver dog forsøgt rettet op senere i fokusgruppen, hvor Niels kommer Berit i møde ved at sige, at det kan godt være, han ikke var enig med hende om Google, men det er han så til gengæld omkring teknologi. Ligeledes finder de en fælles forståelse i forhold til måling af bæredygtighed (Berit & Niels, Trans 3: 960-979). I fokusgruppe 2 kniber det med dialogen mellem Mikkel og Helle. De taler om sociale aspekter over for miljømæssig bæredygtighed, og Mikkel bruger det, at der ikke længere er nok sne til at tage på skiferie lige inden påske, som eksempel på, at han bedre kan begribe miljøudfordringerne end de sociale udfordringer. Helle hører hans udsagn som om, at han synes, at miljø er vigtigst, fordi det påvirker ham personligt. Her går en tredje fokusgruppedeltager, Rikke, ind for at mægle – det vil sige fortolke Mikkels udsagn - og dermed bidrage til at genoprette den fælles forståelse. *"Helle: Men jeg synes det er fedt også at kalde en spade for en spade og sige at, øhm, min skiferie, det er alligevel helt vildt irriterende at jeg ikke kan komme på ski fordi at (...)* Rikke [henvendt til Mikkel]: *Men det var ikke det du sagde, vel. Det var bare et bevis på at man kan se forandringerne. Mikkel: Det var jo bare et eksempel. Jeg prøvede bare at eksemplificere det. Jeg står på ski, det gør jeg. Men det var ikke det jeg mente."* (Helle, Rikke & Mikkel, Trans 2: 1142-1150).



Disse eksempler på problematisk dialog har vi valgt at medtage, fordi de er afvigelser fra fokusgrupperne, der generelt forløb i overensstemmelse med vores dialogiske hensigter. Overordnet kan vi derfor konkludere, at stakeholder involvmentstrategien var en succesfuld metode, fordi deltagerne trods deres forskellige forudsætninger godt kunne indgå i en dialog med hinanden. Fordelene ved at blande interessenterne overgik derved vanskelighederne ved at 'beholde sin interessenthæt på'. Vi kan selvfølgelig ikke måle, om den succesfulde sammensætning af forskellige interessenter skyldes den dialogiske tilgang, eller om det ville være lykkedes uden. Deltagerne til feedback sessionen gav således udtryk for, at de ikke havde lagt specielt meget mærke til den dialogiske tilgang, fordi det er en forholdsvis almindelig samtaleform, hvorfor vi nok som moderatorer skulle have gjort mere brug af den løbende i fokusgrupperne ud over i introduktionen. Den dialogiske tilgang til processen blev altså hovedsageligt italesat i forbindelse med introduktionen, hvor selve udformningen af spørgeguiden i højere grad var inspireret af Dervins Sense Making tilgang samt en række kreative metoder.

Inspiration fra Dervin

Et centralt begreb inden for Sense Making er 'bridging the gaps', et begreb vi arbejdede ud fra både i forbindelse med udformning og udførelse af fokusgrupperne. Med dialogen som omdrejningspunkt (Dervin & Foreman-Wernet, 2003: 5) ser Dervin individet som problemorienteret og problemløsende. I forbindelse med mødet med information, i vores tilfælde CSR kommunikation, vil aktørerne således, bevidst eller ubevidst, søge en strategi, der lettest bygger bro (bridge) over de mulige informationskløfter (gaps), der opstår (Dervin & Frenette i Rice & Atkin, 2001: 74). Udfordringen inden for Sense Making ligger i, at modtageren ikke altid arbejder målorienteret eller ud fra et særligt rationale i kommunikationssituationen, da selve problemløsningen kan foregå på en lang række måder (Dervin & Foreman-Wernet, 2003: 278). Med andre ord et modtagerorienteret perspektiv, hvor modtageren bruger sine forforståelser til at opnå nye forståelser, og hverken problemløsningen eller den nye forståelse nødvendigvis er i overensstemmelse med afsenderens intentioner. Der eksisterer altså forskellige forståelser af virkeligheden (Dervin & Foreman-Wernet, 2003: 8 & 31). Denne forståelse af kommunikation var således en vigtig inspirationskilde for vores arbejde med fokusgrupperne.



For at lære noget om hvordan deltagerne dannede en fælles forståelsesramme, tog vi således udgangspunkt i den særlige spørgemetode, Dervin har udviklet i forbindelse med Sense Making teorien, det såkaldte Mikro-Moment-Time-Line-Interview. Konkret udmøntede denne tankegang sig i en udformning af spørgeguiden netop i fortid, nutid og fremtid³⁵.

Emne	Fortid	Nutid	Fremtid
CSR indhold	Hvad skal CSR indeholde, før det tiltaler jer? Miljø Socialt ansvar	Hvorfor? Hvilke områder er vigtigst? Og hvorfor er dét vigtigt?	Tror I det er et modfænomen, der forsvinder igen? (Bliver det ved med at være vigtigt?)

Eksempel på at spørgeguiden var udformet på baggrund af fortid, nutid og fremtid

Det var imidlertid svært at overføre Dervins metode direkte til en fokusgruppesituation, eftersom den er udviklet til enkeltmandsinterview situationer og derfor clasher lidt med interaktionsformen i en fokusgruppe. Vi mener imidlertid, at Dervins tilgang og metode er relevante for at opnå en grundig forståelse for deltagernes forforståelser og kontekst i forhold til CSR kommunikation. Vi har derfor tilpasset Dervins metode til fokusgruppesituationen ved ikke direkte at stille deltagerne alle spørgsmålene, men i stedet opmuntre dem til at stille dem til hinanden gennem brugen af kreative metoder. På den måde brugte vi spørgsmålene mere som en pejleretning, for at interviewet ikke løb af sporet, og en tjekliste for at sikre, at vi kom omkring de vigtige emner.

Kreative metoder

Eftersom CSR og CSR kommunikation er forholdsvis komplicerede emner, valgte vi at benytte os af forskellige øvelser. Disse havde til formål at fremme deltagernes kreativitet i deres forståelse af og tilgang til begreberne. Inspirationen kommer fra psykolog Poul Røbke, som kalder sådanne øvelser 'provokationsmetoder', fordi hensigten er at skabe debat, så deltagerne kommer dybere ind på problemstillingen (Røbke, 1992: 93). Vi har dog valgt at kalde disse metoder for kreative øvelser, eftersom vi synes, at provokation har en negativ klang. Vi ønskede ikke at provokere deltagerne men nærmere at stimulere dem til at udtrykke sig og føre dialog om deres erfaringer og holdninger i forhold til CSR kommunikation (Røbke, 1992: 108). De kreative øvelser er altså en del af processen, og den viden der opstår, kan bruges i forbindelse med selve produktet; CSR kommunikationsstrategien. Vi lagde ud med tre øvelser, på trods af at fokusgruppen kun skulle

³⁵ Se bilag 1 for en gennemgang af spørgeguiden.



vare halvanden time. Vi kunne altså sagtens have brugt mere tid, men valgte dette tidsrum for at sikre at få deltagere nok. Alle øvelserne skabte debat efter hensigten. Vi var imidlertid ofte nødsaget til at afbryde debatten og gå videre til næste punkt på dagsordenen på grund af tidsmangel. De tre forskellige kreative øvelser er beskrevet nedenfor.

CSR indholdsøvelsen

Denne øvelse var baseret på indholdet i CSR begrebet. Hver deltager fik en blank seddel, hvorpå de skulle skrive, hvad de syntes var vigtigst inden for CSR begrebet – for eksempel 'CO2 regnskab' eller 'fair trade'. Vi havde i forvejen lavet 11 sedler med forskellige CSR dimensioner som supplement til deltagernes valg³⁶. Disse dimensioner var udvalgt på baggrund af vores teoretiske ståsted og definition af CSR som omfatter både sociale og miljømæssige aspekter (se kapitel 3 side 18) samt med inspiration fra regeringens projekt 'Overskud med Omtanke'³⁷. Vi bad dem vælge fem sedler i fællesskab for at se, om de kunne blive enige om at prioritere disse fem dimensioner. Formålene med denne øvelse var at opnå et kendskab til deltagernes forskellige forståelser af og tilgange til CSR, at skabe en fælles forståelsesramme for begrebet, og at afprøve stakeholder involvementstrategien for at se om de forskellige interessenter kan forhandle sig frem til konsensus.

Denne øvelse var svær for deltagerne, primært fordi de blev tvunget til at vælge mellem noget, de ikke mente, det var muligt at vælge imellem (Mikkel, Trans 2: 735-740 & 1091-1099; Sanne-Maria, Trans 2: 1111-1118; Claus & Majken, Trans 4: 546-550; Anne, Trans 4: 1632 & Peter, Trans 4: 1769-1770): *"Det er svært, man skal tvinges til at vælge et ud, og så ryger hele ens forståelse, for hvad CSR er ik..."* (Claus, Trans 4: 1774). Denne tilgang er i overensstemmelse med Mette og Aleksandar: *"Mette: Det er jo frygteligt bare at tænke på én af tingene, det duer jo ikke. Aleksandar: Det er jo netop det, jeg synes ikke man kan prioritere at sige, ok nu betaler jeg arbejder en skide god løn men vi forurener samtidig røv meget. Så er det ikke bæredygtigt, og så er det ikke et produkt jeg ønsker at købe."* (Mette & Aleksandar, Trans 2: 952-957).

³⁶ Se oversigt over både deltagerne og vores CSR dimensioner i bilag 10.

³⁷ Projektets officielle navn er 'People & Profit'. Det var igangsat af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, løb fra 2005 til 2007 og var støttet af Arbejdsmarkedsstyrelsen (via Rummelighedspuljen) og den Europæiske Socialfond og havde til formål at øge SMVs konkurrenceevne ved hjælp af uddannelse om implementering af CSR aktiviteter. (<http://www.samfundsansvar.dk/sw38407.asp>, 27.05.08).



Så på den ene side fungerede øvelsen af denne grund måske ikke umiddelbart så godt for deltagerne, men den faciliterede en reflekteret italesættelse og forståelse af CSR: *"...det var fint det med brikkerne der, hvor man selv fik lov til at skrive sin mening ned (...) Hvad det var der var det vigtigste, at snakke om det indbyrdes. Og at I også har gjort jer nogen tanker. Det synes jeg også var interessant. Ligesom også fik gang i/kickstartet en diskussion."* (Liv, Trans 3: 1916-1922). Dette var specielt vigtigt, fordi deltagerne kom med meget forskellige forudsætninger og forskellige grader af viden om emnet. Derfor mener vi ikke i en fremtidig situation, at denne øvelse kan undværes, men det ville måske være en idé at moderere den ved ikke at tvinge deltagerne til at fravælge nogle af CSR emnerne, men nærmere prioritere imellem dem, der er.

Et andet kritikpunkt er, at vi ikke på forhånd havde skelnet mellem, om deltagerne skulle vælge mellem hvilket CSR indhold virksomhederne skal arbejde med, eller hvilket CSR indhold de skal kommunikere om. En skelnen deltagerne selv foretog (Anne Dorte & Moderator, Trans 1: 1096-1105 & Mikkel, Trans 2: 914-916): *"For et eller andet sted, hvis du siger hvad der skal kommunikeres, altså på den her, så vil jeg gå ud fra som en selvfølge, jeg ville undre mig hvis der stod noget om medarbejderforhold eller arbejdsforhold. Så ville jeg tænke ja men selvfølgelig det burde de da have... altså det behøver de ikke skrive på... på produktet. Det er jo forskellige ting om det er vigtigt eller om det skal stå på... produktet synes jeg..."* (Anne, Trans 4: 590-593). Om fokus skal være CSR indhold, eller hvilket indhold, der skal kommunikeres vil i andre sammenhænge afhænge af, om den pågældende virksomhed bruger processen til både at prioritere CSR arbejdsopgaverne og CSR kommunikationen, eller udelukkende det sidste. Med hensyn til konsensusdannelsen så lykkedes det ikke i særlig høj grad at blive enige om, hvilket indhold der er vigtigst. Det var ikke hovedsageligt på grund af deltagernes forskellige tilgange til CSR, altså overordnet om miljø eller sociale forhold er vigtigst, men fordi de mente, det var umuligt at prioritere – og dette var de helt enige om!

CSR kommunikationsøvelsen

Her blev deltagerne præsenteret for forskellige virksomheders måde at kommunikere omkring deres CSR indsats på. Disse eksempler var sammensat af fire forskellige dimensioner: kanaler,



udtryksmåder, emner og afsender³⁸, for at vi på den måde kunne lære noget om, hvilke præferencer deltagerne havde i forhold til optimale kommunikationsforhold. Deltagerne blev bedt om at tænke over, hvordan de synes, at en optimal kommunikationsindsats skal tilrettelægges inden for de fire dimensioner på baggrund af de eksempler, vi præsenterede dem for. Det vil sige, 'hvem (afsender) siger hvad (emner/indhold) på hvilken måde (udtryksmåde) til hvem (interessenterne), og hvilken kanal (kanal) skal benyttes', for at det appellerer mest muligt til den enkelte deltager. Det var ikke muligt eller nødvendigt at sammensætte eksemplerne på alle tænkelige måder. Derimod har vi skelnet mellem de følgende underpunkter:

Afsender: produkt, service og virksomhed. Vi mener, det er vigtigt at få alle tre områder med, for at se om det gør en forskel i forhold til målgruppen, om CSR kommunikationen drejer sig om et produkt, en serviceydelse og/eller virksomheden.

Emne: social, miljømæssig og økonomisk bæredygtighed med forskellige underpunkter. Tester teorierne om a) interessenterne kan forhandle sig frem til konsensus om, hvad CSR begrebet indeholder, b) hvad det er vigtigt, at virksomhederne fokuserer på i deres CSR arbejde - er danskerne mere fokuserede på den sociale dimension end den miljømæssige i forhold til CSR begrebet?

Udtryksmåde: seriøs/trussel, seriøs/modtageren-kan-gøre-en-forskel, smart/æstetisk og humoristisk. Kan interessenterne blive enige om hvordan budskabet skal udtrykkes?

Kanal: pressemeddelelse, web/tv reklame, website, årsrapport, i forbindelse med produktet/serviceydelsen, tredjepart, B2B, cause-related, event og folder. Er det rigtigt, som Morsing siger, at modtagerne foretrækker indirekte frem for direkte CSR kommunikation?

På trods af at der ikke var tid til, at deltagerne kunne gå i dybden med de forskellige eksempler, og fx læse hele pressemeddelelsen (Stine, Trans 4: 1785-1787), viste denne øvelse sig at være den, der fungerede bedst i alle fire fokusgrupper. Vi lærte både noget om afsender, emne, udtryksmåde og kanal, og deltagerne gav udtryk for, at det havde fungeret rigtig fint for dem at få noget konkret at forholde sig til og lade sig inspirere af (Niels, Trans 3: 1894-1900; Anne & Majken, Trans 4: 1628-1830 & Liv, Trans 3: 1823-1828): "*Claus: ...det var jo også meget sjovt at*

³⁸ Disse udtryk blev ændret fra kanal, form, indhold og afsender, fordi betydningerne ikke var helt tydelige for deltagerne. For gennemgang af de benyttede eksempler se bilag 15.



se de forskellige eksempler på hvordan virksomheder kommunikerer det... Og holde det op imod hinanden, jeg havde ikke tænkt at der var så stor forskel i det, det havde jeg bare ikke haft opmærksomhed på... Det ser man jo med de eksempler, det var rigtig sjovt... Mille: Man bliver også mere inspireret, det er meget lettere at tale når der er et eller andet konkret." (Claus & Mille, Trans 4: 1778-1785). Eksemplerne var altså utrolig vigtige på grund af emnets kompleksitet: "Men det kommer også igen tilbage til, at fordi det er sådan et bredt koncept, så kan det godt være svært at tænke i nogen eksempler, hvad er det det indeholder..." (Liv, Trans 3: 1902-1903). Således gjorde deltagerne flittigt brug af CSR kommunikation eksemplerne fra denne øvelse (Anne Dorte, Trans 1: 627-628; Nadia, Trans 1: 784-787; Sanne-Maria, Trans 2: 307-309 & 858; Mette, Trans 2: 314-318 & 364-366; Rikke, Trans 2: 344-350; Helle, Trans 2: 367-369; Johanne, Trans 2: 431-435; Rikke, Trans 2: 483-486; Liv, Trans 3: 1146-1153 & Mille, Trans 4: 919-922).

I forbindelse med CSR kommunikationsøvelsen bekræftede deltagerne vores antagelse om, at det var en god idé ikke bare at have eksempler men også at have et konkret produkt mellem hænderne, i vores tilfælde Innocent smoothies: "Liv: Der vil jeg også sige at det er rigtig godt, at I har dem her med [Innocent produkterne] (...) At man sådan, som du [henvendt til Berit] også brugte meget, fik en chance for at læse bagpå og se, hvordan udtrykker de sig, hvordan gør de det (griner). Ja. Smagte produktet og sådan, det ved jeg ikke. Berit: Det er rart at have noget håndgribeligt. Liv: Det satte nogen tanker i gang. Altså. Så.. Det synes jeg også var en god ting." (Liv & Berit, Trans 3: 1948-1857).

Kombinationsøvelsen

Her kombinerede vi de to ovenstående øvelser for at finde ud af, hvad hver enkelt deltager synes, var den optimale form for CSR kommunikation, og hvor tæt på eller langt fra hinanden deres tilgange var. Vi gav hver deltager en seddel, hvorpå de blev bedt om at udfylde deres foretrukne kanal, udtryksmåde, emne og eventuelt andet for derefter at tale med hinanden om deres valg for at fordre en dialog om de faktorer, som berører, hvordan kommunikationen af CSR, inklusive emnet for kommunikation, optimalt set bør foregå.

Denne øvelse var kun med i de to første fokusgrupper og blev taget ud, fordi det for det første ikke var tydeligt for deltagerne, hvad begreberne stod for (Astrid & Anne Dorte, Trans 1: 1211-



1214; Anne Dorte, Trans 1: 1230 & Rikke, Trans 2: 1238), og for det andet, efter vi havde ændret udtrykkene, var for simpel en måde at forholde sig til noget så komplekst på (Anne Dorte, Trans 1: 1244-1249): *"Anne Dorte: Den der [kombinationsøvelsen] synes jeg var meget svær, fordi jeg forstod ikke hvad meningen med det var... Nadia: Det var for rigidt opdelt tror jeg de der øh... kategorier..."* (Anne Dorte & Nadia, Trans 1: 1481-1484). Nadia og Anne Dorte deler dermed Mikkel's holdning: *"Og så synes jeg det er ret svært, det fremgår måske også, at systematisere CSR på den her måde, synes jeg. Det håber jeg, det har I givet gjort jer nogen kvaler med, fordi jeg har godt nok svært ved lige at få det ind i nogen kasser, hvor man lige kan identificere.. Det synes jeg er ret svært."* (Mikkel, Trans 2: 1492-1395).

Modsat efterspurgte deltagerne i gruppe 3 nogle af de elementer, der konstituerede kombinationsøvelsen, som de som sagt ikke blev udsat for. Eksempelvis nævnte Berit, at hun gerne ville have haft, at kanaler spillede en større rolle (Berit, Trans 3: 1857-1859). Ligeledes kunne denne fokusgruppe, i modsætning til de andre fokusgrupper, have ønsket sig, at vi havde struktureret de forskellige dimensioner under CSR paraplyen mere for deltagerne (Berit, Moderator & Niels, Trans 3: 1924-1942). Der ligger altså en udfordring i at få specificeret CSR begrebet, så det er til at forstå og forholde sig til, og samtidig undgå at man simplificerer det for meget. Denne balance mener vi, at vi overordnet opnåede ved både at tale om CSR indhold og CSR kommunikation, men med det forbehold at det blev for løst for enkelte deltagere og for stramt for flere. Dette dilemma vil dog altid være til stede, i og med at fokusgruppedeltagerne har forskellige baggrunde og forudsætninger.

En løsning på denne problematik kunne have været at bruge en mere indirekte metode end kombinationsøvelsen, i modsætning til de mere direkte øvelser med CSR emnerne og CSR eksemplerne. Vi kunne for eksempel have bedt deltagerne om at tilrettelægge deres egen kommunikationskampagne og derved selv kombinere elementerne afsender, emne, modtager, udtryksmåde og kanal for at fremme en højere grad af interaktion end kombinationsøvelsen lagde op til. Dette var imidlertid umuligt på grund af vores begrænsede tid. Samtidig viste det sig, at CSR kommunikationen kommer meget an på, hvilken slags virksomhed, der er tale om. Derfor vil vi klart anbefale, i en anden sammenhæng med en specifik virksomhed, at gøre brug af fx ovennævnte indirekte metode.



Deltagerne som medproducenter

Det var vigtigt for os i forbindelse med alle øvelserne, at deltagerne forstod, hvad formålet med øvelserne var. På den måde undgik vi at fremstå som et par eksperter, der havde sammensat en snedig øvelse for at se, om de ville svare rigtigt eller forkert og behandlede i stedet deltagerne som medproducenter. Et eksempel på dette er i forbindelse med kommunikationskanalerne. Der var en meget udbredt konsensus om, at CSR kommunikationen gerne må foregå via selve produkterne, i Innocents tilfælde direkte på flasken. I denne forbindelse fremlagde vi teorien om, at indirekte kommunikation er den foretrukne for deltagerne, for direkte at få deres holdning til det i stedet for udelukkende kun efterfølgende at analysere disse svar frem. På samme måde fremlagde vi teorien om, at danskerne går mere op i sociale forhold end i miljø for deltagerne i fokusgruppe 2, fordi det var relevant i forhold til konteksten (Moderator, Trans 2: 1041-1044), ligesom vi spurgte deltagerne direkte, om de syntes, at strengere standarder eller genkendelighed i forhold til mærkningsordninger var det vigtigste (Moderator, Trans 2: 1300-1304). I forhold til det sidste spørgsmål er her et eksempel på en situation, hvor vi følger op på en modsætning i deltagerens udsagn: *"Men nu bliver jeg lidt nysgerrig, fordi nu siger du at den skal være folkelig, alle kan forstå den. Men alligevel så sagde I også før at man ikke skal gå på kompromis og tage et lavere mærke med mindre krav, for at ramme bredere."* (Moderator, Trans 2: 1463-1485). Samtidig tilstræbte vi at afklare uklarheder ved at spørge, om deltagerens udsagn var rigtigt eller forkert forstået (Moderator, Trans 3: 1344-1346).

Flere teoretikere argumenterer for at gøre den viden som opstår i fokusgrupperne tilgængelig for deltagerne ved at analysere i selve situationen eller som opsummering på fokusgrupperne (Kvale, 2004: 187 & Krueger, 1994: 120). Vi gjorde dog kun dette i nogen grad, når det virkede indlysende, men ventede ellers med at give deltagerne feedback til efter analysen og fortolkningen i forbindelse med selve feedback sessionen, fordi: *"...you know more and you know better what you know."* (Miles & Huberman, 1994: 276 & Kvale, 2004: 188). Dermed er der også mindre risiko for at påvirke deltagerne. På den måde håber vi, at interaktionen i fokusgrupperne også har givet deltagerne noget tilbage i form af en god oplevelse og inspiration samt en følelse af at have bidraget til analysen og den fælles generering af viden (Røbke, 1992: 106-108). Det virkede sådan i situationen, hvilket kan ses af følgende uddrag: *"Stine: Har det været meget øh... ens i de fire fokusgrupper I har haft? (...) Moderator: Den der Rice er meget populær, og alle vil*



gerne have nogle certificeringer, folk vil gerne have det kommunikeret ud, og de vil gerne have det... hvad hedder det... autoriseret så det virker troværdigt... Mille: Det er da meget skægt i forhold til teorien..." (Stine, Moderator & Mille, Trans 4: 1658-1666). Derudover gav flere deltagere udtryk for, at det havde været sjovt at være med: "Sanne-Maria: Ellers så må jeg indrømme at jeg blev mere grebet af det, end jeg havde troet (...). Rikke: Det gjorde jeg også. Jeg synes også det var sjovt at være med, faktisk." (Sanne-Maria & Rikke, Trans 2: 1604-1607). På samme måde som beskrevet her gjorde modtageren-som-medproducent tilgangen sig gældende i struktureringen af spørgeguiden.

Strukturering af spørgeguide

Inspireret af Kristiansen & Bloch-Poulsen valgte vi, i stedet for at udvikle spørgeguiden 'en gang for alle' og derefter være underlagt den samme struktur i alle fokusgrupperne, at udvikle dette værktøj ud fra vores egne erfaringer med fokusgrupperne og i dialog med deltagerne (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2005: 16 & 18³⁹). Derfor var vi åbne omkring alle fokusgruppeforløbene og gjorde i vores introduktion opmærksom på, at deltagerne gerne måtte reflektere over processen undervejs. Dette samarbejde resulterede for eksempel i, at vi ændrede introduktionen fra at læse nogle definitioner på CSR og dialog op og dele en dagsorden ud til den første fokusgruppe, hvorpå der også var en oversigt over Kristiansen og Bloch-Poulsens differentiering mellem diskussion og dialog⁴⁰, men denne havde deltagerne svært ved at forstå, hvorfor vi i de følgende grupper valgte at introducere begreberne med vores egne ord: "Jeg blev lidt forvirret over alle de begreber I listede op i starten.. Eller sådan.. Jeg tror måske det ville virke bedre sådan, altså at forklare om hvad det er, eller sådan med jeres egne ord..." (Anne Dorte, Trans 1: 1508-1509). Ligeledes gjorde deltagerne os opmærksomme på, at der var for mange CSR emner i CSR indholdsøvelsen (Nadia, Trans 1: 1518-1519), hvorfor vi reducerede antallet af vores emner fra 24 til 11 og bad deltagerne skrive én hver i stedet for tre. Vores procestilgang betyder således, at dialog har været både metode og genstand for dette projekt (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2005: 18). Nedenfor gennemgås udviklingen af spørgeguiden⁴¹.

³⁹ Inspirationen kommer fra Kristiansen & Bloch-Poulsen case; et organisationsudviklingsprojekt med fokus på dialog hos B&O i 1995, 1999 og 2000, som blev til i samarbejde med medarbejderne.

⁴⁰ Se bilag 16.

⁴¹ Selve spørgeguiden findes i bilag 1.



Gør/bør

En af de overordnede strukturelle ændringer i vores spørgeguide var forholdet og rækkefølgen mellem de spørgsmål, vi stillede til deltagerne konkrete handlinger og til deres mere ideologisk baserede holdninger. Qua vores videnskabsteoretiske udgangspunkt har det været nødvendigt at operere med en dobbeltsiddet spørgeguide, idet vi har været nødt til at lære omkring deltagerne egne oplevelser og erfaringer med CSR og CSR kommunikation, det vil sige deres konkrete handlinger såvel som italesættelsen af disse (Halkier, 2006: 28). Denne dobbelthed har rent konkret medført en sondring mellem *bør/gør* i vores spørgeguide i forhold til de enkelte spørgsmål og den overordnede struktur.

I forhold til de enkelte spørgsmål har vi som allerede nævnt med inspiration fra Dervin opdelt spørgeguiden i fortid, nutid og fremtid, hvor fortid symboliserer 'gør', og fremtid symboliserer den normative tilgang eller 'bør' med nutid befindende sig et sted mellem de to. Forløbsmæssigt forsøgte vi at starte med deltagerne faktiske handlinger før den normative diskussion, for at vores ramme og det sociale samspil inden for denne ikke skulle udøve en for stor indflydelse på italesættelsen, det vil sige fortolkningen i interaktionen af fortiden. Det viste sig imidlertid at være problematisk at begynde med deltagerne praksisser i forhold til CSR kommunikation, eftersom CSR begrebet stadigvæk ikke står tydeligt for mange, og de derfor ikke var sikre på spørgsmålet. Vi fandt altså ud af, at det er nødvendigt at tale om, *hvad* CSR er, før det er muligt at tale om, *hvordan* dette indhold skal kommunikeres.

Yderligere var det for abstrakt at tale om deltagerne egne erfaringer med CSR kommunikation, før vi havde vist dem eksempler på dette i CSR kommunikationsøvelsen (Christina, Trans 3: 1913-1919). Det var således svært for deltagerne at huske tidligere oplevet CSR kommunikation (Nadia, Trans 1: 118; Sigrid, Trans 1: 168-172 & 197-198 & Liv, Trans 3: 233). Ikke desto mindre dukkede forskellige eksempler op i løbet af fokusgrupperne som fx Google (Berit, Trans 3: 207-209), Arla (Liv, Trans 3: 809-813) og Chiquita bananer (Claus, Trans 4: 1521-1524). Desuden var det lettere for deltagerne at huske kriserne (Nike, Arla) end den positive form for CSR kommunikation, hvilket er i overensstemmelse med teorien (se side 20). Problemet med at huske oplevet CSR kommunikation kunne tyde på, at deltagerne simpelthen ikke var sikre på, hvad CSR kommunikation er, men at de i løbet af samtalen blev sporet ind på det, hvilket det følgende



uddrag understreger: *"Sigrid: Det ville jo være ideelt at have det fra starten af, men så undervejs har vi jo så alle sammen nævnt eksempler, fx Ariel det er da helt klart det er da sidst at jeg har hørt om... Det var jo totalt langt væk ik... Nadia: = Ja...?: Og det siger måske også noget om at det der med CSR at selv for folk der totalt ved hvad det er og hvad altså... at det er en forkortelse for alt muligt så er det jo ikke noget vi sådan.. altså jeg tænker jo ikke CSR når jeg ser Ariel.."* (Sigrid, Nadia & ?, Trans 1: 1631-1638).

Afsmitningen af 'bør' på 'gør' viste sig imidlertid ikke at udgøre et problem, eftersom deltagerne var overraskende gode til at skelne mellem deres egne holdninger og handlinger. Der var i alle fokusgrupperne konsensus om, at holdninger og handlinger i forhold til CSR ofte befinder sig meget langt fra hinanden, og deltagerne holdt sig ikke tilbage med at italesætte dette i den sociale kontekst (Rikke, Trans 2: 148-152; Mette & Sanne-Maria, Trans 2: 424-427 & Mette, Trans 2: 626). Årsagen kan være deltagernes udnannelsesniveaue, som gør, at de er vant til at reflektere over komplekse problemstillinger som fx Niels i forbindelse med Max Havelaar certificerede produkter: *"Budskabet trænger igennem, men jeg er ikke sikker på at det umiddelbart har" (...)* *"Men det har ikke fået mig til at købe mere Max Havelaar..."* (Niels, Trans 3: 772 & 782-783)

Deltagerne fordelte sig mellem overhovedet, eller stort set ikke, at handle på CSR: *"Øh, jeg ved ikke om, selvom det er noget jeg går rigtigt meget op i, så er det ikke noget jeg sådan hvor jeg vil gå ud og købe tøj efter det, for eksempel. Det er ikke sådan på den måde jeg går op i det, tror jeg ikke. Øhm, jeg kan faktisk ikke huske hvornår jeg sidst har købt et produkt fra et firma med sådan noget der, det er ikke lige det, jeg tænker på, når jeg køber et produkt."* (Mette, Trans 2: 116-122), til at leve stort set i overensstemmelse med sine holdninger (Sigrid, Trans 1: 235): *"Og privat der går jeg meget op i bæredygtighed og det gør jeg qua mit arbejde, fordi jeg bliver bombarderet med det hele tiden, jeg tænker meget over det og køber så vidt muligt økologisk og fair trade. Både tøj, hvis jeg kan få fat i det, og det kan man meget sjældent. Så laver jeg det selv, der hvor jeg kan komme til det, producere det. Ja, så jeg er nok sådan en, måske i den kritiske og meget, hvad skal man sige.. Min tærskel er meget høj. Altså det skal være ordentligt for at det er godt nok."* (Helle, Trans 2: 172-176). Disse yderpunkter var dog sjældne, og de fleste deltagere befandt sig et sted midt mellem de to, med en tendens mod at have klare, positive holdninger



omkring CSR, men ikke at handle i overensstemmelse med disse. Der var samtidig en bevægelse mod i højere grad at gøre det i forbindelse med bestemte produkter eller situationer (Mille, Trans 4: 919-92) som fx Sanne-Maria: *"Jeg har ikke indtil videre handlet på det. Altså i forhold til hvad for nogle virksomheder jeg vælger frem for andre. Men det er i høj grad noget som jeg kan mærke at jeg begynder at arbejde ind i mine vaner, mine måder at tænke på, og hvor jeg køber min mad og sådan noget."* Og: *"Altså jeg går, de gange hvor jeg ved det, da går jeg efter det. (...) Altså fx Max Havelaar kaffe i stedet for BKIs mellemristede."* (Sanne-Maria, Trans 2: 87-89 & 405 & 409). Liv nævner det samme i forbindelse med æg: *"Jo altså æg. Der vil jeg aldrig købe skrabeæg (...) jeg stod seriøst en dag hvor der kun var buræg, og så valgte jeg så at gå et andet sted hen, fordi det ville jeg ikke købe. Altså.."* (Liv, Trans 3: 851-854 & 907-908).

Dét, at det var nødvendigt at tale om CSR indhold før CSR kommunikation, og at deltagerne ikke uopfordret kunne komme i tanke om oplevet CSR kommunikation, tilsammen med det faktum at italesættelsen af 'bør' ikke virkede til at have indflydelse på 'gør' resulterede i, at deltagerne egne erfaringer med CSR kommunikation gik fra at komme først i spørgeguidestrukturen til at komme sidst (Moderator & Niels, Trans 3: 1887-1900). Derfor blev den sidste spørgeguide til fokusgruppe 4 'vendt på hovedet' i forhold til den første og kom til at se ud som illustreret nedenfor:

→
Udvikling af fokusgrupperforløb

Fokusgruppe 1	Fokusgruppe 2	Fokusgruppe 3	Fokusgruppe 4
Oplevet CSR kom.	Oplevet CSR kom.	Egen tilgang til CSR	Egen tilgang til CSR
CSR kom. øvelse	CSR kom. øvelse	CSR indholdsøvelse	CSR indholdsøvelse
CSR indholdsøvelse	CSR indholdsøvelse	Oplevet CSR kom.	CSR kom. øvelse
Kombinationsøvelse	Kombinationsøvelse	CSR kom. øvelse	Oplevet CSR kom.

Det vil sige, at spørgeguiden endte med at være struktureret efter tragtmodellen i to overordnede dele med hver to underdele. Vi startede altså forholdsvist løst med CSR begrebet for til sidst at ende mere specifikt med CSR kommunikation. Kvale argumenterer for, at hvis man ændrer interviewguiden løbende for at omfatte nye dimensioner, som er fremkommet undervejs, vil man ikke kunne sammenligne grupperne (Kvale, 1994: 107). Vi har dog ikke ændret indholdet men blot rækkefølgen af materialet, hvilket vil sige de kreative øvelser og spørgsmålene i forbindelse med disse. Derfor mener vi, at de fire fokusgrupper på grund af den fælles ramme er



sammenlignelige (Miles & Huberman, 1994: 16-17). Den endelige spørgeguide og disse fire dele er beskrevet i det følgende.

Del 1

Del 1 er opdelt i to underdele, hvoraf den første er deltageres egen tilgang til CSR i forlængelse af præsentationsrunden, og den anden er CSR indholdsøvelsen, hvor disse tilgange debatteres og forhandles. Vi startede forholdsvist løst med fortolkninger af definitioner og normer i forhold til CSR begrebet på baggrund af deltageres forforståelser. Vi søgte en dialog, der skulle skabe et fælles udgangspunkt og munde ud i nogle retningslinjer og værdier, som er vigtige at inddrage i virksomhedernes arbejde med CSR.

Del 2

Derefter stillede vi mere specifikke spørgsmål til CSR kommunikation og deltageres præferencer samt praksis i forhold til dette emne i del 2, hvor der i højere grad var fokus på indholdet af interaktionen (Halkier, 2003: 43-44). Denne del er også opdelt i to underdele. Den første del endte med at være CSR kommunikationsøvelsen, hvor formålet med eksemplerne var at inspirere til en dialog om, hvilken form for kommunikation der virker bedst og hvorfor, og om der er forskel på hvilke virksomheder, der kommunikerer hvad ud og hvorfor. Fokusgrupperne var ikke ment som en receptionsanalyse af Innocents, eller andre virksomheders, CSR kommunikation, selvom dette element var med for at have noget konkret at forholde sig til. Det var vigtigt for os at høre, hvordan deltagerne forholdt sig til forskellige former for CSR kommunikation for at kunne udforme den mest optimale CSR kommunikationsstrategi. Den anden del bestod af en dialog omkring deltageres egne oplevelser med CSR kommunikation. På den måde sikrede vi, at dialogen også kom til at foregå ud fra deltageres livsverden.

Kombinationen af Dervin, brugen af kreative metoder og den dialogiske tilgang samt den løbende udvikling af spørgeguiden resulterede i produktionen af en stor mængde brugbart data. Efter i det ovenstående at have analyseret processen i forbindelse med den metodiske tilgang vil vi nu vende os mod selve indholdet i datamaterialet, hvilket er omdrejningspunktet for produktanalysen i det næste kapitel.



KAPITEL 6. PRODUKTANALYSE

Indeværende kapitel udgør den indholds- eller produktmæssige del af analysen, og omdrejningspunktet er fokusgruppedeltagernes tilgang til CSR både i forhold til indhold og kommunikation. Analysemetoden er redegjort for i forrige kapitel (se side 45). På baggrund af de koder og kategorier vi har udledt af datamaterialet, vil vi i følgende analyse trække de væsentligste variable frem og analysere på disse.

De fire kategorier er⁴²:

- CSR
- Ansvar
- Corporate communication
- Direkte kommunikation

CSR

Som teorien foreskriver, findes der ikke nogen entydig definition på CSR, hvilket fordrede en ivrig diskussion, hvor deltagerne hver især italesatte begrebet ud fra individuelle betragtninger (Mette, Trans 2: 1064-1065 & Mikkel; Trans 2: 1075-1076): *"For mig er det stadig også lidt vagt, fordi det kan være mange ting..."* (Liv, Trans 3: 117). Flere af deltagerne havde svært ved at skelne imellem de forskellige begreber (Astrid, Trans 1: 1291-1292), der blev brugt lidt i flæng: *"Bæredygtighed, kan det ikke både være miljømæssigt og socialt? Sådan ser jeg i hvert fald på det."* (Helle, Trans 2: 786). Da der i de fire fokusgrupper var stor forskel på deltagerenes forudgående viden om begrebet, spillede også denne faktor en vis rolle i forhold til dialogen. Men trods forskellige udgangspunkter var alle fire fokusgrupper gennemgående enige om, at CSR skal ses som en positiv udvikling og noget, man ikke kan være imod (Anne Dorte, Trans 1: 485-487; Nadia, Trans 1: 496; Berit, Trans 3: 145 & Majken, Trans 4: 192-195): *"CSR kan man ikke være imod."* (Astrid, Trans 1: 153-160).

Blandt deltagerne var der dog en enkelt, som ikke var lige så positivt indstillet over for CSR begrebet som de øvrige deltagere. Årsagen til denne modstand blev italesat som værende den

⁴² For en gennemgang af koder og kategorier se bilag 12 og 13.



kompleksitet, CSR dækker over. Begrebet fremstår for bredt og bliver derfor let misbrugt. *"Jeg tror for mit vedkommende så er CSR, det er sådan et begreb der er en lille smule udvandet, fordi at det kan have så mange betydninger... (...) ...problemet er at du har fået så bred en vifte det dækker over, hvor man kan putte stort set hvad som helst som er pænt mod nogen eller noget."* (Niels, Trans 3: 124-132). Dette skal dog ikke ses som et eksempel på, at Niels ikke er tilhænger af, at virksomheder gør en indsats inden for sociale og miljømæssige områder, idet han også italesatte det positive i at handle socialt og miljømæssigt forsvarligt: *"Det er jo altid positivt. Det betyder jo altid at de gør ét eller andet."* (Niels, Trans 3: 151). Han tager således udelukkende stilling til selve CSR begrebet og ikke til indholdet af det: *"Altså økologi er i virkeligheden en meget præcis definition af hvad det er du skal leve op til. Og fair trade er i virkeligheden også en forholdsvis præcis definition af hvad du skal leve op til. Hvor CSR er sådan en lidt."* (Niels, Trans 3: 243-244).

Et yderligere aspekt, der komplicerede forståelsen af CSR, er forskellen mellem den vestlige verden og udviklingslandene (Aleksandar, Trans 2: 599-600). Deltagerne skelnede mellem CSR i Danmark kontra CSR i udviklingslandene og italesatte konteksten som værende af afgørende betydning for, hvordan de forstod CSR: *"Jeg skal bare have afklaret en ting så... Fordi jeg forbinder ofte CSR meget med sådan noget man producerer i U-lande hvor at lovgivningen den er sådan... ikke-eksisterende..."* (Claus, Trans 4: 356-357). Også Berit og Rikke valgte at fremhæve dette og argumenterede for, at der diskuteres ud fra forskellige præmisser (Berit, Trans 3: 725-729).

Konteksten spiller således en rolle i forhold til, hvordan CSR blev italesat, og den kompleksitet CSR dækker over, gjorde det svært for deltagerne at prioritere, hvilke indholdsmæssige aspekter ved CSR, de anså som de vigtigste. I modsætning til Niels, som gerne så CSR begrebet indskrænket, havde majoriteten af deltagerne svært ved at begrænse sig i definitionen af CSR (Anne Dorte, Trans 1: 1268 & Mikkel, Trans 2: 1392-1393). Der var således et mønster i at vælge nogle definitioner, der dækkede meget bredt: *"Jeg tænker bare at vi skal lave nogle meget brede mere brede nogle."* (Sigrid, Trans 1: 1071). Hermed ønsker deltagerne en bred definition af CSR, hvor de to parametre sociale og miljømæssige forhold, der oftest blev fremhævet og italesat som to modpoler, bør indgå (Majken & Claus, Trans 4: 528-533 & Mille, Peter & Stine, Trans: 566-



571): "Jeg vil hellere bruge det her bæredygtighed, for det er de tre p'er der: people, profit, planet. At de mere kan fokusere på det. At de kan fokusere på deres **egen** produktion, på økonomien og på menneskene." (Aleksandar, Trans 2: 1032-1033). Også Innocent karakteriserer det at dække alle områder som en vigtig del af at leve op til at være en bæredygtig virksomhed: "...det er fordi vi prøver at være all round.. ikke kun tænker på hvor vi sourcer fra, men øhm.. altså vi har fem områder der jo... dels det der ja alt skal være i orden..." (Kristian, Trans 4: 1236-1238). Men selvom deltagerne italesatte det, at CSR burde indeholde alle aspekter som værende af betydning, var de stadig opmærksomme på, at det i nogen grad er utopisk at sigte efter, og Nadia nævnte således: "Det er jo også igen hvad der er ens mærkesag, eller hjertesag eller hvad man nu godt kunne tænke sig at gå ind for, fordi altså det er jo faktum at man ikke kan favne hele verden..." (Nadia, Trans 1: 447-448).

Men tvinges deltagerne til at vælge, er der delte meninger om, hvilke elementer man bør prioritere. Hvor gruppe 1 i høj grad fokuserede på klima og CO2, italesatte gruppe 3 disse emner meget anderledes: "Og CO2 det er kun. Det er sådan lidt poppet lige nu, ikke." (Berit, Trans 3: 576). Gruppe 3 fremdrog således de sociale aspekter som værende af størst betydning, mens holdningerne i gruppe 2 og 4 var mere delte: "Jeg tror, at jeg i lang tid har tænkt mest over miljømæssig CSR. Fordi det bare har været så meget **oppe** i medierne på det sidste. Men jeg vil sige at jeg vægter de to ting lige højt." (Sanne-Maria, Trans 2: 84-89). Specielt i gruppe 2, men også i gruppe 3 bliver det at kunne identificere sig med problemstillingen italesat som et væsentlig aspekt, der påvirker synet på CSR, og det får dermed betydning for den prioritering, deltagerne foretager (Christina, Trans 3: 719-721): "Jeg tror det også måske har noget at gøre med identifikationen. Altså man kan bedre identificere sig med dårligt fysisk arbejdsmiljø, dårligt psykisk arbejdsmiljø. Med stakkels børn der arbejder når de burde gå i skole. Det er nemmere at forholde sig til end det der klima. Jamen træerne er jo grønne, luften er klar, og sådan. Altså det kan godt være svært at **rigtigt** sådan forholde sig til at tage ind, tror jeg. De problemer der kan være på miljøområdet." (Sanne-Maria, Trans 2: 1058-1062). Men det er der ikke enighed om. Gruppen er meget delt i spørgsmålet om, hvilke faktorer det er lettest at identificere sig med. Hvor Helle er enig med Sanne-Maria (Helle, Trans 2: 1096-1097), mener Mikkel modsat, at det er nemmere at mærke den miljømæssige effekt, idet han siger; "Altså det er en meget virkelighedsnær ting for mig at tage stilling til klimaet og miljøet. Og en meget fjern ting for mig



desværre at tage stilling til sociale aspekter af produkter jeg forbruger. Fordi at det er enormt svært for mig at forestille mig hvor forfærdeligt nogen mennesker i grunden går og har det, ikke.” (Mikkel, Trans 2: 1129-1131). Hvilket Rikke erklærer sig enig i (Rikke, Trans 2: 1135-1138). Der opstår ikke konsensus i gruppen. I stedet tvinger diskussionen deltagerne til at tage parti for en af de to sider, og på den måde prioriteres der således på baggrund af identifikation (Sanne-Maria, Rikke, Helle, Mikkel & Mette, Trans 2: 1140-1185).

CSR i fremtiden

I forhold til CSR's fremtid forudsiger teorierne, at CSR bliver mere udbredt. Denne tendens var også meget tydelig i fokusgrupperne, hvor der generelt var bred enighed om, at CSR ikke blot tenderer et modefænomen: ”...men det er jo også i en begyndelsesfase... altså det er jo nyt at man overhovedet tænker i de baner ikke...” (Sigrid, Trans 1: 469-470). CSR skal derfor ses som noget, der er kommet for at blive (Astrid, Trans 1: 775-779). Selvom der var konsensus om, at CSR på nuværende tidspunkt tenderer modefænomen, vil det udvikle sig i en retning, hvor det bliver en mere integreret del af hverdagen (Majken & Mille, Trans 4: 1603-1608). Deltagerne i både gruppe 1 og 2 nævnte England som et foregangsland (Aleksandar, Trans 2: 193-195), og de mente, at det er et spørgsmål om tid, før den samme udvikling sker i Danmark (Nadia, Trans 1: 450-451).

Mens flertallet af deltagere i fokusgruppe 1, 3 og 4 var enige om, at CSR ikke skal betragtes som et modefænomen, fremkom der i fokusgruppe 2 en mindre debat om CSR begrebets fremtid. Mette, Sanne-Maria og Rikke italesatte således CSR som et modefænomen (Mette, Sanne-Maria & Rikke, Trans 2: 1534-1554), mens Mikkel og Josefine var enige med de andre grupper om, at CSR er kommet for at blive (Mikkel & Josefine, Trans 2: 1546-1558). Aleksandar nuancerede denne holdning ved at uddybe: ”...at der er to sider fordi, på den ene side, så længe vi som forbrugere distancerer os fra det her CSR og siger; det er staten eller det er virksomhedernes ansvar, så er det et modefænomen, for så bliver jeg træt at høre på det. Hvis ikke jeg kan lave den kobling at sige; jeg køber det her produkt så har det altså konsekvenser, fordi jeg køber produktet. Hvis ikke jeg kan lave den kobling, så bliver det et modefænomen.” (Aleksandar, Trans 2: 1568).



Beckmann argumenterer for, at den stigende konkurrence fordrer et øget fokus på at implementere og kommunikere omkring sin CSR indsats. Denne tendens understøttes af undersøgelsen 'Vagthund eller Hyrdehund' publiceret af Erhvervs og Selskabsstyrelsen i maj 2007, hvor der påvises, at virksomhederne i stigende grad fokuserer på området, og at medierne samtidig i løbet af de seneste fem år har fordoblet antallet af CSR relaterede historier. Direkte adspurgt nævner syv ud af otte medier, at CSR ikke skal ses som et modefænomen (www.eogs.dk⁴³). Med til at underbygge den argumentation, at CSR ikke blot er et modefænomen, er den danske regerings indsats på området⁴⁴. I maj i år har regeringen publiceret en handlingsplan for virksomhedernes samfundsansvar med det formål at sikre de danske virksomheders førerposition, når det gælder social ansvarlighed (www.oem.dk⁴⁵). At regeringen bidrager til at fremme CSR i Danmark, ser vi som et udtryk for, at det bliver taget seriøst, og ikke blot bliver betragtet som en tilfældig trend inden for organisationsteorien. Den samme udvikling gør sig desuden gældende på forbrugerområdet, som nævnt i kapitel 3 side 28. Udviklingen peger således på, at CSR er kommet for at blive. Spørgsmålet er, hvem der har ansvaret for at fastholde og fremme denne udvikling.

Ansvar

Hønen og ægget spørgsmålet om hvem der har ansvaret for at skabe en mere bæredygtig verden (se kapitel 3 side 27) blev hyppigt debatteret i fokusgrupperne. Staten og medierne spillede en mindre rolle i forhold til forbrugerne og virksomhederne, som var de aktører, deltagerne fokuserede på.

Med hensyn til statens rolle i at udbrede forståelsen for bæredygtigt forbrug og produktion blev regulering gennem lovgivning anset som en form for løsning (Helle, Trans 2: 557-565; Majken, Trans 4: 1610-1611 & Mikkel, Trans 2: 608-610), selvom virksomhedernes frivillige arbejde med CSR var i fokus. Det var interessant, at en statslig kampagne med formålet at nedsætte danskernes CO2 udslip (www.1tonmindre.dk⁴⁶) var kendt af flere af deltagerne (Nadia, Trans 1:

⁴³ <http://www.eogs.dk/sw28124.asp>, 11.06.08.

⁴⁴ Regeringens handlingsplan udgør 30 CSR relaterede initiativer fordelt på de fire områder: udbredelse af forretningsdrevet samfundsansvar, fremme af virksomheders samfundsansvar gennem statens aktiviteter, styrkelse af erhvervslivets klimaansvar samt markedsføring af Danmark for ansvarlig vækst.

⁴⁵ <http://www.oem.dk/sw1892.asp>, 18.06.08.

⁴⁶ <http://www.1tonmindre.dk/tekstside.asp?artikelID=1&m=26>, 11.06.08.



179-186 & Sanne-Maria, Trans 2: 107-109). Det mindre fokus på staten i fokusgrupperne er i overensstemmelse med en udvikling mod, at staten spiller en mindre rolle, som nævnt i indledningen side 7 og mod 'amerikanske tilstande' på CSR området, som nævnt i kapitel 3 side 28. Det skal dog samtidig påpeges, at der ikke var nogen statslige deltagere i fokusgrupperne, hvilket kan have været medvirkende til dette resultat⁴⁷.

Mange af deltagerne pegede på, at miljø og klima er et 'hot topic' både i og uden for mediernes lige nu (Anne, Trans 4: 1546-1550). Men selvom de blev italesat som betydningsfulde emner, blev der ikke talt så meget om mediernes ansvar for at udbrede kendskabet til CSR og bæredygtighed, hvilket kan tænkes at være et resultat af, at der var flere forbrugerinteressenter end medieinteressenter til stede i fokusgrupperne. Der var dog ikke nogen af deltagerne, der mente, at det *ikke* var mediernes ansvar. Peter understregede mediernes mulighed for at øge interessen for CSR og formidle kompleksiteten: *"Medierne har jo en kæmpe chance, for at skrive noget om de her ting... og gøre noget for, at folk interesserer sig for det... (...) Medierne har en kæmpe... et kæmpe ansvar, man kan jo ikke skrive historier om... på her [flasken red.], det kan man ikke, man kan gøre det på hjemmesider..."* (Peter, Trans 4: 687-691). Ligeledes påpegede Mette, at medierne har et ansvar for at formidle bæredygtighed til de forbrugere, der ikke allerede er interesserede: *"Jeg synes også det er journalistens opgave, et eller andet sted. At få skrevet de her ting og vist det, og det kommer ud til rigtig mange mennesker. Og ikke kun dem der står nede i Fakta og tænker ansvarligt og kigger på etiketten. Fordi alle dem der ikke har særligt mange penge og ikke tænker det, de kommer slet ikke hen og rører ved denne her og kigger på den [taler om Innocent smoothien foran hende]."* (Mette, Trans 2: 1404-1407).

Ideelt set fra forbrugersynsvinklen giver deltagerne udtryk for, at alle produkter burde være 100 procent bæredygtige (Mikkel, Trans 2: 503-504): *"Altså jeg synes det er lidt falsk at man er nødt til at træffe et valg som forbruger om ens varer skal være ordentlige... Altså jeg synes det burde være sådan. Og der ville jeg så hellere presse den lidt over på virksomhedernes side altså...(...) men ideelt set burde det jo være sådan at det var virksomhederne der traf det valg for os... Alle virksomheder."* (Sigrid, Trans 1: 1381-1386). Men ligesom staten, medierne og virksomhederne

⁴⁷ Vi havde fået tilsagn fra en politiker samt to medarbejdere fra Center for Samfundsansvar (CenSa), som desværre alle meldte fra i ellefte time på grund af arbejde. Trods flere forsøg lykkedes det desværre ikke at finde nogen substitutter.



har et ansvar for at oplyse forbrugerne om, og i virksomhedernes tilfælde også at tilbyde, bæredygtighed, har forbrugerne ifølge deltagerne også et ansvar for at undersøge området og handle selv: "...jeg synes også at vi som forbrugere har et større ansvar. Hvad kan man sige. For **selv** at sætte os ind i tingene. Og ikke bare smide det over på virksomheden og sige, det er der, det er dem selv, der gør det." (Aleksandar, Trans 2: 525-527). Der eksisterede derfor en forståelse af, at virksomhederne og forbrugerne påvirker hinanden gensidigt gennem udbud og efterspørgsel (Sigrid, Trans 1: 1405-1411; Niels, Trans 3: 896-897 & Anne, Mille & Peter, Trans 4: 763-180): "...det ville være rigtig dejligt hvis alle produkter var som de skulle være, men det bliver de kun hvis vi køber dem jo. Altså, det er jo, hvad hedder det, udbud og efterspørgsel. Og hvis vi køber de produkter som er dårlige, så er der et marked for at lave dem." (Rikke, Trans 2: 553-555). Forbrugerne skal med andre ord forvalte den magt, de har, ved at følge deres moralske overbevisning (Mille, Trans 4: 1147-1153 & Peter, Trans 4: 745-747). Bæredygtighed er derfor i lige høj grad forbrugernes som virksomhedernes ansvar: "Men vi skal da kræve, vi har en virkelighed og vi har sådan et rigt samfund. Hele den vestlige verden, vi er ret rige efterhånden, og **især** her. Vi skal kræve at, hvad hedder det, at vores madvarer **generelt** er økologiske og **generelt** er produceret på en måde hvor at dem der har siddet og lavet den har fået en ordentlig løn og nogle ordentlige arbejdsforhold. For det har vi faktisk råd til.." (Helle, Trans 2: 542-545). Man kan altså som forbruger reelt gøre en forskel ved at støtte de rette virksomheder (Aleksandar, Trans 2: 1565-1573).

Men omvendt bliver det også italesat som et ansvar, ikke alle forbrugere lever op til: "Jeg er en lille smule bekymret ved at overlade magten til forbrugerne, fordi det viser sig, at de kan tydeligvis ikke rigtig styre det vel? Altså vi køber jo rask væk de der ti kroners produkter i Netto i stedet for at købe rigtige produkter, eller hvad kan man sige, bæredygtige eller økologiske eller andre produkter der kan give os god samvittighed, ikke." (Mikkel, Trans 2: 603-605). På den anden side mente flere deltagere, at konsekvenserne ved ikke at gøre noget som forbruger er så store, at folk er modne til at ændre deres adfærd: "...man er nået til det punkt i samfundet, hvor man har indset, okay der er nogle problemer, og hvis vi ikke gør noget, så kommer det til at gå galt ik.. Jeg tror måske, at man er klar nu, til selv at tage de her øh... altså ændringer for at gøre noget..." (Anne, Trans 4: 1547-1550).



Bæredygtighed vs. sundhed, design & pris

Det er dog gennemgående i fokusgrupperne, at CSR og bæredygtighed konkurrerer med andre kvaliteter som sundhed, design, pris og udvalg i det hele taget, og at CSR alene ofte ikke er konkurrencedygtigt (Liv, Trans 3: 797-805; Aleksander, Trans 2: 195-199 & Claus, Trans 4: 231-234). På den anden side kan CSR også være det element, der er udslagsgivende: *"Jeg tror jeg så et.. noget, det kan godt være at jeg husker forkert, men jeg tror faktisk at Chiquita Bananer, som havde sådan et rimeligt blakket ry også, så så jeg lige pludselig at de havde et Rainforest Alliance klistermærke på... vups... Så købte jeg dem ikke også... Ellers ville jeg ikke købe dem..."* (Claus, Trans 4: 1521-1523). Der var en konsensus om, at alle de ovennævnte kvaliteter ved et produkt ikke kan eksistere side om side, hvorfor det er op til forbrugeren at vælge mellem dem (Liv, Berit & Niels, Trans 3: 815-843 & Aleksandar, Mette & Sanne-Maria, Trans 2: 622-645). Med hensyn til kvaliteter som smag og sundhed italesatte deltagerne ikke noget modsætningsforhold i forhold til bæredygtighed. Mange af deltagerne talte ligeledes om vigtigheden af sundhed i form af enten økologi eller ingen brug af sukker og andre tilsætningsstoffer (Sanne-Maria, Trans 2: 760-763).

Til gengæld skelnede deltagerne mellem bæredygtighed og design. Et eksempel herpå er Mikkel's refleksion over købsøjeblikket: *"Hvis du står dernede [i 7-11] og skal købe en smoothie, står du så virkelig og tænker på om hele historien bag din smoothie (flere griner) og uh, den halve banan den kom fra, bare den var fra Costa Rica med ham farmeren vi så på filmen. Går du så langt som til at tænke over virksomheden, eller er det mere et spørgsmål om at skabe en oplevelse af lækkerhed i produktet. For det synes jeg lykkes helt vildt fedt* (Mikkel, Trans 2: 397-401).

Et interessant spørgsmål i denne her forbindelse er, om Innocent og andre virksomheder, der integrerer bæredygtighed, sundhed og/eller design, kan henvende sig til flere forskellige målgrupper samtidig. Eller med andre ord, vil sundhed og/eller design forbrugeren blive skræmt væk af bæredygtighed, eller vil den bæredygtige forbruger blive skræmt væk af sundhed og design? Det første kan vi ikke ud fra vores datamateriale svare på, eftersom fokusgruppedeltagerne primært deltog på grund af deres interesse for bæredygtighed. Det er imidlertid interessant, at flere deltagere blev meget positivt overraskede over, at et smart og



lækkert produkt som Innocent smoothies samtidig kunne indeholde den bæredygtige dimension: *"...jeg ville ikke gå ud fra at nogen der gør så meget ud af at være smart funky, at de så også er Rainforest Alliance certificeret... (...), og når jeg tænker det, så er jeg da meget mere tilbøjelig til at købe jeres produkt nu, det er der da ingen tvivl om..."* (Claus, Trans 4: 985-687). Og: *"Jeg tror I kunne fange en helt anden... en helt anden kundegruppe, ved at skrive to linjer om hvad I gør, fordi sådan en som mig fx, jeg har ikke købt det indtil videre, jeg synes det lignede sådan et popsmart øh..."* (Claus, Trans 4: 1302-1304). Der er således en umiddelbar tendens til, at et lækkert design ikke skræmmer etisk ansvarlige forbrugere væk, så længe virksomhederne kommunikerer omkring deres CSR indsats.

Den sidste kvalitet, det er vigtigt at nævne, er prisen, som, specielt i forhold til Innocent, spiller en stor rolle. Således påpegede mange af deltagerne, at Innocent simpelthen er for dyrt, så de foretrækker at lave deres smoothies selv (Sigrid, Trans 1: 1430-1432; Liv & Niels, Trans 3: 96-108 & Liv, Trans 3: 201-202). Ligeledes fremhæver Majken, at hun går ind for fair trade, men ikke har råd til hele tiden at handle efter sine overbevisninger (Majken, Trans 4: 194-195), hvortil Stine svarer, at det er et prioriterings spørgsmål mellem bæredygtighed i form af fair trade, økonomi og ens egen sundhed (Stine, Trans 4: 197-199). Overvejelserne om pris hænger tæt sammen med produktkategorien, og dagligdags produkter som æg, mælk og toiletpapir bliver nævnt som nogle af de ting, hvor det helst skal være økologisk eller bæredygtigt (Niels, Trans 3: 866-867). Der er dog enighed blandt deltagerne om, at de vil vælge et bæredygtigt CSR produkt frem for et ikke-bæredygtigt produkt, hvis begge befinder sig inden for nogenlunde samme prisklasse (Liv, Trans 3: 195-197; Christina, Trans 3: 1740; Majken, Trans 4: 1155-1156 & Anne, Trans 4: 1406-1410). Mange deltagere gav udtryk for, at det er acceptabelt at betale en merpris for en merværdi, men at det er vigtigt at blive oplyst om, hvilken kvalitet man betaler ekstra for (Rikke & Mette, Trans 2: 493-495; Sigrid, Trans 1: 1302-1315 & Niels, Trans 3: 1802-1808). Fx siger Claus, *"...hvis jeg går ned og køber sådan en her [Innocent smoothie] så... Nu kan det godt være at den koster 22 eller 23 kroner, men jeg får det da helt vildt godt med mig selv, nu når jeg har brugt pengene til et godt produkt ik..."* (Claus, Trans 4: 700-702).

Ligeledes spiller bæredygtigt forbrug såvel som sundhed og design en rolle udadtil i form af den identitet, køberen opnår gennem produktet (Claus, Trans 4: 1530): *"Jeg synes, det handler vel*



også bare meget om hvilken diskurs man skriver sig ind i, og hvad man er for et menneske. Er man **sådan** et menneske der køber æg som er fra fritgående høns, eller er det skrabeæg. Det tror jeg det handler meget om, på et meget ubevidst plan (...) Det er fordi man er en del af en samfundsgruppe, eller en gruppe hvor man er sådan nogle, der gør sådan noget." (Berit, Trans 3: 856-870).

Grøn, grønnere, grønnest

I forhold til spørgsmålet om, hvornår 'man har gjort nok', fordelte deltagerne sig mellem Grants grøn, grønnere og grønnest løsninger (se side 19). I den grønne ende af spektret lægger Nadja ud med at sige, at det ikke skal være besværligt at forbruge bæredygtigt. Hun vil have adgang til de samme produkter og services, og så er det op til virksomhederne at lave disse mere bæredygtige: "...det skal ikke være for besværligt at være CSR ansvarlig (...) det skal være nogle nødvendige produkter hvor man har mulighed for at tilvælge CSR delen uden større involvering..." (Nadia, Trans 1: 1281-1283). Og: "Altså jeg tror det aller vigtigste det er at få folk med på vognen. Det skal også gøres nemt for folk, for der er mega mange der ikke tænker i de baner... Og det gør jeg jo heller ikke selv altid." (Nadia, Trans 1: 1008-1010). Hun giver et eksempel med frimærker, hvor 50 øre per frimærke går til et godt formål, altså cause-related marketing (Nadia, Trans 1: 1190-1196). Hun bevæger sig dog på samme tid i det grønnere felt, fordi hun godt er klar over, at hun ikke kan få det hele, hvorfor hun italesætter vigtigheden i at ændre sine handlinger ved fx at huske at slukke lyset og tage et kortere bad, men hun vil dog ikke tvinges til at fravælge fx en flyrejse til Spanien (Nadia, Trans 1: 1346-1350). Hun tænker altså overvejende på at forbruge bedre, ikke mindre (Nadia, Trans 1: 765-767).

Denne tilgang står i modsætning til Anne Dorte, som ikke mener, at løsningen findes gennem forbrug, men at det nærmere handler om at undgå at forbruge, fx i forbindelse med CO2 offsetting og smoothies: "...jeg tror ikke at jeg ville gå ud og købe en smoothie... jeg tror egentlig at jeg ville lave den selv... altså fordi jeg er lidt modstander af at man bare går ud og køber alle mulige ting, altså hvis man i virkeligheden ikke har brug for det... altså... øh... altså derfor har jeg en gammel mobiltelefon, og altså..." (Anne Dorte, Trans 1: 1259-1264) Og: "Ja altså jeg synes måske det er vigtigere at... at det så måske i virkeligheden er det der skal kommunikeres ud. At det er vigtigere at alle tænker over og gør noget selv i stedet for at.. At jeg køber en der måske er



økologisk og... altså..." (Anne Dorte, Trans 1: 1371-1373). Det sidste kalder Liv at 'dulme folks dårlige samvittighed' (Liv, Trans 3: 564-566), og Sigrid kalder det for at 'købe aflad': "Det kan jo også nemt blive en måde at købe aflad på ik... som forbruger... som i virkeligheden så øh... altså gør at forbrugsvanerne ikke ændres altså andet end at folk køber flere smoothies, og det har de aldrig gjort før for det har man ikke kunnet købe i Danmark før ik... så der er helt klart nogle problematikker i det synes jeg som forbruger..." (Sigrid, Trans 1: 533-536).

Den samme debat opstår i forbindelse med Ariel tv reklamen⁴⁸, hvor Nadia synes den er dårlig, hvorimod Mikkel (Mikkel, Trans 2: 451-454) og Anne Dorte har en anden (grønnere) tilgang: "Jeg synes faktisk at den er god... fordi det er ikke noget hvor man skal købe noget, det er noget hvor man skal gøre noget altså... (...) ...hvis alle gør det så sænker man en hel masse CO2." (Anne Dorte, Trans 1: 1328-1333). På samme måde mener Mille, at virksomhederne ikke bare har et ansvar for at lave mere bæredygtige produkter men også for at oplyse om, hvad man kan gøre som forbruger (Mille, Trans 4: 1534-1539). I forhold til Ariel tv reklamen ytrer Mette (Mette, Trans 2: 465-468) og Rikke 'grønnest' synspunkter: "...det der virkelig kunne hjælpe noget, det var at man brugte mindre vaskepulver. Folk bruger sindssygt meget vaskepulver (...) Som man ikke har behov for. Og det er jo det der sviner helt vildt meget. Det gider de jo ikke at reklamere for. (...) Mette: Fordi i virkeligheden, det eneste de siger, det er at man selv skal skrue ned til 30. Egentlig så siger de jo ikke at de selv ligesom selv har gjort noget. Med det der vaskepulver." (Rikke & Mette, Trans 2: 470-481). Dermed bevæger de sig hen imod Grants 'grønnest' tilgang – det vil sige at lave radikalt anderledes produkter, ændre forbrugernes kultur omkring det at vaske tøj eller at lave produkter om til services.

CSR med hjertet eller for bundlinjen?

Deltagerne ser virksomheder, der arbejder med og kommunikerer om CSR som havende en selvforstærkende effekt: "Det ville være ret fint, hvis man kunne uddanne/oplyse forbrugere gennem det produkt. Altså hvis man fortalte hvad der faktisk gjorde at det på en eller anden måde var socialt bæredygtigt. Hvis man fortalte folk om det så kunne de også nemmere begynde at efterspørge det med andre produkter, og så kunne de se, at de faktisk kunne tjene penge på det." (Helle, Trans 2: 380-384) og som værende mere konkurrencedygtige (Peter, Trans 4: 704;

⁴⁸ Se bilag 15.



Majken & Peter, Trans 4: 752-756 & Peter, Trans 4: 1567-1568): ”Så må det da være positivt hvis der går noget konkurrence i det (...) det synes jeg da... det kan da kun være positivt fordi så kan konkurrencen måske på et tidspunkt så komme til at handle om nå ja men altså hvor mange øh... aspekter af bæredygtighed kan man egentlig få ind i et produkt ik?” (Astrid, Trans 1: 505-512). Virksomhederne kan således opfylde både deres instrumentelle og moralske ansvar ved hjælp af CSR, fordi de kan tjene penge på det, og fordi de kan sætte standarden for andre virksomheder. Som det fremgår af ovenstående citater, er deltagerne helt indforståede med, at virksomhederne ikke implementerer CSR for deres blå øjnes skyld, og at der er en bundlinje at tage hensyn til (Nadia & Astrid, Trans 1: 493-501). Anne kalder CSR en win-win situation: ”Altså alle ved jo, at det er win-win for at bruge et tåbeligt udtryk, men at det er godt for begge parter, altså, der er heller ikke noget galt i, at de får noget ud af det kan man sige... det må de da gerne være ærlige omkring...” (Anne, Trans 4: 1149-1153). Ligeledes nævner både Mette, Berit og Niels at en bæredygtig økonomi er forudsætningen for virksomhedens CSR aktiviteter (Mette, Trans 2: 1575; Berit, Trans 3: 621-623 & Niels, Trans 3: 603-607), hvilket Peter kalder bæredygtighed som forretningsområde eller dét, at være professionel naturelsker (Peter, Trans 4: 429-432).

Instrumentelle årsager til at implementere CSR skal ifølge deltagerne imidlertid helst suppleres af moralske årsager. Hvis overskuddet er for stort, tyder det på, at virksomheden ikke har hjertet på rette sted og går mere op i profit end moral (Helle, Trans 2: 542-551): ”Jeg tænker på noget der hænger lidt sammen med troværdighed det er måske også er eller i ret høj grad faktisk det synes jeg også den der med moralsk ansvar, altså at man ikke kun synes at man har et ansvar over for at skulle konkurrere med andre øhm.. om at være... tage nogle gode tiltag, men at man som virksomhed har moralsk ansvar og faktisk mener det som man siger... (...) Nå men altså også sådan noget med at så stort et del af overskuddet bruger vi på og støtte en virksomhed som kæmper ligesom for det vi prøver at brande ik.. for eksempel.” (Astrid, Trans 1: 1035-1043). Mikkel peger på de moralske bevæggrunde som grundlæggende element, der sikrer CSR indsatsens succes: ”...jeg synes helt alvorligt talt, den indstilling som virksomhederne går til opgaven at eksistere, medeksistere, i samfundet på, det er fandeme vigtigt mand.” (Mikkel, Trans 2: 1033-103). Og: ” Og der mener jeg ikke det danske samfund, der mener jeg det globale



samfund. Så man skal ligesom løfte med, og det er det medansvar man skal signalere, når man snakker CSR. Det er dét som jeg gerne vil opleve..." (Mikkel, Trans 2: 1376-1374).

Jo mere moral der er bag virksomhedernes CSR, jo mere troværdigt fremstår virksomheden og aktiviteterne således i interessenternes øjne. For at undgå at det omkringliggende samfund stiller spørgsmålstejn ved bevæggrundene for virksomhedens handlinger, fx om Google har bygget vandkraftværk af økonomiske eller miljømæssige årsager (Niels, Trans 3: 217-220), er det vigtigt, at virksomheden taler sandt og viser transparens i sin kommunikation. Der var således en tendens til, at deltagerne efterspurgte corporate communication.

Corporate communication

Et gennemgående tema i alle fire fokusgrupper var deltagernes fokus på sammenhæng mellem det, der bliver sagt, og det, der bliver gjort i virksomhederne (Astrid, Trans 1: 754-763; Rikke, Trans 2: 344-350; Liv, Trans 3: 142-143 & Anne Dorte, Trans 1: 958-959). De påpegede, at nogle virksomheder i visse tilfælde bruger CSR til at 'greenwashe' deres aktiviteter: *"Jeg synes nogen gange at det bliver brugt som marketing frem for at der måske er noget reelt bag det."* (Rikke, Trans 2: 147). Deltagerne fremhævede i den forbindelse betydningen af, at virksomhedens identitet stemmer overens med det, den kommunikerer ud, for ellers *"...bliver det for mig sådan en image agtig ting. At jeg tænker at der på en eller anden måde for mig som køber skal være noget, hvad hedder sådan noget, noget **oprigtighed** bag."* (Rikke, Trans 2: 358-359). Hvilket Claus støtter op omkring: *"Jeg synes netop CSR, hvis det skal være troværdigt, også hvis man skal have de forretningsmæssige fordele ud af det, så skal det være integreret i en organisation. Det er jo en eller anden form for værdiledelse også... Øh.. Og hvis det bliver hensat til at det kun foregår i kommunikationsafdelingen så bliver det bare ikke troværdigt længere... så derfor så synes jeg både at det skal være produktet og hele virksomheden, det skal simpelthen være en integreret del af kulturen."* (Claus, Trans 4: 1446-1450). Og i gruppe 3 eksemplificerer Berit, Liv og Niels dette ved at fremhæve Google som en virksomhed, der har gjort CSR til en del af kulturen (Berit, Trans 3: 222-225 & 1596-1597 & Niels & Liv, Trans 3: 1639-1656).



Små, store, nye eller gamle virksomheder

Selvom deltagerne ikke nødvendigvis kræver, at virksomhederne *skal* være bygget op omkring CSR fra begyndelsen (Claus, Trans 4: 1359-1361), gør det det ikke desto mindre nemmere at fremstå troværdigt for de virksomheder, der har integreret CSR fra begyndelsen. Innocent blev derfor italesat som et godt eksempel, fordi organisationen er bygget på CSR principper: *"Jeg synes det er sympatisk lige med denne her [Innocent flasken] fordi det er øh... de laver jo ikke andet altså, det er jo ikke en virksomhed der har fået af vide nu skal I opføre jer ordentligt, og så har de sagt okay så støtter vi et eller andet, altså det er gennemtænkt, altså CSR ik... Altså fra start til slut... Og det synes jeg umiddelbart virker ret fint, altså at starte en virksomhed på det ik... altså ligesom at tænke det hele ind fra starten..."* (Sigrid, Trans 1: 372-375).

Der var en tendens til, at deltagerne tillagde bestemte virksomheder bestemte betydninger og handlemuligheder på baggrund af nogle skarpt opstillede forventninger til, hvordan virksomheder bør agere i forhold til deres position (Mikkel, Trans 2: 319-326 & Christina, Trans 3: 1944-1946). Deltagerne italesatte specielt alder og størrelse som afgørende parametre for, hvordan de opfatter de forskellige virksomheder. Det, at et brand har eksisteret i mange år, skaber nogle forventninger omkring identiteten, og i fokusgruppe 2 opstod der hurtigt konsensus om, at bæredygtighed er et relativt nyt fænomen, som ingen 'gamle' virksomheder kan brande sig på i samme grad som nye virksomheder af Innocents type: *"Johanne: Det er jo også fordi, at du ved hvad IKEA står for. Jeg tænker lidt at når du taler lidt. Det der med Innocent om det er plat og popsmart, så tænker jeg, at det her det er jo et nyt firma, og de kan godt – tiden er til CSR og socialt ansvar. Så de kan godt brande sig selv på det. (...)* Sanne-Maria: *Så det er i virkeligheden to **meget** forskellige ting, om det er et allerede etableret brand. Johanne: Ja. Sanne-Maria: Eller om det er et nyt der grundlægger sig på."* (Johanne & Sanne-Maria, Trans 2: 431-449).

Virksomhedens alder spiller således en rolle for dens omdømme. En virksomhed som Nike, der har en del år på bagen og flere gange har måttet ligge ryg til dårlig omtale på grund af miserable arbejdsforhold for virksomhedens medarbejdere (Liv, Trans 3: 797), bliver således hårdt kritiseret, på trods af at den gennem de seneste år flere gange er blevet hædret for indsatsen på CSR området (Grant, 2007: 81). Dette eksempel viser med al tydelighed, at har en virksomhed først fået et dårligt omdømme, er det svært at ryste af sig igen. Også i gruppe 1 blev denne tendens



italesat, og virksomheder af en vis størrelsesorden blev fremhævet som en gruppe, der i høj grad forventedes at tage et medansvar. Det at en virksomhed tjener mange penge, er således en faktor, der forpligter dem til at gøre en større indsats: *"...fordi det er en te-gigant, de har jo voldsomt mange penge, så synes jeg de må, selvfølgelig skal de... det er da også deres ansvar at hjælpe til med at vores klode bliver et godt sted at være også de næste 100 år."* (Nadia, Trans 1: 791-795).

Men selvom deltagerne fremhævede virksomhedens størrelse som en afgørende faktor for, hvilke forventninger de havde til kommunikation, var der stadig et brud i forhold til opfattelsen af Innocent. Her blev det godtaget, at virksomheden kommunikerer i en humoristisk form - hvilket var en kommunikationsform, deltagerne koblede sammen med små virksomheder - selvom Innocent er en mellemstor virksomhed. Det er der rent faktisk ikke mange af deltagerne, der er opmærksomme på: *"Stine: = Der er også noget mere ægthed over... (...) Hvis det kommer fra en lille virksomhed end sådan en stor... Peter: [Ja men det her [Innocent] er jo en kæmpe stor virksomhed, det er jo en enorm virksomhed, og det kan man sgu ikke mærke på dem..."* (Stine & Peter, Trans 4: 261-265). At kommunikere ligesom Innocent tillægges således automatisk nogle værdier og forventninger, der karakteriserer små virksomheder. Selvom interessenternes forventninger ikke altid stemmer overens med de faktiske forhold, mener vi, at man som virksomhed ud fra et stakeholder perspektiv er nødt til at være opmærksom på og at tage højde for disse.

Sammenhæng mellem virksomhed, budskab, udtryksform & kanal

Et andet vigtigt aspekt som deltagerne italesatte som determinerende for receptionen af CSR-relateret kommunikation var, hvilken tilgang virksomhederne har til CSR. For at der skal være sammenhæng mellem virksomhedens identitet og handlinger, fremhævede flere deltagere signifikansen af, at virksomhederne ikke udelukkende fokuserer deres indsats på filantropiske tiltag: *"Claus: Jeg synes det filantropiske det bliver sådan hurtigt... Hvis man gør det så er det helt væsentligt, at man har det andet på plads... Mille: = Lige præcis.. At man bruger det sådan til at understøtte det med... Claus: Ja... Mille: Så det ikke er enkelttilfælde eller...(...) Stine: = Ja, ja det er rigtigt, det kræver at de har baglandet i orden, for at de så kan gøre det ekstra..."* (Claus, Mille & Stine, Trans 4: 1207-1221). Der var således konsensus om, at virksomhederne bør



fokusere på deres egen produktionskæde, inden de kaster sig ud i velgørende projekter (Peter & Anne, Trans 4: 738-740; Christina, Trans 3: 1537-1538 & Aleksandar, Trans 2: 1280-1281): *”Ja men det er vel også dér at kæden hopper af, det er hvis man... en eller anden virksomhed så donerer penge til et eller anden velgørende formål, og så blæser de det op til at være et eller andet helt vildt, men så deres egen produktionskæde er måske helt ad helvede til...”* (Claus, Trans 4: 730-732).

Ligesom Carrol argumenterer deltagerne således for, at der er en sammenhæng mellem de forskellige stadier af CSR, og at det ene skridt forudsætter det næste. Man kan altså som virksomhed ikke udelukkende betale sig fra sit ansvar - der skal en større indsats til. Og der er konsensus om, at det eksempel vi præsenterede fokusgrupperne for, hvor Nike støtter en Afghansk kvindeorganisation, var et dårligt eksempel på CSR. Det resulterede ikke i nogen positive tilkendegivelser, idet der ikke er sammenhæng mellem budskab og produkt: *”Det har heller ikke noget med produktet at gøre. Altså det de laver, skaber problemer der hvor de laver deres sko, og så prøver de at løse det problem et andet sted. Og det kan man jo ikke. Og det har jo ikke noget med afghanske kvinder at gøre at de sidder i Indien, et eller andet sted.”* (Helle, Trans 2: 367-369). Men i forlængelse heraf er det vigtigt at nævne, at selvom deltagerne italesatte Nikes kommunikation som utroværdig og deres CSR indsats som problematisk, var det ikke ensbetydende med, at deltagerne ikke købte deres produkter (Liv, Trans 3: 803-805). For kunderne er der således en klar skillelinje mellem holdning og handling, som nævnt i kapitel 5.

Deltagerne var imidlertid enige om, at virksomhederne ikke er NGO'er og derfor ikke bør opføre sig som sådan (Claus, Trans 4: 1261-1267). Der var således enighed om, at virksomhederne ikke altid lever op til alle krav omkring CSR, hvilket der heller ikke var en forventning om. I stedet italesatte deltagerne det, at virksomhederne i deres kommunikation gør opmærksomme på, hvilke aspekter af CSR de opfylder, og hvilke aspekter de søger at opnå, som værende mere troværdig. Det vil sige, at det er vigtigt, at virksomhederne er ærlige omkring deres indsats. Det at tilstræbe CSR blev således italesat som værende mest troværdigt (Astrid, Trans 1: 607-615, Mille, Trans 4: 1468-1479, Claus, Trans 4: 1490-1500 & Helle, Trans 2: 377-384). Og igen blev Innocent fremhævet som et godt eksempel (Claus, Trans 4: 1490-1494).



Men det er ikke nok blot at tilstræbe at efterleve CSR principperne, der skal stadig være handling bag ordene. Flere af deltagerne var meget optagede af, at det hurtigt kunne virke meget utroværdigt, hvis virksomhederne kommunikerer tomme budskaber (Claus & Majken, Trans 4: 949-955; Sanne-Maria, Trans 2: 1415 & Anne Dorte, Trans 1: 632-637). Tomme budskaber kan karakteriseres som budskaber, hvor der fx ikke er sammenhæng mellem budskab og udtryksformen eller mellem budskab og kanal. I forhold til sammenhængen mellem budskab og udtryksform siger Anne om Ariel reklamen, at det virker utroværdigt, at lade Helena Chrisensen, der flyver rundt til en ny by hver dag, reklamere for et bedre klima (Anne, Trans 4: 924-928). I forhold til sammenhængen mellem budskab og kanal argumenterer Anne Dorte for ikke at benytte sig af glitrende magasiner, der kun har det formål at sælge luksusprodukter, i kommunikationen af bæredygtige budskaber (Anne Dorte, Trans 1: 745-752). Det støtter Sanne-Maria op omkring, idet hun siger: *"Jeg kan også godt li' når de rent faktisk gør det de siger. Fx trykker det her på genbrugspapir..."* (Sanne-Maria, Trans 2: 1415-1419). Der var således konsensus om, at disse faktorer skal tilpasses, hvilket er i overensstemmelse med corporate communications tilgangen. Igen blev Innocent nævnt som et eksempel på en virksomhed, hvor tingene fremstår som sammenhængende, fordi der er handling bag ordene. *"Ja men det er så fordi I har action bag, altså det er det, der gør det troværdigt for mig"* (Mille, Trans 4: 1316-1317). I modsætning hertil udtrykker Liv en undren over Innocents brug af 250 ml. plastikflasker: *"Men så kan jeg jo godt tænke, at det kan da ikke være så miljørigtigt når man laver så mange plastik, i små størrelser. Altså."* (Liv, Trans 3: 187-188). Dette udsagn er et eksempel på, at der stadig er områder, hvor Innocent ikke lever op til interessenternes forventninger om at være en bæredygtig virksomhed. Dette er et udtryk for, at visse aspekter af Innocents identitet og kommunikation ikke hænger sammen, hvilket påvirker Livs indtryk af virksomheden, og er således et eksempel på, hvor vigtigt det er at integrere kommunikationen

Sammenhængskraft er et gennemgående tema, som også har indflydelse på kommunikationen, og for at den skal blive opfattet som sammenhængende, er der blandt de fire grupper en tendens til at fremhæve signifikansen af, at virksomhederne uddyber deres CSR strategier og værdier på deres hjemmesider. Alle deltagere er enige om, at de ikke vil gå direkte ind på en hjemmeside for at finde information om CSR, men de italesætter alligevel en forventning om, at muligheden foreligger (Mille & Kor, Trans 4: 1468-1479 & Sigrid, Trans 1: 729-743): *"Anne: Hvis vi snakker*



den der [Innocent flasken] så ville jeg **aldrig** drikke den, og så gå hjem og læse om den.. altså..
Claus: Men på den anden side... Altså det er jeg fuldstændig enig i den der, men hvis man så har
på produktet, så er det jo vigtigt, at man følger op på det på hjemmesiden og forklarer... Peter: =
Jo – jo... der uddyber man... Stine: Ja det skærper troværdigheden i hvert fald... Peter: Ja og
ellers falder det helt til jorden ik..." (Anne, Claus, Peter & Stine, Trans 4: 1117-1126).

Ligeledes advokerer Claus for, at udtryksmåden skal stemme overens med produktet og
accepterer dermed ikke Peters præmis om, at humor har afgørende betydning for perceptionen af
et budskab (Peter, Trans 4: 977-981): "Claus: = Men jeg synes sådan, at det er vigtigere, at den
kommunikationsform man vælger passer til produktet, mere end at der kommer humor med..
fordi... altså humor hos Novo, eller humor hos det der Pangasius filet i Netto der, det var totalt
humorforladt, men alligevel så var den meget meget klar kommunikation, som der gik lige ind hos
mig..." (Claus, Trans 4: 1041-1046).

At tilrettelægge sin kommunikation så den fremstår i overensstemmelse med virksomhedens
identitet er derfor et vigtigt aspekt af det at arbejde med CSR og CSR kommunikation. Er der ikke
overensstemmelse mellem interessenternes forventninger og den oplevede kommunikation, kan
det have negative konsekvenser. CSR kommunikation er således et kompliceret felt, der har stor
betydning for virksomhederne.

Kommunikation

Tendensen er meget klar, når fokus rettes mod CSR kommunikation i Danmark. De danske
virksomheder satser på en silent strategy (se kapitel 3 side 21), selvom befolkningen finder
virksomhedernes CSR indsats vigtig (se kapitel 3 side 22), hvilket er et udtryk for det såkaldte self
promoter's paradox. Denne tendens blev i høj grad kritiseret i fokusgrupperne. Deltagerne i
gruppe 4 danner hurtigt konsensus om, at man skal kommunikere direkte om sin CSR indsats,
modsat hvad teorierne siger (Mille, Anne, Claus & Peter, Trans 4: 1108-1115 & Majken, Trans 4:
1160): "Jeg synes netop man skal profilere sig på det. Jeg laver nogle tekster på... For et
økologisk mejeri på mælkekartonerne der kommer ud, og så har jeg været ude og snakke med
de her landmænd ik.. Og de er jo næsten helt religiøse.. De tør jo ikke at prale, de siger vi må
ikke prale, det er sgu da lige netop det de skal ik.." (Peter, Trans 4: 236-238). Og ligesom i



fokusgruppe 4 italesætter de øvrige deltagere signifikansen af at kommunikere sin CSR indsats ud: *"... Det er en væsentlig del af et hvilket som helst produkt, det er at nogen opdager, at det findes. Jamen så, for mit vedkommende, for at købe noget som det her i hvert fald, med et prisniveau der er en smule over gennemsnittet, jamen så kræver det at jeg opdager, det ekstra jeg betaler for, hvad det er. Og det opdager jeg **kun**, hvis det står på produktet opdager jeg det kun hvis jeg får produktet i hånden..."* (Niels, Trans 3: 1802-1806). Det at blive opmærksom på virksomhedernes CSR indsats bliver således italesat som et incitament til at købe bestemte produkter (Stine, Trans 4: 1247-1249).

I modsætning til hvad teorierne foreskriver, dannes der blandt flere af deltagerne nærmest konsensus om, at de føler sig snydt, hvis ikke virksomhederne kommunikerer om deres bæredygtige tiltag (Rikke, Trans 2: 516-518). Deltagerne vil gerne have muligheden for at vælge til eller fra i forhold til, om produkterne skal leve op til deres forventninger omkring bæredygtighed (Sanne-Maria, Trans 2: 409-413 & Liv, Trans 3: 1348-1354). Der er en klar tendens til, at deltagerne ønsker, at Innocent, der i høj grad har ført en silent strategy og primært har rettet sin CSR kommunikation imod erhvervskunderne (Kristian, Trans 4: 1312-1314), skal være mere direkte i sin CSR kommunikation (Anne, Trans 4: 1287-1289; Claus, Trans 4: 693-696 & Helle, Trans 2: 506-510). Ligeledes argumenterer Anne, som er medieinteressent, for, at hvis aviserne skal opdage en virksomhed og skrive om den, gælder det om tydeligt at konkretisere sin CSR indsats for at skabe opmærksomhed (Anne, Trans 4: 720-724): *"...vi får sådan enormt mange pressemeddelelser og produkter og.. ting som.. som.. folk håber vi skriver om, og sådan er det tror jeg, uanset - næsten uanset hvilken avis du er på, hvor du er, og der er det bare sådan enormt vigtigt at der er en klar kommunikation, (...) og er der ikke et eller andet billede, en eller anden klar vinkel, så går det ud til venstre ik, fordi der er 1000 andre ting at tage stilling til, og derfor så øhm..."* (Anne, Trans 4: 650-657).

Et andet argument, deltagerne italesætter, for i højere grad at udøve CSR kommunikation er, at virksomhederne nærmest har pligt til at kommunikere om det, fordi det ville kunne øge profitten og dermed medvirke til at videreudvikle og optimere CSR: *"Det ville da sælge mere... økologiske mejeriprodukter det er da helt sikkert... (...) og det er jo det, det handler om... Så kunne man*



udvikle økologien, for det koster jo penge ikke... Så jeg forstår ikke rigtigt, hvorfor man ikke praler af det..." (Peter, Trans 4: 708-718).

Lettligængelig kommunikation

Kommunikation via en hjemmeside, en kanal Innocent fx i høj grad benytter sig af, lever således ikke op til forbrugernes forventninger (Astrid, Trans 1: 687-690), idet der skal en del til, før man opsøger information: *"Hvis man... Altså jeg tænker, hvis man var utilfreds, ville man gå derind... Altså hvis jeg havde haft en dårlig oplevelse, men ellers så kunne jeg aldrig finde på det må jeg indrømme.."* (Stine, Trans 4: 1385-1386). Til gengæld bliver hjemmesiden fremhævet som et relevant værktøj til at uddybe et CSR relateret budskab: *"Og det skal man selvfølgelig ikke have stående lige på etiketten, men omme bag på hjemmesiden, kunne man jo godt under uddybning skrive, der er stadig nogle ting som vi gerne... som vi gerne vil arbejde med i fremtiden eller et eller andet.."* (Claus, Trans 4: 1497-1500).

Der er en tendens til, at de forskellige interessentgrupper forventer en sammenhængende og lettligængelig CSR kommunikation, hvor en række supplerende kanaler bliver anvendt.

Deltagerne fremhæver således hjemmesiden som en kanal, der er god til at kommunikere komplicerede budskaber, idet der er rum for detaljerede uddybninger, hvorfor hjemmesider ligeledes primært bliver italesat som en kanal, der bruges i fagligt øjemed (Niels, Trans 3: 1261-1262 & Anne, Trans 4: 1406-1410). Desuden bliver årsrapporter fremhævet som et eksempel på en kanal, der ville virke i erhvervsrelaterede tilfælde: *"Liv: Men igen årsrapporten. Hvem går ind og læser den? (...) Niels: Der vil jeg så sige til gengæld at årsrapporten. (...) Som privatperson er det måske ikke voldsomt interessant, men som virksomhed er det et virkeligt stærkt kommunikationsmiddel."* (Liv & Niels, Trans 3: 1571-1585).

Set ud fra en B2B synsvinkel argumenterer Peter ligeledes for at gøre kommunikationen lettligængeligt for forbrugeren: *"Det der er det væsentlige for mig, det er at forbrugeren kommer til at forstå det hvis vi grupperer det rigtigt, og informerer rigtigt om ..."* (Peter, Trans 4: 160-162).

Der er således forskellige positioner og opfattelser af, hvordan begrebet lettligængeligt skal forstås og gribes an. Men der er bred enighed om, at for at kommunikationen skal fremstå som værende lettligængelig, skal den figurere flere steder.



Balance mellem direkte & indirekte kommunikation

Men selvom der er en klar tendens til, at deltagerne ønsker direkte kommunikation, i modsætning til hvad teorierne foreskriver, er der dog stadig visse udsagn, der peger i retning af en forventning om, at virksomhederne ikke overgår deres CSR kommunikation. Der er således et klart mønster at spore, som, i tråd med teorierne, viser, at de virksomheder der kommunikerer direkte om CSR bliver betragtet med kritiske øjne, og flertallet af deltagerne italesætter nødvendigheden af en balanceret CSR kommunikation, hvor budskabet er informerende og nøgternt (Nadia, Trans 1: 784-787; Helle, Trans 2: 378-381; Claus & Peter, Trans 4: 1167-1172 & Mikkel, Trans 2: 330): *"Altså det.. Hvis der bare lige... det jeg mener med, at det er en balance, at man ikke skal overgåre det.. Altså det er jo noget med at det ikke er det allerførste, måske er det lige et eller andet oppe i hjørnet der siger hey..."* (Claus, Trans 4: 319-321). I forlængelse heraf er der en tydelig tendens til, at reklamer ikke bliver forbundet med afbalanceret kommunikation. I gruppe 3 bliver specielt TV reklamer italesat som et irritationsmoment, der ikke lever op til idealet om kommunikation, der giver mening for modtagerne (Berit, Trans 3: 1310 & Niels, Trans 3: 1329-1334).

Flertallet ønsker kommunikationen direkte ud i forbindelse med produktet, idet det fordrer gennemskelighed og tilbyder klar information (Liv, Trans 3: 1274-1275; Mille, Trans 4: 769-770; Berit, Trans 3: 1279-1280 & Sigrid, Trans 1: 1296-1303): *"Hvis jeg må vende tilbage til. Jeg fik lige en tanke før, så nu siger jeg den lige. Jeg synes egentlig at det er en ret genial måde at Rice⁴⁹ gør det på, fordi at de ikke sådan, det bliver ikke sådan bombarderet i hovederne på folk, men at det er sådan en lille seddel, og så får man det sådan 'nå ok, det er så det Rice står for'. Og det er ikke sådan, den der mega store reklame kampagne de kører, men at det bare sådan."* (Rikke, Trans 2: 483-486).

En måde at leve op til de forskellige interessenternes forventninger om klar og lettilgængelig kommunikation er ved at benytte sig af certificering eller mærkningsordninger som fx det røde økologimærke, Svanemærket etc. (Berit, Trans 3: 1414-1416; Liv, Trans 3: 1750-1751; Sanne-Maria, Trans 2: 1415 & Anne Dorte, Trans 1: 704-707). Der var en klar tendens til, at deltagerne

⁴⁹ Rice kommunikerer om virksomhedens CSR aktiviteter ved at lægge en lille folder ved produkterne, der kort fortæller hvilke CSR tiltag, virksomheden arbejder med.



opfattede certificeringer som en troværdig form for kommunikation, der medfører gennemsigtighed. Mærkningsordningerne blev fremhævet ud fra et forbruger såvel som et NGO- og et medie perspektiv (Helle, Trans 2: 1285-1289; Nadia, Trans 1: 567-573; Rikke, Trans 2: 1486-1489 & Anne, Trans 4: 665-668). Flere af deltagerne italesatte tredjeparts kommunikation som værende mere troværdigt, og der var konsensus om, at netop tredjeparts kommunikation i form af certificeringer blev opfattet som et udtryk for seriøsitet (Majken, Trans 4: 1051-1057; Niels & Berit, Trans 3: 1356-1367; Anne, Trans 4: 621-623 & Niels & Liv, Trans 3: 1376-1399). Desuden blev certificeringer italesat som et hjælpemiddel til at navigere efter, og Sigrid argumenterede for, at det var med til at give hende tryghed, hvis hun på baggrund af mærkninger kunne udvælge sine varer (Sigrid, Trans 1: 526-531).

Men selvom deltagerne italesatte certificering som en ideel kommunikationsform for virksomhederne, var der stadig en tendens til, at de forskellige certificeringer blev italesat som svære at gennemskue (Majken, Trans 4: 1051-1057 & Anne Dorte, Trans 1: 562-563). Mange deltagere kendte fx ikke til Rainforest Alliance, som Innocent samarbejder med (Sanne-Maria, Trans 2: 1453-1455; Niels, Trans 3: 1071-1079 & Peter, Trans 4: 625-633). Det blev derfor diskuteret, hvorvidt virksomhederne bør gå på kompromis med standarderne og præsentere forbrugere og andre interessenter for et genkendeligt mærke, eller om man bør oplyse interessenterne om certificeringernes betydning (Rikke, Trans 2: 1313-1318). Flere af deltagerne skelnede mellem indhold og kommunikation og italesatte et genkendeligt mærke som det mest effektive, men de var alle enige om, at de foretrak et mærke med de højeste standarder og nævnte i den forbindelse virksomhedernes ansvar for at kommunikere mærkets betydning ud: *"De skal ikke gå på kompromis, de skal hellere skrive hvad den her certificering går ud på i stedet for."* (Aleksandar, Trans 2: 1308-1309), hvilket svarer til Grants 'grønnere' tilgang.

Udtryksform

At benytte sig af certificeringsordninger er til dels et udtryk for en seriøs udtryksmåde, og netop udtryksform er et aspekt flere af deltagerne fremhæver som væsentligt i forhold til virksomhedernes CSR kommunikation. Der er meget blandede holdninger til, hvilke udtryksmåder virksomhederne skal bruge, for at man husker deres budskab. Men der er gennemgående enighed om, at udtryksmåden er determinerende for, hvorvidt man husker et budskab eller ej



(Mette, Trans 2: 1408-1410 & Majken, Peter & Mille, Trans 4: 977-993). Hvor Peter italesætter humoren som en afgørende faktor for, hvordan budskabet modtages (Peter, Trans 4: 305), argumenterer både Mette, Astrid og Sigrid for, at det gerne må være seriøst (Mette, Trans 2: 1408-1410 & Astrid & Sigrid, Trans 1: 1456-1461). Mille og Nadia slutter op om Peter og sætter humor overfor trussel og argumenterer for, at for dem virker et humoristisk budskab langt bedre (Nadia, Trans 1: 389-394 & Mille, Trans 4: 1297-1304). Men hverken Peter eller Nadia mener, at humor nødvendigvis står i modsætning til det faktuelle, og de fremhæver således muligheden for at kommunikere humoristisk på en fordybende facon (Nadia, Trans 1: 1449-1450 & Peter, Trans 4: 1033-1039): *"Ja men det er sådan en lidt trussels reklame der, det er ikke grænseoverskridende, det er humoren på en eller måde, hvis der er lidt humor i det, er man mere åben for at tage imod det budskab, og hvis det er det rigtige budskab, så går det rent ind, humoren er god. Jeg synes der er to ting, som sagtes kan arbejde sammen, det er øh.. humor og fordybelse på en eller anden måde... Humor og fordybelse det kan det sagtens - helt sikkert, det er jo paradokser, men det kan det sagtens..."* (Peter, Trans 4: 977-981).

Majken nuancere humor vs. trussel debatten ved at argumentere for, at det er en balancegang, der virker i nogle tilfælde, hvilket Peter selv og Mille bakker op omkring (Majken, Peter & Mille, Trans 4: 1033-1039). Modsat argumenterer Berit for, at det kan være problematisk, hvis virksomhederne benytter humor i deres udtryksmåde, idet det risikerer at blive tolket som værende plat (Berit, Trans 3: 1762). Samtidig fremhæver Astrid det samme synspunkt som Majken og Berit; at det er vigtigt, at udtryksformen stemmer overens med budskabet. Hun mener således, at emner som klimaforandringer kræver mere faktuel kommunikation (Astrid, Trans 1: 403). Men selvom der er forskellige holdninger til, hvordan udtryksmåden skal være, og det kontekstafhængige aspekt igen bliver fremhævet som determinerende, er der større enighed om, at trusselsformen let kan virke provokerende og resultere i, at man gør det modsatte af, hvad budskabet appellerer til (Liv, Trans 3: 1560-1565): *"Nej det ville overhovedet ikke virke på mig. Tværtimod så ville jeg blive den Rasmus Modsat som du talte om på et tidspunkt."* (Nadia, Trans 1: 1353-1354). Men også i forhold til trusselsaspektet er der ikke konsensus blandt alle deltagere. Fx italesætter Sigrid det at blive tillagt et ansvar over for miljøet som en nødvendig og relevant ting (Sigrid, Trans 1: 385-387). Deltagerne har således svært ved at danne konsensus omkring



den foretrukne udtryksform, blandt andet fordi de betragter udtryksformen som et kontekstafhængigt aspekt.

Vi har nu været omkring indholdet af CSR begrebet, hvem der har ansvaret for det, og hvordan det skal kommunikeres for at give mening for modtagerne. De resultater, der er fremkommet af analysen, bliver opsummeret i konklusionen i det næste kapitel.



KAPITEL 7. KONKLUSION

På baggrund af projektets teori, metode og analyse vil vi her svare på undersøgelsens forskningsspørgsmål, som er:

Hvordan kan virksomheder ved at involvere deres interessenter gennem dialog tilrettelægge deres CSR kommunikation, så den giver mening for modtagerne?

Projektets konklusion består af to individuelle konklusioner. Vi har således valgt at udarbejde først en akademisk og dernæst en praktisk konklusion som en service til henholdsvis professoren og virksomheden. Den praktiske konklusion kan læses i vedlagte tillæg til projektet.

Akademisk konklusion

Som nævnt i indledningen ligger problemformuleringen op til en proces- såvel som en produktkonklusion. På baggrund af analyseresultaterne har vi valgt at opdele den akademiske konklusion i tre dele. Den første del handler om processen med at involvere interessenterne, den næste del handler om ansvar og CSR og inddrager både elementer, der knytter sig til processen og produktet, og den sidste del handler mere specifikt om produktet, hvilket vil sige CSR kommunikationen.

Involvering gennem dialog & modtagerne som medproducenter

Hvis spørgsmålet havde lydt: *Kan virksomheder involvere sine interessenter gennem dialog, så er svaret et klart ja!* Der vil altid være nogle magtstrukturer, der gør sig gældende i en fokusgruppesituation – specielt når deltagerne med forskellige interessentbaggrunde bliver sat sammen. De forskellige interessenter, i dette tilfælde kunder, B2B kunder, potentielle kunder, medarbejdere, medier og NGO'er, bliver i kraft af deres viden om emnet, uanset det dialogiske udgangspunkt, tillagt forskellige grader af autoritet og magt. Det er derfor vigtigt at anerkende og tage højde for disse magtstrukturer og tillade flerstemmighed og konfliktende holdninger for at undgå, at resultatet bliver de stærke deltageres konsensus. Den dialogiske tilgang, vi har gjort brug af, gør netop dette; deltagerne får i højere grad en stemme, fordi der er skabt et rum for dette. Magtproblematikken virkede derfor ikke som en forhindring i fokusgrupperne.



Men det kræver for det første, at moderatoren kan facilitere dialogen, hvilket vi synes lykkedes i de fokusgrupper, vi afholdt. Dog skal det siges, at vi i bagklogskabens klare lys kunne have været strengere moderatører på den måde, at vi, udover at introducere dialogen og tale om den til sidst, kunne have bragt udgangspunktet på banen i de enkelte tilfælde, hvor dialogen blev til diskussion. For det andet er feedback til deltagerne essentiel, fordi vi som forskere på den måde gennem hele analyseprocessen har deltagernes reaktion in mente og 'deler vores magt' over udfaldet.

Vi kan derfor konkludere, at fordelene i forbindelse med at sammensætte forskellige interessenter klart opvejer ulemperne. De forskellige perspektiver på CSR og CSR kommunikation virkede nemlig i højere grad åbnende end lukkende – det vil sige, at deltagerne blev inspirerede af hinanden og på den måde bevidst eller ubevidst godtog den dialogiske præmis om at lytte for at forstå og være parat til at ændre mening i stedet for stædigt at holde på sit og udelukkende forsøge at overbevise de andre deltagere.

Det var altså ikke et problem at føre en dialog om emnerne. Her skal vi dog tage i betragtning, at den succesfulde proces afspejler en, på trods af de forskellige interessentroller, forholdsvis ens sammensætning af interessenter. Det var for det første ikke muligt at involvere interessenter, der er mere skeptiske overfor CSR. Derfor kan vi ikke sige noget om målgruppeclash i forhold til Innocent - såvel som i forhold til andre virksomheder. Derudover var investorinteressenterne ikke repræsenterede, fordi Innocent er en privat virksomhed, og ejerne er baseret i England. Begge dele kunne have medført en mere problematisk dialog. Men på den anden side kunne det også have nuanceret dialogen og på den måde gjort den endnu mere interessant. Fokusgruppe 2 og 4 var begge sammensat af blandede interessenter, hvilket medførte en mere dybtgående og kompleks dialog.

Den succesfulde dialogiske tilgang var dog imidlertid ikke ensbetydende med, at interessenterne dannede konsensus på alle områder. Fx var udtryksmåden i CSR kommunikationen og definitionen på og tilgangen til CSR begrebet nogle af de områder, deltagerne ikke var enige om. Måske fordi de i højere grad afhænger af deltagerens personlighed end interessentrolle, som i øvrigt ikke havde den store betydning for, hvordan emnerne blev italesat. Modsat var deltagerne



enige om, fx hvem der har ansvaret for bæredygtighed, og hvornår CSR kommunikationen bliver opfattet som troværdig.

CSR & ansvar

Den dialogiske tilgang, vi har benyttet i dette projekt, forudsætter, at virksomheden, men også de forskellige interessenter, går til projektet med den rette attitude. Det vil sige, at virksomheden udover at indlade sig på at arbejde med CSR på grund af de økonomiske fordele også gør det af moralske årsager; at der eksisterer et reelt ønske om at gøre det bedre. Derudover skal virksomheden acceptere den dialogiske præmis og gå ind i dialogen med et åbent sind for at blive klogere og derved anerkende stakeholdertankegangen, hvilket vil sige, at den skal samarbejde med interessenterne og tage deres meninger og holdninger seriøst.

Aktionsforskningstilgangen fordrer reel involvering, som både giver noget tilbage til virksomheden og til de involverede, i dette tilfælde ændringer i enten CSR strategien eller CSR kommunikationsstrategien baseret på dialogen og fælles løsninger.

Interessenterne må på den anden side gå til processen med det udgangspunkt, at bæredygtighed ikke alene er virksomhedens ansvar men et fælles ansvar. Det er således mediernes ansvar at oplyse om CSR og bæredygtighed, og det er statens ansvar at gøre det attraktivt for virksomhederne at inkorporere CSR aktiviteter i hele værdikæden, og at lovgivningen matcher dette, samt at indgå partnerskaber med relevante aktører. Det kan fx være NGO'er, hvis ansvar det er at bruge deres viden om sociale forhold og miljø til at samarbejde med virksomhederne og ikke blot kritisere disse. B2B kunderne har et ansvar for at sælge budskabet videre i kæden, og det er kundernes ansvar at efterspørge socialt og miljømæssigt ansvarlige produkter. Sidst men ikke mindst er det investorenes ansvar at se på den grønne såvel som den sorte bundlinje. Altså en påvirkning begge veje mellem virksomheden og dens interessenter.

Dette gælder fx i forhold til CSR begrebet. De forskellige interessenter har ofte et divergerende syn på, hvad der konstituerer CSR, fordi det endnu ikke er blevet et dagligdags begreb, og fordi det er så komplekst, som det er. Den dialogiske tilgang er vigtig i forbindelse med at finde frem til en fælles forståelse af begrebet, fordi det ellers er svært at arbejde med det i praksis. Vi har i dette projekt defineret CSR som virksomhedernes arbejde med bæredygtighed, hvilket



omhandler alle aspekter i forbindelse med sociale forhold og miljø, afklaret i samarbejde med interessenterne. I fokusgrupperne endte deltagerne med en lignende forståelse – dog er der en tendens mod at sætte begrebet bæredygtighed i forbindelse med miljø og CSR med sociale forhold. Deltagerne var enige om, at virksomheder ultimativt skal implementere CSR på alle områder, men med det forbehold, at det ofte ikke lader sig gøre at være 100 procent bæredygtig i praksis. Med hensyn til teorien om at danskerne går højere op i sociale forhold end i miljø, blev denne ikke bekræftet empirisk. Udsat for at vælge mellem de forskellige CSR dimensioner fordelte deltagerne sig nogenlunde ligeligt mellem sociale forhold og miljømæssige forhold, alt efter hvad man lettest kan identificere sig med og dermed forstå. Det sociale spiller altså en stor rolle, men det gør miljø også – hvilket nok specielt skal ses i lyset af, at det er et varmt emne både i medierne og politisk lige nu.

Der var blandt deltagerne en klar konsensus om, at man må vælge mellem kvaliteter som pris, bæredygtighed, smag, sundhed og design i produkter og serviceydelser. Og der er bæredygtighed alene ofte ikke første prioritet. Det er derfor op til virksomhederne at inkorporere så mange af disse kvaliteter som muligt i deres produkter og serviceydelser og dermed kommunikere, at disse kvaliteter ikke nødvendigvis behøver at være modstridende. Dette hænger sammen med Grants grøn, grønnere eller grønnest løsninger. I forbindelse med dialogisk involvering af interessenterne vil vi foreslå at starte med grøn, altså langsomt at inkorporere CSR i virksomheden. Dernæst følge op ved at fortsætte med en grønnere tilgang, hvilket vil sige også at hjælpe forbrugeren med at bruge produktet på en mere bæredygtig måde. For til sidst at opbygge et trygt og inspirerende forhold til interessenterne, hvorved de på et tidspunkt kan innovere i samarbejde med virksomheden og på den måde skabe helt nye og bæredygtige forretningskoncepter, hvor alle de ovennævnte kvaliteter er tænkt ind i produktet fra starten. At arbejde på denne iterative måde er et udtryk for, at man som virksomhed søger at opnå sammenhæng i forhold til CSR. Netop denne helhedstænkning er vigtig at tage højde for i tilrettelæggelsen af en CSR kommunikationsstrategi, idet sammenhæng mellem virksomhedskommunikation og virksomhedsidentitet blev fremhævet som værende essentielt.



CSR & corporate communication

Det kan som sagt godt lade sig gøre at involvere forskellige interessenter samtidigt. De er ikke nødvendigvis enige om alt, men de kan skabe et fælles udgangspunkt og blive enige nok til, at en corporate communication tilgang kan benyttes. Corporate communication og en reel dialogisk og involverende tilgang behøver altså ikke at være modsætninger, forstået på den måde at virksomheden på den ene side skal tale med én stemme og på den anden side skal gøre plads at inddrage andre stemmer og handle på baggrund af disse. Men det forudsætter, at der er rum eller åbenhed for både konsensus og konflikt perspektivet. Forskellige synspunkter og konfliktende holdninger er netop det, der driver udviklingen. Med andre ord må det være en fleksibel og dynamisk form for integreret CSR communication, der skal opfattes som en proces eller et middel, nærmere end et mål i sig selv.

CSR er altså noget man skal stræbe efter at gøre til en integreret del af organisationen. Dette blev i fokusgrupperne italesat som en afgørende faktor for, hvorvidt en virksomhed har mulighed for at opnå succes i forhold til at arbejde med og profilere sig ved hjælp af CSR. Sammenhæng mellem identitet og kommunikation øger troværdigheden, hvilket betyder, at også rent kommunikative begreber som afsender, emne, udtryksmåde og kanal skal integreres i en samlet CSR kommunikationsstrategi, for at virksomhederne kan opnå optimal succes med CSR.

Det oftest sete problem i forbindelse med corporate communication er, at virksomheden ikke lever op til det, den siger, den gør eller er. I Innocents tilfælde gør det modsatte sig gældende. Her påpegede flere fokusgruppemedtagere, at virksomheden havde undladt at kommunikere direkte om sine bæredygtige tiltag, hvilket de følte sig snydte over! Derfor kan vi konkludere, at vores resultater afviger fra Morsing & Beckmanns teori om, at indirekte kommunikationskanaler som hjemmesider, tredjepart og årsrapporter er den bedste form, når emnet er CSR.

Fokusgruppemedtagerne pegede specielt på direkte kommunikation i forbindelse med produktet, fx på Innocent flasken, som en optimal kommunikationskanal. På den anden side var deltagerne meget glade for mærkningsordninger som Max Havelaar, hvilket er i overensstemmelse med Morsing & Beckmanns teori. Overordnet i forhold til the self promoter's paradox kan vi altså konkludere, at danskerne er parate til direkte kommunikation, men at denne skal integreres med indirekte kanaler, og at den i øvrigt skal hænge sammen med virksomheden i det hele taget.



Samtidig kan vi konkludere, at der er visse egenskaber ved en virksomhed, der påvirker forståelsen af et budskab. Vi havde inden afholdelsen af fokusgrupperne opdelt afsender virksomhederne efter, om fokus var på et produkt, en serviceydelse eller virksomheden selv for at se, om det ville påvirke kommunikationen. Det gjorde det ikke i særlig høj grad. Derimod viste det sig at have en stor betydning, om virksomhederne er store, små, nye eller gamle. Deltagerne lagde, specielt med hensyn til udtryksmåde, vægt på, at udtryksmåden skal tilpasses den enkelte virksomhed, og hvor de anerkendte humor som en del af Innocents måde at kommunikere om CSR på, blev den ikke accepteret i forbindelse med fx Novo Nordisk eller Arlas kommunikation. Det, at en virksomhed er opbygget efter nogle bestemte værdier, er således i høj grad med til at præge modtagernes holdning. Derfor er det lettere for nye virksomheder at profilere sig på CSR end for virksomheder med nogle år på bagen, der har et allerede etableret omdømme. De værdier, interessenterne kobler sammen med virksomhederne, er således med til at skabe de forventninger, der er til, hvilke CSR emner der skal kommunikeres ud - og på hvilken måde der skal kommunikeres. Disse kommunikationsmæssige faktorer er således vigtige at tage højde for i en CSR kommunikationsstrategi. På baggrund af ovenstående kan vi konkludere, at der var en klar tendens til at fokusgruppemedtagernes forventninger i høj grad afhang af den kontekst samt branche, den enkelte virksomhed befinder sig i. Virksomhederne vil derfor have bedre chancer for at kunne imødekomme interessenternes forventninger ved at involvere disse, idet det er svært at leve op til deres, på nogle områder divergerende, forventninger, hvis ikke de bliver ekspliciteret.

Vi kan derfor konkludere, at virksomhederne kan benytte en fleksibel og dynamisk form for integreret CSR kommunikation, der ved hjælp af interessentinvolvering ensretter budskabet men tilpasser kommunikationsformen, så den imødekommer kravet om at give mening for modtagerne.

FOR DEN PRAKTISKE KONKLUSION SE VEDLAGTE TILLÆG.



KAPITEL 8. PERSPEKTIVERING

Vi har nu vist, hvordan virksomheder med fordel vil kunne involvere deres interessenter i arbejdet med at udvikle en CSR kommunikationsstrategi, der giver mening for modtagerne. Desuden har vi anvendt CSR strategiprocesen praktisk ved at applikere den på Innocent. Der er imidlertid altid mere at tage fat på, og disse anbefalinger – både til fremtidig research i akademisk og i virksomheds øjemed – er dette kapitels omdrejningspunkt.

Som nævnt i forbindelse med Innocents CSR kommunikationsstrategi ville næste skridt i forhold til Innocent være ikke bare at oplyse interessenterne om virksomhedens bæredygtige tiltag men også, med udgangspunkt i disse tiltag, at tage del i debatten og bidrage med virksomhedens viden inden for området. Virksomheden kunne springe direkte ud i CSR kommunikationen, eller den kunne, som en af fokusgruppedeltagerne foreslog (Claus, Trans 4: 1816-1819), tage en form for mellemskridt ved først at lave en receptionsanalyse af Innocents fremtidige CSR kommunikation. Med andre ord opstille forskellige eksempler på, hvordan Innocent kunne kommunikere omkring CSR aktiviteterne, specielt i forbindelse med produktet, som var deltageres foretrukne kanal. Denne tilgang kunne samtidig komme et skridt nærmere gør/bør problematikken, fordi deltagerne direkte kunne vælge de kanaler, udtryksmåder samt det indhold, der appellerer og giver mest mening for dem i en Innocent kontekst.

Ligeledes kan andre virksomheder, som kunne tænkes at gøre brug af vores praktiske anvisninger til at udvikle en CSR kommunikationsstrategi vælge enten at benytte sig af vores eller lignende eksempler i CSR kommunikationsøvelsen eller, hvis virksomheden fx allerede udøver CSR kommunikation, af sine egne eksempler. Ved at tage fat på CSR kommunikationen kan Innocent, såvel som andre virksomheder, inspirere ikke bare de forskellige interessentgrupper medtaget i dette projekt men også andre virksomheder til en mere bæredygtig tankegang. Vi siger ikke, at Innocent skal ændre sin målgruppe fra sundhedsdyrkere til øko-hippier, men blot at der er en mulighed for at begynde at differentiere sig ved hjælp af både sundhed og bæredygtighed.



I den forbindelse ærgrer vi os over, at vi ikke inddrog interessenter, der primært er interesserede i det sunde aspekt – måske ligefrem CSR skeptikere, selvom vi jo ikke kan vide, om de to ting hænger sammen. Men et skridt ad gangen. I første omgang mente vi, at det var vigtigt at se, om det ville lykkes at sætte så forskellige interessenter sammen, som vi gjorde – som altså viste sig at have det til fælles, at de var positivt indstillede overfor CSR. Det gjorde det, og herfra ville et naturligt næste skridt være også at inddrage andre segmenter som virksomhedens, i dette tilfælde Innocents, men det kunne også gælde andre virksomheders, primære målgruppe(r) samt CSR skeptikere og investorer/ejere. Dette kunne medføre en for heterogen deltagersammensætning, men det er oplagt at gøre forsøget. Fx i forbindelse med en receptionsanalyse af virksomhedens fremtidige CSR kommunikation.

Inddragelse af andre interessenter ville også være i overensstemmelse med Dervin og aktionsforskningen i det hele taget. En af Dervins kæpheste er, at 'the knowledge gap hypothesis', som betyder, at skellet mellem mennesker med og uden adgang til information og kommunikation bliver større og større (Dervin, 2003: 17-18). Det er derfor en af forskerens opgaver at inkludere 'the information poor'. På samme måde fordrer aktionsforskningen, at samfundets svagere grupper ikke bare bliver hørt, men også at der handles på resultaterne. Vi kan selvfølgelig ikke konkludere, at CSR skeptikerne tilhører en mindre bemidlet gruppe, men det var interessant at vores deltagere, som alle var mere eller mindre positivt indstillede over for CSR, alle havde eller var i gang med en lang, videregående uddannelse. Uanset CSR skeptikernes socio-økonomiske status ville det være interessant, og i tråd med vores videnskabsteoretiske ståsted, at involvere mennesker, som er ligeglade med eller negative over for CSR og på den måde finde ud af, hvordan CSR kommunikation skal tilrettelægges for også at give mening for denne gruppe. Derved kan virksomhederne leve op til både deres økonomiske og moralske ansvar, fordi de ikke udelukkende indgår i en research sammenhæng for at udvide deres målgruppe og dermed sælge flere produkter eller serviceydelser, men også tager et ansvar for at kommunikere vigtigheden af CSR og bæredygtighed til en mere kompliceret målgruppe.

Med hensyn til størrelsen på de forskellige målgrupper – hvad der har stor betydning for virksomhedernes CSR kommunikationsstrategi – har vi i projektet medtaget dette element ved at inddrage sekundær, kvantitativ empiri. Denne tyder på, at målgruppen for CSR og bæredygtighed



er hastigt voksende. Den siger derimod intet om målgruppens præferencer i forhold til CSR kommunikation, og det kunne derfor være et interessant næste skridt at supplere projektets kvalitative metode med en kvantitativ og statistisk generaliserbar tilgang, for at undersøge hvorvidt vores resultater, udover at være analytisk generaliserbare, også gør sig gældende blandt et bredere udsnit af den danske befolkning.





KAPITEL 9. FORMIDLINGSARTIKEL

Indeværende kapitel har til formål at præsentere læseren for den formidlingsartikel der er knyttet til specialet. Indledningsvis argumenteres for valg af målgruppe og kanal, hvorefter kapitlet afsluttes med selve artiklen.

Målgruppe & medium

Målgruppen er kommunikationsforum.dk's (K-forum) læsere, som i høj grad består af kommunikationsuddannede, eller folk der er ved at gennemgå en uddannelse med et kommunikationsfagligt sigte (www.kommunikationsforum.dk⁵⁰). Den generelle læserskare af vores artikel vil således bestå af folk, som læser K-forum i fagligt øjemed på arbejdspladsen eller studiet. K-forum er et internet baseret forum, hvortil alle har adgang. Det er således i høj grad pull-orienteret, hvilket vil sige at målgruppen selv opsøger sitet og informationen derpå, fordi det har deres interesse.

Hvorfor

Årsagen til, at vi har valgt at målrette artiklen mod netop denne gruppe, er, at det er virksomhedernes kommunikationsafdelinger, vores anbefalinger retter sig imod. Det er dem, som skal arbejde med CSR kommunikationsstrategiprocessen og implementere CSR kommunikationsstrategien i virksomhederne, og det er netop ofte læserne af K-forum, der sidder rundt omkring i de forskellige kommunikationsafdelinger. Derudover har K-forum i lang tid behandlet emnet CSR kommunikation indgående, og vi tolker det store fokus på CSR som interesse fra både K-forum samt læsernes side.

Virkemidler

Vi mener, at vores anvisninger dækker et område, som endnu ikke har haft det helt store fokus. Det er en stor mangel for kommunikationsbranchen generelt, idet det har været svært at forholde sig til CSR rent kommunikativt, da der ikke foreligger særlig meget materiale omkring emnet, hvilket netop er det, vi nu tilbyder - materiale omkring CSR med et kommunikativt sigte.

⁵⁰ <http://www.kommunikationsforum.dk/default.asp?id=8>, 04.07.08.

**Yes, we can sing!**

Det er vigtigt at kommunikere sin CSR indsats ud. De danske forbrugere efterspørger i højere grad virksomheder, der fortæller om deres bæredygtige tiltag, fordi det gør det nemmere for dem at navigere efter i dagligdagen. Men det er vigtigt ikke at kommunikere tom luft ud, så for at budskaberne skal opfattes troværdigt, skal de være en del af virksomhedernes kultur. Corporate communication er således et vigtigt element, når virksomhederne skal tilrettelægge deres CSR kommunikationsstrategi.

Bæredygtighed, klima, miljø, fair trade og socialt ansvar er alle begreber, der inden for de sidste år har opnået mere og mere fokus. De fleste er enige om, at virksomheder har et ansvar over for samfundet - både miljømæssigt og socialt. Men det er meget få virksomheder, der har valgt at fokusere deres kommunikationsindsats omkring disse tiltag, der tilsammen går under betegnelsen CSR. 'Vi er bange for, at det skal give bagslag' høres ofte som argumentation for ikke at kommunikere budskabet ud. Men hvorfor egentlig ikke gøre forsøget? Hvad er det, der skal til, for at kommunikationen af CSR ikke fremstår tom og utroværdig - det vil sige, hvordan sikrer virksomhederne sig, at deres budskaber ikke bliver opfattet som greenwashing, men troværdig CSR kommunikation?

Vi har, som nogen af de første, lavet en kvalitativ undersøgelse, der viser, at de danskerne der er interesserede i CSR, gerne vil høre om virksomhedernes CSR indsats. Nogle føler sig ligefrem snydt, hvis virksomhederne ikke skilter med det. Men for at kommunikationen skal fremstå som troværdig, er det nødvendigt, at CSR er en integreret del af virksomhederne - det er altså ikke nok bare at yde sponsorater og bidrag. Man skal ville det hele vejen igennem, ellers virker det ikke. Sammenhæng er således kodeordet, når det gælder CSR kommunikation. Virksomheden behøver dog ikke være perfekt, så længe den heller ikke siger, at den er det. Danskerne vil gerne kommunikerer til om CSR og handle efter det, men de vil ikke bruge alt for meget tid på det. Og de vil for alt i verden ikke reklameres til, så kanalen er vigtig. Her er kommunikation direkte i forbindelse med produktet eller serviceydelsen et godt sted at starte. Certificeringsordninger a la Max Havelaar er også en effektiv måde at få sit budskab ud på, og det er samtidig med til at understrege, at virksomhederne tager CSR seriøst.



Men hvordan finder man så ud af, hvad og hvordan man skal kommunikere?

Der er meget stor forskel på, hvilke forventninger interessenterne har til de forskellige virksomheder. For eksempel forventes det, at store, gamle virksomheder kommunikerer anderledes end små, nye. Kommunikationsmedarbejderens fornemmeste opgave er således at sikre en sammenhængende kommunikation, der stemmer overens med interessenterne forventninger. Alle har set eksempler, hvor interessenternes forventninger ikke er blevet indfriet, og hvor det har skadet virksomhedens omdømme, med Shell og Brent Spar som et af de mere grelle tilfælde. For at imødekomme den bredest mulige skare, uden at gå på kompromis med virksomhedens egne mål og værdier, er det mest hensigtsmæssigt at møde sine interessenter gennem dialog. Ved at involvere interessenterne får virksomhederne mulighed for at præsentere interessenterne for deres synspunkter, samtidig med at virksomhederne bliver præsenteret for interessenternes forventninger. Virksomhederne får dermed mulighed for at handle på interessenternes forventninger, og måske opnår de endda nye perspektiver på gamle problemstillinger.

Vi har opstillet en praktisk guide til at arbejde struktureret og målrettet mod at skabe en troværdig kommunikationsstrategi, der er baseret på både virksomhedens ressourcer og interessenternes holdninger. Første skridt i denne guide er at belyse, om virksomhedens interne og eksterne forhold er gearret til CSR og dernæst at afklare hvilke interessenter, der har størst indflydelse på virksomheden for til sidst at afdække virksomhedens indstilling til det at samarbejde med eksterne interessenter. Det næste skridt er at invitere interessenterne til en dialog omkring virksomhedens fremtidige CSR indsats for at forhandle sig frem til en samlet CSR strategi, både i forhold til indhold og kommunikation. Man kan nemlig ikke skille de to ting ad, og det er derfor også kommunikationsafdelingens opgave at gøre opmærksom på, at de skal sidde med ved bordet, når der bliver udviklet CSR strategier. Det sidste skridt er at bruge den information, der er opstået i dialogen til at lave en succesfuld corporate CSR kommunikationsstrategi, der har et fælles udgangspunkt, og tager hensyn til de forskellige interessentgruppers præferencer. At arbejde ud fra et corporate communication synspunkt med udgangspunkt i involvering af forskellige interessenter er således vejen frem mod en vellykket CSR kommunikationsstrategi.





LITTERATURLISTE

Bøger & artikler

- Amaeshi, K. M. & Adi, B. (2007): Reconstructing the corporate social responsibility construct in *Utlish, Business Ethics: A European Review*, Vol. 16, No.1.
- Anderson, R., Baxter, L. & Cissna, K. (Eds.) (2004): *Dialogue: Theorizing Difference in Communication Studies*, London: SAGE Publications.
- Basu, K. & Palazzo, G. (2008): Corporate Social Responsibility: A process Model of Sensemaking, *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 1.
- Beckmann, S. C. & Reisch, L. (2006): Consumers' Perception of and Responses to CSR : Much ado about nothing? *Presented at the 2nd International Conference on Corporate Responsibility, 12-13 Oktober*, Berlin: Humbolt University.
- Beckmann, S. C. (2004): Corporate Social Responsibility – Danish business students' perspective, *Proceedings of the 33rd European Marketing Academy (EMAC) Conference*. Murcia: University of Murcia.
- Burchell, J. & Cook, J. (2008): Stakeholder dialogue and organisational learning: changing relationships between companies and NGOs, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 17, No.1.
- Cassell, C. & Johnson, P. (2006): Action research: Explaining the diversity, *Human Relations*, Vol. 59, No. 6.
- Coffey, A. & Atkinson, P. (1996): *Making Sense of Qualitative Data. Complementary Research Strategies*, London: SAGE Publications.
- Cornelissen, J. (2004): *Corporate Communications: Theory and Practice*, London: SAGE Publications.
- Cova, B., Kozinets, R. V. & Shankar, A. (Eds.) (2007): *Consumer Tribes*, Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Cramer, J., Heijden, A. v. d. & Jonker, J. (2006): Corporate social responsibility: making sense through thinking and acting, *Business Ethics: A European Review*, Vol.15, No.4.
- Dervin, B. & Foreman-Wernet, L. (2003): *Sense-Making, Methodology Reader*, Cresskill: Hamptons Press, Inc.



- Freeman, E. R. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman Publishing Inc.
- Freeman, M. (2006): Nurturing Dialogic Hermeneutics and the Deliberative Capacities of Communities in Focus Groups, *Qualitative Inquiry*, Vol. 12, No. 1.
- Fulgsang, L. & Olsen, P. B. (Eds.) (2004): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer*, Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Fulgsang, L. & Olsen, P. B. (Eds.) (2003): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer*, Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Gergen, K. (2003): Action research and orders of democracy, *Action Research*, Vol. 1, No. 1, London: SAGE Publications.
- Grant, J. (2007): *The Green Marketing Manifesto*, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Halkier, B. (2006): *Fokusgrupper*, Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur & Roskilde Universitetsforlag.
- Halkier, B. (2003): The Challenge of Qualitative Generalisations in Communication Research, *Nordicom Review*, Vol. 24, No. 1.
- Halkier, B. (1999): *Miljø til daglig brug?: forbrugeres erfaringer med miljøhensyn i hverdagen*, Frederiksberg: Forlaget Sociologi.
- Hartman, L. P, Rubin, R. S. & Dhanda, K. K. (2007): The Communication of Corporate Social Responsibility: United States and European Union Multinational Corporations, *Journal of Business Ethics*, 74.
- Helder, J. & Kragh, S. U. (Eds.): *Senders and Receivers. New Perspectives on Market Communication*, Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Holmström, S. (2008): *Grundbog i virksomhedsledelse*, Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Jensen, E. F. & Pittelkow, R. (Eds.) (1986): *Det ukendte publikum: nye metoder i medieforskningen*, København: Reitzel.
- Just, S. N., Jensen, E. H., Grønning, A. & Merkelsen, H. (2007): *Organisation og omverden - grundbog i organisationskommunikation*, Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Klein, N. (2000): *No Logo*, London: Flamingo.
- Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2005): *Dialog og magt i organisationer*, Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.



- Krueger, Richard A. (1994): *Focus Groups, A practical Guide for Applied Research*, London: SAGE Publications.
- Kvale, S. (2006): Dominance through Interviews and Dialogues, *Qualitative Inquiry*, Vol. 12, No. 3.
- Kvale, S. (2004): *Interview, en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, København: Hans Reitzels forlag.
- Kvale, S. (1994): *Interview, en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, København: Hans Reitzels forlag.
- Lunde, N. (15.02.08): På vej mod en ny etik i erhvervslivet?, *Politiken*.
- Mark-Herbert, C. & Schantz, C. v. (2007): Communicating Corporate Social Responsibility – Brand management, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 12, No. 2.
- May, S., Cheney, G. & Roper, J. (Eds.) (2007): *The Debate over Corporate Social Responsibility*, New York: Oxford University Press.
- McWilliams, A., Siegel, D. S. & Wright, P. M (2006): Guest Editors' Introduction, Corporate Social Responsibility: Strategic Implications, *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No.1.
- Miles, M. B. & Huberman, M. A. (1994): *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, California: Thousands Oaks.
- Morsing, M. & Beckmann, S. C (Eds.) (2006): *Strategic CSR Communication: København: DJØF Publishing Copenhagen*.
- Morsing, M. & Schultz, M. (2006): Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies, *Business Ethics: A European Review*, Vol.15, No.4.
- Morsing, M., Schultz, M. & Nielsen, K. U. (2005): The Catch 22 of communication CSR: Findings from a Reputation Study of Danish Companies, *Paper presented at the 11th International conference on Corporate Reputation, Identity and Competitiveness*: Madrid.
- Morsing, M. & Thyssen, C. (Eds.) (2003): *Corporate Values and Responsibility: The Case of Denmark*, København: Samfundslitteratur.
- Neergaard, H. (2003): *Udvælgelse af cases i kvalitative undersøgelser*, Frederiksberg: Samfundslitteratur.



- Neilson, C. (21.04.08): Bright Green Marketing Practices, <http://www.worldchanging.com/archives/007957.html>, d. 27.04.08.
- Nielsen, A. E. & Thomsen, C. (2007): Reporting CSR – what and how to say it?, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.12, No.1.
- Nijhof, A. & Jeurissen, R. (2006): Editorial: A sensemaking perspective on corporate social responsibility: introduction to the special issue, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15 No. 4.
- Osland, J. S. (2003): Broadening the Debate. The Pros and Cons of Globalization, *Journal of Management Inquiry* Vol. 12, No. 2.
- Painter-Morland, M. (2006): Triple bottom-line reporting as social grammar: integrating corporate social responsibility and corporate codes of conduct, *Business Ethics: A European Review*, Vol.15, No. 4.
- Pater, A. & Lierop, K. V. (2006): Sense and sensitivity: the roles of organisation and stakeholders in managing corporate social responsibility, *Business Ethics: A European Review*, Vol.15, No.4.
- Parker, B. (2005): *Introduction to Globalization and Business. Relationships and Responsibilities*, London: SAGE Publications.
- Pearce, K. A. & Pearce, W. B (2001): The Public Dialogue Consortium's School-Wide Dialogue Process: A Communication Approach to Develop Citizenship Skills and Enhance School Climate, *Communication Theory*, Vol. 11, No. 1.
- Reason, P. & Bradbury, H. (Eds.) (2001): *Handbook of Action Research, Participative Inquiry and Practice*, London: SAGE Publications.
- Rice, R & Atkin, C. (Eds.) (2001): *Public Communication Campaigns*, London: SAGE Publications.
- Rogers, E. M. (2003): *Diffusion of innovations*, New York: Free Press.
- Røpke, P. (1992): *Kvalitativ markedsanalyse i praksis, Gruppeinterviews – hvorfor og hvordan*, København: Handelshøjskolens forlag – Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.
- Schouten, E. M. J. & Remmé, J. (2006): Making sense of corporate social responsibility in international business: experiences from Shell, *Business Ethics: A European Review*, Vol.15, No.4.



- Schultz, M., Hatch, M. J. & Holten Larsen, M. (2000): *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press.
- Steffen, A. (2007): From Corporate Responsibility to Backstory Management, <http://www.worldchanging.com/archives//007488.html> 07.07.08.
- Thøger Christensen, L. & Morsing, M. (2005): *Bag om corporate communication*, Frederiksberg : Samfundslitteratur.
- Thøger Christensen, L. (2001): Corporate Identity and Corporate Image Revisited, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 4.
- Tølbøll Djursø, H. & Neergaard, P. (Eds.) (2006): *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip*, Gylling: Narayana Press.
- Wenneberg, S. B. (2002): *Socialkonstruktivisme som videnskabsteori: Sisyfos' videnskab*, Department of Management, Politics and Philosophy, København: Copenhagen Business School.

Rapporter & publikationer

- Almlund, P. (2007): Miljøkommunikation i virksomheder – praksis i kontekstens blinde plet, *Ph.D.-afhandling ved Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier*, Roskilde Universitetscenter.
- Erhvervs og Selskabsstyrelsen (2007): *Vagthund eller Hyrdehund*.
- Erhvervs og Selskabsstyrelsen (2006): *Overskud med omtanke – praktisk guide til virksomheders samfundsengagement*.
- Erhvervs og Selskabsstyrelsen (2005): *People & Profit Fase 2*.
- Forbrugerstyrelsen (2007): *Forbrugerredegørelse 2007*.
- Landbrugsrådet (2007): *Klima på indkøbslisten*.
- Økonomi og Erhvervsministeriet (2008): *Handlingsplanen af 14. maj 2008*.

Hjemmesider

- www.eccm.com
- www.eogs.dk
- www.europa-kommissionen.dk



-
- www.forbrug.dk
 - www.innocentdrinks.dk
 - www.innocentdrinks.co.uk
 - www.kommunikationsforum.dk
 - www.landbrugsraadet.dk
 - www.oem.dk
 - www.rainforest-alliance.org
 - www.worldbank.org
 - www.worldchanging.org