

CSR partnerskaber mellem virksomheder og NGO'er – En bæredygtig vej til legitimitet eller en rationel myte? Et casestudie af Vestas i et institutionelt og historisk diskursteoretisk perspektiv

CSR Partnerships between Businesses and NGOs
– A Sustainable Road to Legitimacy or a Rational Myth?
A Case Study of Vestas in an Institutional and Historical Discourse Theoretical Perspective

Stine Ravnborg Wind-Hansen & Kenneth Boje Andreassen Skovsted
131086-XXXX 180386-XXXX

Cand.merc.(kom.) kandidatafhandling
Copenhagen Business School 2012
Dato for aflevering 1. oktober 2012
Vejleder: Kristian Eiberg
Antal satsenheder:
Censor:



Executive Summary

A few years ago business corporations and non-governmental organisations (NGOs) did not consider each other valued business partners. Due to changes in the Danish legislation, extended research and increased public attention to companies' efforts in terms of Corporate Social Responsibility (CSR), CSR partnerships are now perceived as both legitimate and compelling for businesses to engage in. However, studies indicate that more than 95 percent of CSR partnerships are based on varieties of the philanthropic model, where companies solely donate money to NGOs in return for endorsement of their brands. Only few companies engage in strategic partnerships even though this approach is viewed as being more valuable.

This thesis draws on a combination of Fairclough's three-dimensional discourse analysis, institutional theory, and Bourdieu's field theory to study Vestas' historical framing of CSR and partnerships as well as the public understanding of the concept since year 2000. Through the historical case study the thesis seeks to explore how CSR partnerships have been institutionalised and thereby influencing Vestas' ability to create legitimacy.

The analysis examines how CSR partnerships have been institutionalised as a legitimate business practice in the public, especially driven by regulative isomorphism. Furthermore, the analysis identifies that the assumption of CSR partnerships having a great potential for creating value for businesses as well as solving some of society's challenges has become a dominating rational myth. Hence, CSR partnerships, which are both sustainable and worthwhile in an economical, commercial and social context, seem to be viewed as the most legitimate.

The study concludes that Vestas' partnership WindMade complies with the conditions for appearing legitimate in the public context. This is due to the underlying prerequisites, which are both growth and business driven CSR. Also, the fact that WindMade has been established as an autonomous NGO, with several partners where each partner contributes with his core competences adds to the common trust of the partnership. WindMade however, has not been an adequate solution for Vestas in terms of solving their current image crisis. This is in line with the identified rational myth of not viewing partnerships, whose main purpose is to brand a business, as a legitimate way of engaging in CSR.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	7
1.1. Problemfelt.....	8
1.2. Problemformulering.....	10
2. Afhandlingens opbygning og læsevejledning	12
3. Afgrænsning	15
3.1. Definitioner og begrebsafklaring.....	16
3.1.1. Corporate Social Responsibility.....	16
3.1.2. Partnerskaber.....	18
4. Metodologi	21
4.1. Det ontologiske ståsted.....	22
4.2. Den epistemologiske tilgang.....	22
4.3. Videnskabelig objektivitet.....	24
4.4. Den sociologiske feltanalyse.....	25
4.4.1. Feltbegrebet.....	25
4.4.2. Kapitalformer.....	26
4.5. Den historiske analysestrategi.....	27
5. Metode	31
5.1. Kriterier for validitet.....	32
5.2. De tre historiske perioder.....	35
5.2.1. 2000-2004.....	36
5.2.2. 2005-2009.....	36
5.2.3. 2010-2012.....	37
5.3. Præsentation og indsamling af empiri.....	37
5.3.1. Felter og empiri.....	39
5.4. Interviewtilgang.....	40
6. Teori	45
6.1. Den kritiske diskursanalyse.....	45
6.1.1. Den tredimensionelle model.....	47
6.1.1.1. Det lingvistiske niveau.....	48
6.1.1.2. Den diskursive praksis.....	49
6.1.1.3. Den sociale praksis.....	51
6.2. Det institutionelle perspektiv.....	52
6.2.1. Den nyinstitutionelle teori.....	52
6.2.2. Rationelle myter.....	53
6.2.3. Legitimitet.....	54
6.2.4. Isomorfi.....	56
6.2.5. Den institutionelle analyse.....	57
7. Analyse	60
7.1. Første periode 2000-2004.....	62
7.1.1. Tekstanalyse.....	62
7.1.2. Den sociale praksis.....	65
7.1.2.1. Det statslige felt.....	65
7.1.2.2. Det videnskabelige felt.....	67
7.1.2.3. Medierne.....	68
7.1.2.4. NGO feltet.....	70
7.1.3. Dominerende rationelle myter i offentligheden.....	71
7.1.4. Diskursiv praksis.....	73

7.2. Anden periode 2005-2009	75
7.2.1. Tekstanalyse.....	75
7.2.2. Den sociale praksis	79
7.2.2.1. Det statslige felt.....	79
7.2.2.2. Det videnskabelige felt.....	81
7.2.2.3. Medierne.....	83
7.2.2.4. NGO feltet.....	84
7.2.3. Dominerende rationelle myter i offentligheden	85
7.2.4. Diskursiv praksis.....	86
7.3. Tredje periode 2010-2012.....	89
7.3.1. Tekstanalyse.....	89
7.3.2. WindMade	92
7.3.3. Den sociale praksis	95
7.3.3.1. Det statslige felt.....	95
7.3.3.2. Det videnskabelige felt.....	97
7.3.3.3. Medierne.....	99
7.3.3.4. NGO feltet.....	100
7.3.4. Dominerende rationelle myter offentligheden	101
7.3.5. Diskursiv praksis.....	102
8. Diskussion af analyseresultater	105
8.1. Institutionaliseringsen af CSR partnerskaber i offentligheden	105
8.2. Vestas' italesættelse af CSR og partnerskaber	110
9. Refleksion.....	118
10. Konklusion	123
11. Perspektivering.....	127
12. Litteraturliste	130
12.1. Teoretiske kilder	130
12.2. Empiriske kilder	135
13. Bilag.....	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.

Figurer

Figur 1: Illustration af afhandlingens opbygning, side 15

Figur 2: Den institutionelle historiske analyse, side 30

Figur 3: Faircloughs tredimensionelle diskursanalyse, side 50

Figur 4: Oversigt over analysestrategi, side 63

Tabeller

Tabel 1: Oversigt over skriftlige kilder, side 40

Tabel 2: Oversigt over interviews, side 45

Tabel 3: Opsummering af første periode (2000-2004), side 76

Tabel 4: Opsummering af anden periode (2005-2009), side 90

Tabel 5: Opsummering af tredje periode (2010-2012), side 105

Tabel 6: Opsummering af analyseresultater, side 107

Bilag

Bilag 1: Interview med Rasmus M. Schophuus, Vestas

Bilag 2: Interview med Morten Kamp Jørgen, Vestas

Bilag 3: Interview med Angelika Pullen, WindMade

Bilag 4: Interview med Jean-Phillippe WWF

Bilag 5: Interview med Jes Faltum, LEGO

Bilag 6: Susanne Tolstrup, Q&A og pressemedelelse fra Better Place

Bilag 7: Infomediasøgning på landsdækkende dagblade og fagblade

Del 1

Indledning

1. Indledning

For få år siden anså erhvervslivet partnerskaber med NGO'er som usandsynlige, og et eventuelt samarbejde var primært en mulighed for at undgå kritik: "*Companies view nongovernmental organizations as pests, or worse.*" (Yaziji 2004:111) og "...*the relationship between companies and NGOs has typically remained one of tension and mutual distrust.*" (Rondinelli and London 2003:61). I dag er holdningen anderledes positiv, og et stort antal virksomheder udviser stigende interesse for at indgå partnerskaber med NGO'er (Neergaard et al. 2009, Pedersen et al 2011). Samtidig vinder Corporate Social Responsibility (CSR), som forretningsdisciplin, forsat større indpas i dansk erhvervsliv (evm.dk 2012). Det afspejles ligeledes i litteraturen: "*The purpose of the corporation must be redefined as creating shared value, not just profit per se.*" (Porter og Kramer 2011:4). Det har skabt en øget interesse for mulighederne i CSR partnerskaber mellem virksomheder og NGO'er. Disse partnerskaber kan tage mange former og dækker over alt fra velgørenhedsaftaler og sponsorater til langsigtede og strategiske partnerskaber (Austin 2000). Det er imidlertid interessant, at der synes at foregå en udvikling i arbejdet med partnerskaber fra et filantropisk til et mere forretningsorienteret perspektiv (Pedersen et al 2011).

Derudover er der en forventning i offentligheden om, at erhvervslivet i stigende grad udviser et socialt ansvar og ikke blot arbejder med CSR som en kampagne og et lag uden på de øvrige aktiviteter, men derimod som en mere integreret del af forretningen (Porter og Kramer 2011). 93 procent af direktørerne i medlemsvirksomhederne i FN Global Compact siger, at bæredygtighed vil være afgørende for deres virksomheds fremtidige succes (Evm.dk 2012). Endvidere synes der at være en tendens til, at virksomheder promoverer en sag, som folk kan tilslutte sig, frem for selve virksomheden for at skabe en bevægelse (K-kompasset 2012a). Partnerskaber kan således være interessante for virksomheder, da samarbejde med NGO'er kan være en kilde til at udvise ansvarlighed, skabe troværdighed og legitimere deres CSR initiativer.

I 2004 blev tilskudspolitikken til NGO'er ændret, hvilket betød, at en række NGO'er oplevede, at deres tilskud blev reduceret, hvorfor de var nødt til at søge nye finansieringskilder (Neergaard et al. 2009). Et andet lovgivningsmæssigt aspekt er den tvungne rapportering om CSR, som de 1100 største danske virksomheder har været omfattet af siden 2009 (Årsregnskabsloven 2009). Det har medført et større sammenfald mellem NGO'er og erhvervslivets mål og dermed åbnet for, at de kan gøre brug af hinandens viden, netværk og

ressourcer (Neergard et al. 2009, K-forum 2012).

Internationalt fremhæver FN partnerskaber som en løsning på nogle af verdens største problemer i forhold til eksempelvis menneskerettigheder og klima og fremsætter i sine udviklingsmål, *Millennium Development Goals*, en målsætning om at fremme partnerskaber mellem interesseorganisationer og virksomheder (Dalberg 2008). Den store interesse kan helt aktuelt illustreres ved den stort anlagte konference om CSR partnerskaber på Copenhagen Business School i juni med prominente gæster som FN's tidligere generalsekretær, Kofi Annan, der satte begrebet samfundsansvar på den globale dagsorden (Partnership 2012).

1.1. Problemfelt

Trods den store interesse fra både NGO'er og virksomheders side om at indgå partnerskaber er det stadig et fåtal, der til fulde forstår at udnytte mulighederne: *"Partnerskaber har et betydeligt potentiale til at bidrage til en positiv samfundsudvikling, men der er stadig lang vej til, at partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer udgør en sikker vej til succes."* (Neergaard et al 2009:5). En omfattende undersøgelse har vist, at over 95 procent af alle partnerskaber mellem NGO'er og virksomheder i Danmark gør brug af filantropiske partnerskabsmodeller med donation som model (ibid). Mange virksomheder investerer således i sociale formål, uden at de nødvendigvis udnytter samarbejdet forretningsstrategisk.

Matten og Moon (2004) argumenterer for, at der er ved at ske et skift fra, at virksomheder i Europa ikke har promoveret deres forretning i særlig høj grad gennem CSR til, at de fokuserer mere på ekstern kommunikation omkring CSR. Dette skyldes blandt andet en stigende efterspørgsel fra interessenter på en klar og synlig artikulering af virksomheders CSR tiltag. Det stigende fokus på ekstern kommunikation har gjort CSR tiltag til en større del af virksomheders image og identitet, hvorfor det ikke længere er nok, at virksomheder alene legitimerer sig via økonomisk og juridisk korrekt adfærd, men i stigende grad må forholde sig til sociale forhold i deres omverden (Morsing & Thyssen 2003). Således bliver det en mere betydelig udfordring for virksomhederne at kommunikere deres CSR på en måde, så de fremstår legitime i offentligheden (Meyer & Rowan 1977, Lorenzen & Vámosi 2004).

Forskning indenfor kommunikation viser samtidig, at CSR er et særligt svært emne at kommunikere (Brown & Dacin 1997), og at man ikke nødvendigvis kan forvente entydig positiv interesse og respons hos målgruppen (Beckman 2006). Når kommunikationen af CSR

tiltag får mere fokus, bliver det samtidig en større kommunikativ udfordring at begrunde virksomheders CSR engagement over for interessenter: ”*Det er nemlig ikke umiddelbart logisk, at virksomheder der drives på markedsvilkår påtager sig et ofte ressourcekrævende socialt ansvar.*” (Djursø og Neergaard 2010:75).

Samtidig er litteraturen, der beskæftiger sig med CSR partnerskaber præget af begrænset forskning samt manglende konsensus omkring definitioner af feltet (Neergaard et al. 2009, Djursø & Drejer 2011). Set i lyset heraf er det interessant, at partnerskaber fremhæves som en mulighed for gensidig værdiskabelse mellem erhvervslivet, NGO’er og samfundet på trods af, at der kun eksisterer et begrænset antal eksempler på vellykkede forretningsstrategiske CSR partnerskaber.

Set fra erhvervslivets perspektiv er det endvidere interessant at undersøge, hvordan rammerne for udnyttelsen af CSR partnerskaber har ændret sig, så de i stigende grad anses som legitime i offentligheden, da det påpeges, at ”*the most important motives for engaging with NGOs include gaining legitimacy.*” (Kourola 2009:2). Endvidere er det interessant, hvordan virksomheder kan bruge partnerskaber med NGO’er til at skabe mere troværdige CSR initiativer og øge deres legitimitet. Man kan således argumentere for, at partnerskaber har gode vilkår for at skabe legitimitet, hvis de netop skabes på baggrund af en fælles dedikation til en sag og således promoverer en fælles vision frem for en virksomhed (Adkins 1999).

I denne kontekst er Vestas en interessant case-virksomhed, som på trods af vindkraftsforretningens iboende samfundsansvar har store økonomiske og imagemæssige problemer (Børsen 2011a, Business 2012). Samtidig er Vestas afhængig af statslige subsidier, hvilket gør det ekstra vigtigt, at virksomheden fremstår legitim i offentligheden. I forhold til CSR partnerskaber er Vestas yderligere interessant, da de er hovedsponsor og initiativtager til WindMade, som er verdens første certificeringsordning og forbrugermærke for virksomheder og produkter, der er baseret på minimum 25 procent vindenergi. WindMade er et partnerskab mellem private virksomheder, brancheorganisationer og NGO’er, heriblandt PWC, LEGO, Verdensnaturfonden (WWF) og FN Global Compact og er blevet oprettet som en selvstændig NGO. Formålet med WindMade er, at forbrugere skal have mulighed for, på lige fod med økologiske eller fairtrade produkter, at vælge produkter, der er produceret klimavenligt. Virksomheder, der tilslutter sig WindMade, forpligter sig til at investere i opførelsen af nye vindmølleparker, så der tilføres ny kapacitet til den samlede produktion af vindenergi

(WindMade.org 2012).

Der er flere interessante aspekter ved WindMade, herunder at Vestas som kommerciel virksomhed har taget initiativ til at oprette en NGO på baggrund af et CSR partnerskab med flere partnere, der promoverer en sag frem for virksomheder. Derudover er det ét blandt meget få eksempler på et strategisk og integreret CSR partnerskab, idet det er knyttet til Vestas' kerneforretning og ligeledes skaber værdi for øvrige parter (Neergaard 2009, Børsen 2011c). WindMade er ydermere blevet hædret med flere priser i både vindmølle- og kommunikationsbranchen samt inden for CSR (Markedsføring 2011b, WindMade.org 2012). Vestas' situation er interessant set i lyset af deres imagekrise og, at næsten 60 procent af deres aktionærer er danske (Årsrapport 2011) samt, at de er afhængige af statslige subsidier, hvilket gør det vigtigt for dem at skabe legitimitet i offentligheden. For at skabe et mere nuanceret billede af CSR partnerskaber og undersøge, hvordan en virksomhed kan skabe legitimitet, er Vestas således en relevant og interessant case, hvilket har ledt frem til følgende problemformulering.

1.2. Problemformulering

Hvordan kan Vestas skabe legitimitet over for offentligheden gennem CSR partnerskaber med NGO'er?

- Hvordan har institutionaliseringen af CSR partnerskaber i offentligheden ændret mulighedsbetingelserne for danske virksomheder i forhold til at skabe legitimitet?
- Hvordan kan Vestas legitimere sig gennem oprettelsen af WindMade, som en selvstændig NGO, hvor Vestas ikke fremstår som direkte afsender?

Del 2

Afhandlingens opbygning
og læsevejledning

2. Afhandlingens opbygning og læsevejledning

Før vi definerer vores begreber og argumenterer for vores valg af teori og metode, vil vi i dette afsnit gennemgå specialets opbygning gennem en læsevejledning og en illustration.

Det efterfølgende metodologiafsnit vil fastslå specialets videnskabsteoretiske ståsted, som er retningsbestemmende for de endelige analyseresultater. Herunder introduceres den sociologiske feltanalyse samt den institutionelle historiske analyse, som ligger til grund for analysens opbygning.

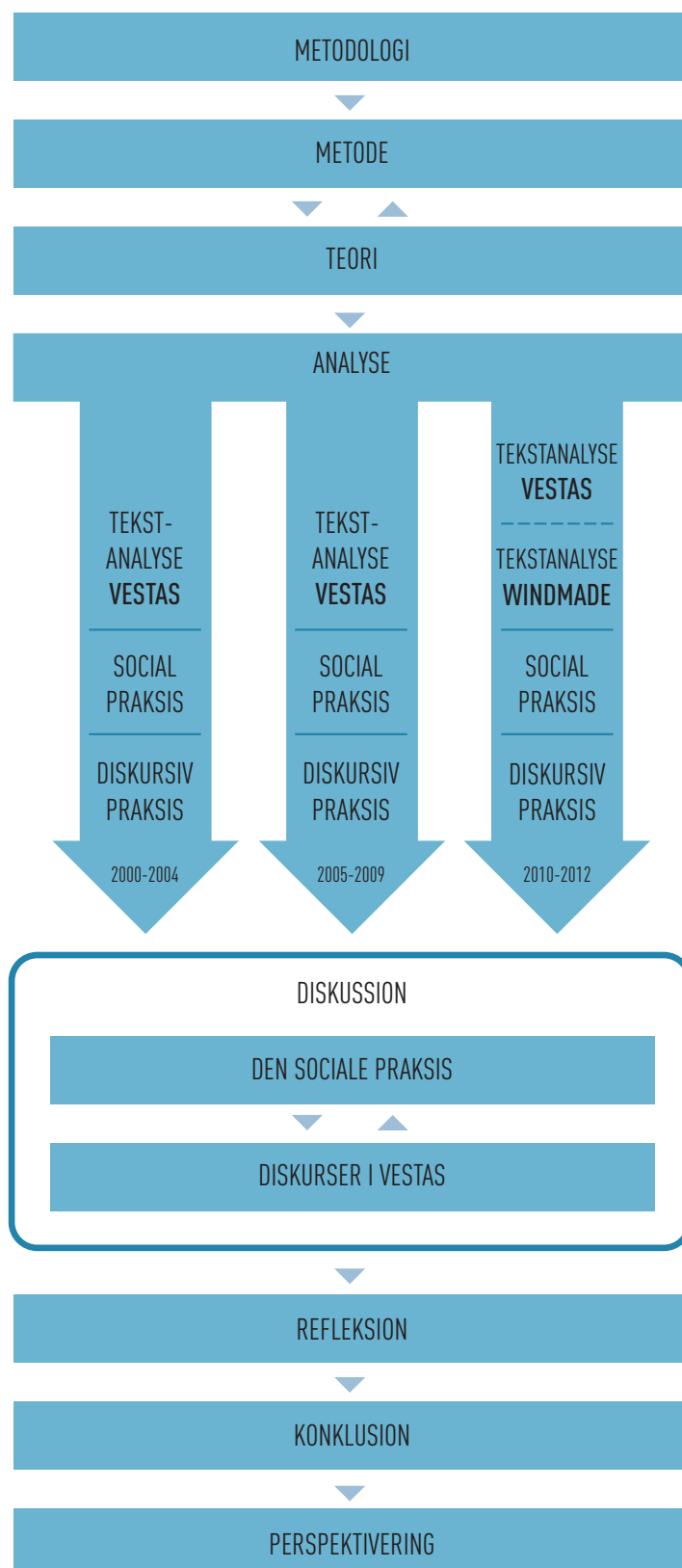
I metodeafsnittet redegøres derefter for det overordnede undersøgelsesdesign herunder indsamling, valg af empiri og databehandling. I teoriafsnittet vil vi argumentere for inddragelsen af Faircloughs (1992) kritiske diskursanalyse til at operationalisere og komplementere den sociologiske feltanalyse og den historiske analysestrategi. Derudover argumenterer vi i teoriafsnittet for valget af det institutionelle perspektiv i analysen af den sociale praksis til at undersøge, hvad der er afgørende for at skabe legitimitet via CSR partnerskaber.

Analysen er opdelt i tre historiske perioder, jævnfør metodeafsnittet. I hver periode vil vi foretage en tekstanalyse af Vestas' kommunikationen for at fremanalysere de diskurser, som Vestas italesætter. I tredje periode foretager vi ligeledes en selvstændig diskursanalyse af kommunikationen fra og om WindMade. Derudover vil vi i hver periode identificere de rationelle myter i den institutionelle offentlighed og via de feltanalytiske begreber vurdere styrkeforholdet mellem de forskellige felter for at identificere de dominerende rationelle myter, som er med til at sætte rammerne for Vestas' kommunikationshandlinger. Endelig vil vi i den diskursive praksis i hver periode vurdere forholdet mellem den diskursive og den sociale praksis influerer Vestas' kommunikation.

I den efterfølgende diskussion vil vi vurdere, hvordan CSR partnerskaber er blevet institutionaliseret i offentligheden samt udviklingen i Vestas' italesættelse af CSR og partnerskaber. Formålet er at diskutere, i hvilket omfang Vestas' og WindMades kommunikation afspejler de rationelle myter fra den sociale praksis og derved fremstår legitime. På baggrund af vores valg af teori og metode vil vi i refleksionsafsnittet vurdere validiteten og anvendeligheden af analyseresultaterne, samt uddybe de problemstillinger som analysen identificerer.

I konklusionen vil vi opsummere analysens resultater og derved besvare problemformuleringen, som efterfølges af et perspektiveringsafsnit.

Figur 1: Illustration af afhandlingens opbygning



Del 3

Afgrænsning

3. Afgrænsning

I dette afsnit vil vi kort afgrænse afhandlingens formål, som også vil blive afgrænset via de efterfølgende afsnit med definitioner af de centrale begreber og via en positiv afgrænsning i teoriafsnittet.

Formålet med specialet er at undersøge, hvordan Vestas gennem WindMade kan legitimere deres forretning over for offentligheden i en dansk kontekst. For at besvare problemformuleringen har vi valgt at undersøge, hvordan CSR partnerskaber er blevet institutionaliseret som begreb, samt hvilke dominerende diskurser Vestas har trukket på inden for CSR og partnerskaber. Med vores socialkonstruktivistiske position, som uddybes i teoriafsnittet, vil vi netop anse disse to faktorer som afgørende for Vestas' muligheder for at skabe legitimitet gennem WindMade. Formålet er dermed ikke at foretage en receptionsanalyse af WindMade som CSR initiativ og undersøge, om kommunikationen har den ønskede effekt, men derimod at undersøge hvordan kommunikationspraksissen i forhold til at skabe legitimitet hos Vestas påvirkes af de institutionelle strukturer i offentligheden.

De primære studier inden for CSR partnerskaber er kvantitative, og feltet er præget af manglende konsensus omkring definitioner (PWC 2007, Neergaard et al 2009, Djursø & Drejer 2011). Samtidig tager en stor del af forskningen inden for CSR partnerskaber udgangspunkt i NGO'ernes perspektiv og de interne udfordringer i samarbejdet mellem virksomheder og NGO'er (Baur og Schmitz 2011). På den baggrund mener vi, at der er behov for et casestudie, der fra et virksomhedsperspektiv undersøger mulighederne for at skabe legitimitet.

Formålet med specialet er dermed at bidrage til den videnskabelig diskussion gennem et kvalitativt casestudie. Det kan bidrage med en mere nuanceret forståelse af, hvilke spørgsmål og udfordringer en virksomhed skal forholde sig til for at skabe legitimitet gennem CSR partnerskaber, samt hvordan den offentlige kontekst influerer virksomhedens mulighedsbetingelser for at skabe legitimitet.

I den sammenhæng er det nødvendigt at præcisere vores forståelse af offentligheden og den kontekst, hvorfra vi anskuer Vestas' ageren. Scott (1995), der er repræsentant for det institutionelle perspektiv, og som vi inddrager og beskriver i teoriafsnittet, skelner mellem en institutionel og en teknisk omverden. Denne afhandling anskuer offentligheden som værende Vestas' institutionelle omverden, herunder de offentlige felter og institutioner, som er med til at definere rammerne for Vestas' mulighedsbetingelser. Vi afgrænser os således fra at

beskæftige os direkte med Vestas' kunder og forbrugere, idet det ikke ligger inden for vores teoretiske og metodiske tilgang.

Da vi primært anskuer casen ud fra et afsenderperspektiv, vil vi se bort fra interne forhold, såsom ledelse i organisationen og samarbejdet mellem partnerne i WindMade. Dette hænger sammen med, at det ikke er vores interesse at undersøge organiseringen af CSR partnerskaber, men primært kommunikation af CSR partnerskaber. Dette afspejles endeligt i vores valg af empiri til at beskrive casen, som udgøres af offentlig kommunikationsmateriale fra Vestas samt interviews med ledende og kommunikationsstrategiske medarbejdere i Vestas og WindMade.

3.1. Definitioner og begrebsafklaring

I de følgende afsnit vil vi gennem en diskussion af relevante definitioner tydeliggøre vores forståelse af de centrale begreber, som vi anvender i afhandlingen, men som ikke defineres igennem teoriets afsnittet.

3.1.1. Corporate Social Responsibility

Vi har indledningsvis argumenteret for, at betydningen af CSR som begreb har udviklet sig over det seneste årti. Begrebet har ydermere været beskrevet med forskellige termer i litteraturen, herunder *virksomhedsetik*, *samfundsansvar*, *social ansvarlighed*, *bæredygtighed* samt *den tredobbelte bundlinje* (Djursø og Neergaard 2010). Der eksisterer således ikke en universel definition af CSR, men en række definitioner, som alle repræsenterer forskellige skoler inden for feltet (ibid). Selv i en simpel definition, som ser CSR som værende, ”*at virksomheder tager ansvar for sin indvirkning på samfundet – lovmæssigt, etisk og bæredygtigt*” (Schur et al. 2011), er der muligheder for flere forskellige fortolkninger. Derfor finder vi det relevant kort at gennemgå vores forståelse af begrebet.

EU-Kommissionens definition af CSR, som konkluderer, at CSR er ”*A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.*” (EU 2010), er repræsentant for den internationale skole. Den ser CSR som et frivilligt anliggende, der drejer sig om sociale og miljømæssige forhold i et samarbejde med interessenter (Djursø og Neergaard 2010). Dette er den mest udbredte opfattelse og definition af CSR i litteraturen,

hvorfor det ville være naturligt at ligge sig i forlængelse heraf (ibid). Situationen i den danske kontekst er imidlertid anderledes, idet de 1100 største virksomheder er lovmæssigt forpligtet til at rapportere om deres samfundsansvar (Årsregnskabslov 2009), og CSR fremstår således ikke udelukkende som frivilligt.

Med vores baggrund som handelshøjskolestuderende mener vi samtidig, at CSR i sidste ende bør gavne bundlinjen, hvilket ligeledes ikke fremgår af ovenstående definition. Vi finder i stedet Lantos' (2001 i Jamali & Keshishian 2008:278) definition mere anvendelig: *"strategic CSR is CSR that leads to the accomplishment of strategic business goals while promoting at the same time the wellbeing of society"*. Styrken ved denne definition er, at den netop italesætter det forretningsstrategiske element i CSR. Ved denne forståelse af CSR integreres både den dogmatiske (Friedman 1970) og filantropiske skoles (Caroll 1999) forståelse af CSR, hvor virksomheden både formår at drage forretningsmæssige fordele af CSR samtidig med, at den bidrager positivt til udviklingen af samfundet. Samme tankegang fremsætter Porter og Kramer (2011): *"The solution lies in the principle of shared value, which involves creating economic value in a way that also creates value for society by addressing its needs and challenges. Businesses must reconnect company success with social progress."*. Det er således denne forståelse af CSR, vi knytter an til, når vi i opgaven benævner CSR som værende forretningsdrevet eller strategisk.

Ud fra en praktisk synsvinkel betyder manglen på en entydige definition af begrebet, at det samtidig er svært at afgøre, hvad der netop bliver opfattet som værende legitim CSR. Virksomheder er dermed overladt til sig selv, når det gælder om at omsætte begrebet fra abstrakt teori til praksis (Djursø & Neergaard 2010). I lyset af denne problemstilling er det ligeledes en udfordring at måle og fastsætte formålet med CSR indsatsen. Dette er ydermere et argument for, at virksomheder bør lade deres CSR indsats tage udgangspunkt i en del af deres kerneforretning.

I forhold til opgaven er det vigtigt at understrege, at vi gennem afhandlingen vil bruge begreberne social ansvarlighed, CSR og samfundsansvar synonymt uden at skele til definitions-mæssige forskelle. Ligeledes vil vi ikke skelne mellem forretningsdrevet og strategisk CSR ud fra den betragtning, at hvis et CSR initiativ er strategisk funderet i virksomhedens kerneforretning, er det skabt med henblik på at styrke forretningsgrundlaget.

3.1.2. Partnerskaber

Der findes en række forskelligartede definitioner af partnerskabsbegrebet (Andersen 2006), hvorfor vi i dette afsnit vil redegøre for vores forståelse heraf. Trods den manglende konsensus i litteraturen omkring, hvad der definerer et CSR partnerskab, er et fælles udgangspunkt dog, at partnerskaber skaber en social eller miljømæssig værdi for samfundet, og at de bygger på en sammenføring af de to sektors ressourcer (Neergaard 2009). Samme udvikling som CSR begrebet i flere tilfælde har været igennem, fra filantropisk til forretningsdrevet, kan også spores i udviklingen af strategiske partnerskaber, der optræder i forskellige former. Inden for CSR partnerskaber opererer Neergaard et al. (2009), der står bag den nyeste og mest omfangsrige forskning i Danmark, med fire typer af partnerskaber: *filantropi, gensidig udveksling eller tværgående marketing, uafhængig værdiskabelse og integreret* eller *symbiotisk værdiskabelse*. Den fjerde af kategorierne *integreret eller symbiotisk værdiskabelse* dækker over et partnerskab, hvor en virksomhed og en NGO arbejder tæt og strategisk sammen med fælles målsætninger om et projekt og i nogle tilfælde skaber et nyt produkt eller en fælles organisation. Det er WindMade, der i dag opererer som en selvstændig NGO, et eksempel på.

Nelson & Zack (2000:14) anskuer videre et partnerskab som: *"People and organizations from some combination of public, business and civil constituencies who engage in voluntary, mutually beneficial, innovative relationships to address common societal aim through combining their resources and competencies."* (Nelson & Zadek 2000:14). Styrken ved denne definition er, at den ikke, som det er tilfældet ved mange andre, begrænser et partnerskab til at bestå af en NGO og en virksomhed, men henviser til en kombination af partnere fra flere sektorer, hvilket netop er tilfældet med WindMade. Til gengæld fremstår det ikke tydeligt af ovenstående, hvornår et partnerskab kan betegnes som strategisk, hvilket er et problem, som flere berører. Neergaards et al (2009) studie viste, at *"der var noget forskellige opfattelser blandt de interviewede interesseorganisationer i forhold til, hvad der skal til, før et partnerskab kan defineres som strategisk."* (ibid:12). En stor del af NGO'erne fra de lidt over 1900 virksomheder, som var med i undersøgelsen, benævnte selv deres partnerskaber som strategiske på trods af, at forskerne bag projektet kun identificerede under én procent reelle strategiske partnerskaber. Argumentet blandt NGO'erne var, at partnerskaberne var en del af virksomhedernes overordnede CSR strategi og derfor havde et strategisk element. Vi finder det imidlertid langt mere produktivt at ligge definitionen i forlængelse af Neergaard et

al. (2009:12), der argumenterer for, at ”*strategiske partnerskaber målrettet skal relatere sig til og bidrage til fremme af virksomhedens kerneforretning.*”. Det er dermed denne definition, vi har i tankerne, når vi henviser til et strategisk partnerskab, der samtidig skal bidrage til at løse samfundsmæssige problemer.

Del 4

Metodologi

4. Metodologi

I dette afsnit vil vi beskrive afhandlingens videnskabsteoretiske position, herunder afhandlingens ontologi og epistemologi, da disse vil blive retningsbestemmende for opbygningen af analysen og vores endelige analyseresultater. Herefter introducerer vi Bourdieus (1994, 2005) sociologiske feltanalyse og hans centrale begreber til analyse af praksis, da vi i forlængelse af vores ontologiske forståelse kombinerer feltbegrebet med de øvrige analyseværktøjer (Wilken 2011). Afslutningsvist præsenteres den institutionelle historiske analysetilgang.

Vi har i den metodologiske tilgang til analysen af problemstillingen valgt at kombinere de nyere samfundsvidenskabelige perspektiver, diskursteori og sociologisk feltanalyse (Fairclough 1992, 1995). I de følgende afsnit redegør vi for, at disse perspektiver med fordel kan integreres og udfylde indbyrdes utilstrækkeligheder. Derudover vil vi i dette afsnit reflektere over, hvordan valget af videnskabsteoretisk perspektiv er med til at retningsbestemme analyseresultatet af vores problemstilling, ud fra den metodik som det socialkonstruktivistiske paradigme foreskriver.

Kombinationen af diskursteori og den sociologiske feltanalyse er valgt, idet de to teorier komplementerer hinanden i synliggørelsen af grundlaget for den symbolske magtudøvelse og historiseringen af specifikke sociale forhold og felter. Formålet med Bourdieus sociologiske feltanalyse er at fremanalysere en social betydning gennem analyse af et socialt felt bestående af forskellige positioner og aktører (Wilken 2011). De dominerende diskurser, som vi identificerer gennem analysen, repræsenterer således sociale magtrelationer, der udspiller sig i offentligheden. Denne tilgang inddrages for at opnå en forståelse af de sociale strukturer, der har betydning for Vestas' muligheder for at skabe legitimitet gennem CSR partnerskaber. Derudover er det en metode til at synliggøre de underliggende sociale magtrelationer, der konstituerer og vedligeholder gældende dominansforhold i offentligheden, som er meddeterminerende for virksomheders muligheder i forhold til at skabe legitimitet.

Man kan, som vi også gør i analysen, godt tage udgangspunkt i tekster og interviews, men det er vigtigt at have for øje, at selve analyseobjektet ikke er ord og begreber alene. Derimod er formålet at fremanalysere diskursernes sociale betydning og kunne belyse de sociale magtforhold for på den måde at komme bag om den *doksiske* erkendelse af den sociale virkelighed (Bourdieu 2005). Dette er samtidig argumentet for at inddrage Faircloughs

diskursteori, som uddybes i teoriafsnittet, der holder ord og begreber op imod en social praksis og derigennem ser diskurserne i et bredere samfundsperspektiv.

4.1. Det ontologiske ståsted

I dette afsnit vil vi kort beskrive, hvordan vi ud fra vores videnskabsteoretiske position anskuer genstandsfeltet. Inspireret af Bourdieu anskuer vi vores genstandsfelt som bestående af felter, der alle er konstrueret gennem sociale, kulturelle og historiske magtkampe. Bourdieu (1994) anskuer den sociale virkelighed som et socialt rum konstitueret af hierarkiserede forskelle i hierarkiserede felter, og i begrebet *historicitet* ligger, at alting er bestemt og defineret af den historiske kontekst (Fuglsang og Olsen 2005). Derved er det historiseringen af undersøgelsesfeltet, der udgør den centrale kontekst for analysearbejdet (ibid). Dette er baggrunden for vores historiske diskursanalyse, der analyserer Vestas' italesættelse af CSR og partnerskaber siden år 2000.

Bourdieu's feltanalyse anvender ydermere en konfliktuel socialitet som metodologisk princip, idet analysemetoden går ud på at ”*konstruere felternes modstridende positioner med henblik på at afdække de magtrelationer der på en gang konstituerer og gør sig gældende i de enkelte felter.*” (ibid:243). Kampe i et felt fører aldrig til udligning af magtforhold, men er derimod en tilstand, der konstant reproduceres (Wilken 2011). Derfor er felter også dynamiske i den forstand, at de opstår, udvikles og forandres, og nye aktører træder ind i feltet. Feltbegrebet er derved både et analytisk værktøj, der bruges til at udskille mindre enheder i samfundet, men samtidig et historiciterende værktøj, der fokuserer på fremkomsten af særlige sociale arenaer (Bourdieu og Wacquant 1992). I analysen anskuer vi således Vestas som indlejret i og et produkt af den historiske kontekst. For at kunne afdække de forhold, som er afgørende for Vestas' muligheder for at skabe legitimitet, er det således nødvendigt at klarlægge den historiske institutionalisering af CSR partnerskaber.

4.2. Den epistemologiske tilgang

I forlængelse af den historiske ontologi er det relevant for epistemologien, og den måde vi undersøger genstandsfeltet på, at Bourdieu ikke deler objektivismens forestilling om den neutrale og objektive iagttagelse (Bourdieu 2005). Han peger derimod på behovet for, som

forsker, at objektivere det synspunkt i det sociale rum, hvorfra undersøgelsesobjektet anskues, da dette har stor betydning for den viden, der udspringer af forskningen. *Sociologisk refleksivitet* handler om, at vi som forskere, gør os bevidst om, hvilken position vi indtager, og hvordan det har betydning, for det der undersøges og analyseres, ”vi taler og forstår nemlig altid ud fra hvor vi står” (Fuglsang og Olsen 2005: 235). Den viden, som analysen resulterer i, er således ikke blot en afspejling af virkeligheden, idet al viden anskues som en diskursiv konstruktion, der udspringer af forskellige vidensregimer (Jørgensen og Philips 2009). Med andre ord er det sproget og dets begreber, som skaber vores erkendelse af virkeligheden. Således skabes vores viden om CSR og partnerskaber gennem en analyse af den meningskonstruktion, som fremkommer gennem sproget.

Gennem sociologisk refleksivitet *historiseres* altså både situationens og de agerende aktørers forudsætninger. Derved er vi, ifølge Bourdieu, ikke blot underlagt *historiseringen*, vi er historisk konstitueret. Ifølge hans forståelse er det derfor ikke tilstrækkeligt kun at kigge på den samfundsvidenskabelige viden, der er aktuel i dag, men i lige så høj grad baggrunden og betingelserne for dens fremkomst (Bourdieu 2005). Med den historiske metode forsøger Bourdieu at klarlægge, hvorfor tingene er, som de er, og det er netop her, vi ser styrken hos Bourdieu, da traditionelle socialkonstruktivistiske analyser ikke ville stille spørgsmålstejn ved den umiddelbare doksiske forståelse. For at kunne vurdere WindMades legitimitet i dag må vi nødvendigvis vide, hvordan og i hvilken social kontekst ideen er blevet udviklet.

Vores feltanalyse af offentligheden tager således udgangspunkt i italesættelsen af CSR partnerskaber i den institutionelle kontekst, hvori Vestas skal skabe legitimitet. I praksis betyder det, at Vestas’ ide til at udvikle et CSR partnerskab kan betragtes som et produkt af de bagvedliggende historiske forudsætninger og magtrelationer i samfundet, som influerer diskurserne om legitim opførelse.

Den overordnede ontologi i specialet er socialkonstruktivistisk, idet de objekter vi studerer anses som værende afhængige af den historiske og sociale kontekst. Analyseresultatet kan dermed anses som noget, der opstår i en social interaktion mellem os som forskere og den empiri, vi studerer frem for som objektiv valideret viden (Järvinen og Mik-Meyer 2005). Fordelen ved Bourdieus refleksive sociologi (2004) er i denne sammenhæng, at vi gør os selv bevidste om vores ontologiske ståsted og skaber transparens omkring vores epistemologiske metode. I modsætning til eksempelvis positivistiske og naturvidenskabelige metoder er formålet med den socialkonstruktivistiske tilgang ikke at

finde almengyldige og objektive sandheder. Den sociale refleksivitet kan således synliggøre, hvordan historiske forudsætninger og sociale omstændigheder muliggør og begrænser diskurserne.

Den reflektive sociologi er dermed både et værktøj, der kan fungere som en øjenåbner i forhold til at stille nye spørgsmål til casen og dens kontekst samt i forhold til at objektivere vores ståsted, og dermed belyse de konsekvenser og mangler vores valg medfører i forhold til pålideligt at kunne perspektivere vores resultater til andre sociale, kulturelle og historiske kontekster.

4.3. Videnskabelig objektivitet

Ifølge Bourdieu sker den videnskabelige objektivisering gennem forskerens erkendelse af egen position og relation til analysefeltet (Wilken 2011). Metodisk betyder sociologisk refleksivitet at synliggøre, hvorfra vores interesse for forskningsobjektet stammer. I denne afhandling vil det betyde, at vi gør os bevidste omkring vores forhold til Vestas som virksomhed samt til CSR partnerskaber, der fra starten har vakt vores interesse.

Processen med en sociologisk selv-objektivisering falder i tre trin. For det første skal vi som nævnt være bevidste om vores egen sociale position i forskningsfeltet og anerkende, at vores baggrund har betydning for vores forståelse af virkeligheden, og for det vi ser (Fuglsang og Olsen 2005). Dernæst skal forskningsinstitutionens faglige traditioner og forskerens teoretiske position objektiviseres. Med vores baggrund som studerende fra CBS er vi skolet efter bestemte principper, og har eksempelvis en bestemt forståelse af, hvordan man arbejder med CSR. Endelig skal forskerens sociale position i samfundet, herunder også tidligere livsforløb og erfaringer, objektiviseres (ibid). Vi har blandt andet, ud fra medieomtale, naturligt skabt os en forhåndsopfattelse af både WindMade og Vestas, som vi gennem vores metode bevidst søger at objektivere, så vi kan identificere de bagvedliggende magtrelationer.

Bourdieus ærinde er, som skrevet tidligere, imidlertid ikke at skabe en fuldstændig objektiv og universel gyldig videnskab lig positivismen, da forestillingen om en objektiv samfundsvidenskab, for ham, er uopnåelig (Fuglsang og Olsen 2005). Ligeledes tager han afstand fra ideen om, at viden kan være løsrevet fra sin oprindelige kontekst, fordi en sådan påstand ikke formår at abstrahere fra egen konkrete situation, hvorfra der tales. Derimod er ambitionen at betone de historiske forudsætninger hos os som forskere såvel som ved selve

undersøgelsesfeltet og derigennem afdække de skjulte sociale strukturer og magtpositioner (ibid). Vi artikulere således ikke konkret vores position i forhold til analysen, men er bevidste om vores ståsted i vores tilgang til analysen, hvor refleksivitet konkret opnås gennem den historiske metode.

4.4. Den sociologiske feltanalyse

”Bourdieu måde at tænke verden (...) er i sig selv en tilskyndelse til læseren om at tænke videre og i givet fald bestride og tilbagevise hans ideer (...) Som Foucault (...) sagde om Nietzsches filosofi, står det enhver frit for at bruge den, vride den af led og få den til at jamre og protestere. Det samme gælder Bourdieus ideer og måde at tænke verden på.” (Bourdieu og Wacquant 1996:13). På grund af de mange forskellige tolkninger af Bourdieu vil vi i dette afsnit klarlægge vores fortolkning af feltanalysen og de tilhørende begreber *doxa*, *felt*, *relationelle magtkampe* og *kapitalforskelle* i forhold til afhandlingens problemfelt.

Den sociologiske feltanalyses formål er at fremanalysere en social betydning gennem analyse af et socialt felt bestående af forskellige positioner. Mere præcist skal der foretages en analyse af den umiddelbare forståelse af verden inden for feltets *doxa* med henblik på at objektivere de sociale strukturer, magtrelationer og de forhold, der betinger den *doksiske erkendelse* af den sociale virkelighed (Bourdieu 2005). *Doxa* dækker over alt det, der tages for givet, og som ikke er til diskussion, fordi det opererer som den grundlæggende *sandhed* (ibid). En måde at forholde sig kritisk til den umiddelbare sandhed er netop ved ikke alene at forholde sig til en aktørs italesættelse af CSR partnerskaber, men ligeledes medtage den historiske udvikling af begrebet i omverdenen. Derfor vælger vi i analysen af den sociale praksis at fremanalysere opfattelsen af CSR og partnerskaber, som den er gældende indenfor fire forskellige offentlige felter, for derigennem at få et mere nuanceret billede af konteksten for arbejdet med CSR partnerskaber.

4.4.1. Feltbegrebet

Bourdieu ser et felt som et strukturelt mønster af relationer mellem modstridende positioner i samfundet, der alle har egne bagvedliggende institutionelle ophav (Fuglsang og Olsen 2004). Han anskuer således ikke samfundet som en enhed, men derimod som bestående af

forskellige felter med hver deres regelsæt, normer, værdier og interesser. Med udgangspunkt i denne forståelse har vi valgt at arbejde med offentligheden som bestående af en række felter, der alle kæmper om at definere praksis i den institutionelle kontekst. Konkret anskuer vi Vestas' omverden, som de skal navigere i for at skabe legitimitet, som består af felterne det statslige felt, NGO'er, videnskaben og medierne.

I hvert af felterne udspilles der konstant relationelle magtkampe mellem forskellige positioner. Disse magtkampes udfald er gældende for, hvilke principper for anskuelse og opdeling af verden der over tid vil blive opfattet som gængse inden for den sociale virkelighed. I forhold til afhandlingen vil det således være relevant at foretage en analyse på baggrund af de relationelle magtkampe, der finder sted inden for CSR området i hvert af de udvalgte felter. CSR og partnerskaber bliver ikke nødvendigvis opfattet ens i de forskellige felter, og vi vil derfor kunne fremanalysere forskellige rationaler om, hvorfor og hvordan virksomheder bør arbejde med CSR. Nogle positioner foretrækker eksempelvis forretningsdrevet CSR, der direkte kan måles på bundlinjen, mens andre er fortalere for en mere filantropisk tilgang til begrebet. En analyse af disse felter vil således kunne belyse en del af det tovtrækkeri i den offentlige debat, der ligger til grund for de dominerede diskurser og myter, der er gældende inden for CSR partnerskaber i dag.

Bourdieu (1998) beskriver felter som relativt autonome, hvilket betyder, at felterne kan analyseres som forholdsvis selvstændige arenaer. Det betyder imidlertid ikke, at hvert felt er isoleret, og at alle grænser mellem felterne er trukket skarpt op. Eksempelvis vil en del af kampen i et felt altid omhandle, hvor feltets grænser skal trækkes (Wilken 2011). Derfor kan holdninger også flyde sammen imellem felterne. Det viser vores analyse, idet flere af felterne afspejler samme holdninger. Vores primære fokus er imidlertid at identificere de dominerende rationelle myter i offentligheden ved at vurdere styrkeforholdet mellem de forskellige felter i forhold til at præge mulighedsbetingelserne for Vestas i perioden.

4.4.2. Kapitalformer

Udfaldet af magtkampene afgøres, ifølge Bourdieu, af forskellige kapitalfigurationer. Her skelner han mellem økonomiske, kulturelle og sociale kapitalformer, der i afvekslende grad får gyldighed som *symbolsk kapital* i forskellige felter (Wilken 2011). Symbolsk kapital er ikke en særlig slags kapital, men det de enkelte kapitalformer kommer til at betyde, når de

anerkendes i de forskellige felter (ibid). Filantropiske donationer, som reelt afspejler stærk økonomisk kapital hos virksomheder, kan eksempelvis bruges til også at opnå større symbolsk kapital i forhold til visse interessentgrupper (Djursø og Neergaard 2010).

Bourdieu bruger kapitalformer til at forklare, hvordan ulige adgang til materielle, sociale og kulturelle ressourcer skaber og reproducerer bestemte magt- og ulighedsformer i de sociale felter. Udfaldet af en sådan analyse vil i høj grad betinges af, hvilke aktører der er i besiddelse af hvilke kapitalformer, idet disse fungerer som grundlaget for styrkeforholdet mellem feltets modstridende positioner (Fuglsang & Olsen 2005). Dermed er det kapitalformerne, der kan gøre os i stand til at identificere, hvilke offentlige felter der sætter dagsordenen i de forskellige tidsperioder, hvilket vi beskæftiger os med som en del af analysen af den sociale kontekst.

4.5. Den historiske analysestrategi

I forhold til at operationalisere det historiske element i Bourdieus sociologiske feltanalyse er vi inspireret af Andersens (1999:257) *institutionelle historie*, som han kategoriserer som ”*en metode til at studere grundlæggende forandringer i vort samfunds institutionelle konstruktion*”. Udgangspunktet for en analyse, der er inspireret af institutionel historie, er derfor i overensstemmelse med problemfeltets videnskabsteoretiske paradigme, som påpeger, at samfundet og alle dets delsystemer og aktører er ”*institutionelle konstruktioner [der] skaber vort samfunds mulighedsbetingelser*” (ibid). Vi anskuer således *mulighedsbetingelserne*, som de rammer, forventninger og betingelser den institutionelle offentlighed danner om Vestas’ diskurser i forhold til, hvad de legitimt kan kommunikere.

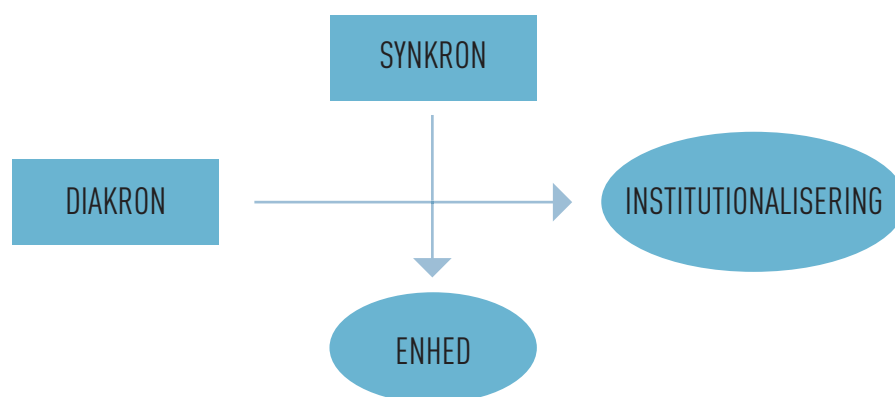
Den viden, som opnås gennem den institutionelle historie, er derfor ikke traditionel historisk viden ”*om fortiden som den virkelig var*” (Andersen 1995: 259), og der stilles ikke spørgsmål til, hvad der faktisk skete og hvorfor. Derimod er genstanden for den institutionelle historie kommunikerede forestillinger og institutioner (ibid). Det er ”*i en institutionel historie muligt at studere, hvordan hændelser tillægges forskellige betydninger som begivenheder og hvordan der kæmpes om at definere nutiden ved at beskrive historien på bestemte måder*.” (Andersen 1995:259). Den historiske dimension i analysen er således et værktøj til ”*at problematisere de diskurser og praktikker, vi har i dag, ved at vise dem tilbage til de herredømmeforhold, de er etableret under [sam] indenfor hvilke strategier, institutioner og*

praktikker de er formet. Det drejer sig om at opløse samtidens selvfølgeligheder ved hjælp af historien.” (Andersen 1999:56-57). Vestas er en virksomhed med en lang historie, men især siden år 2000 har de fået større eksponering i offentligheden som følge af international ekspansion og et øget offentligt fokus på grønne energiformer.

Det interessante ved den historiske analyse af samfundets institutioner er, at begreber må forstås som noget, der rækker ind i fremtiden: *”concepts no longer merely serve to define given states of affairs, they reach into the future.”* (Andersen 1999:66). Det er således kun gennem en bagudrettet analyse af Vestas’ og CSR begrebets udvikling, at vi kan belyse mulighedsbetingelserne for Vestas og WindMade for fremadrettet at skabe legitimitet i offentligheden.

I den institutionelle historie skelnes mellem en diakron og en synkron analyse. Den diakrone analyse ser på et forløb over tid, og det er derved historien, der fremstår som det essentielle, hvilket afspejler Bourdieus ontologi om den sociale virkelighed (Fuglsang og Olsen 2005). Modsat anlægges den synkron analyse lodrette snit i tiden, og her er objektet samfundets organisationsprincipper.

Figur 2: Den institutionelle historiske analyse



Den diakrone analyse studerer institutioners historiske tilblivelse. Den synkron analyse studerer effekterne af institutionernes historie på samfundets organisationsprincipper. (Andersen 1995:262).

Objektet i den diakrone analyse er diskurser og deres institutionalisering samt forankringen i idealer. Det, der studeres, er hvordan idealer eller i vores tilfælde rationelle myter historisk bliver til diskurser, og diskurser til institutioner (Fairclough 1992, Meyer og Rowan 1977). CSR er eksempelvis startet som et fænomen, som virksomheder udfoldede på frivillig basis,

men er gennem årene blevet institutionaliseret i samfundet og har blandt andet udmundet sig i konkret lovgivning på området i 2009 (Årsregnskabsloven 2009). Ved at rulle institutionernes historie tilbage og spore deres forankring i forskellige kampe om at besætte begrebet bliver det muligt at iagttage den praksis, hvorudfra institutionerne er dannet og dermed de institutionelle mulighedsbetingelser (Andersen 1995, 1999). Den synkrone analyse ligger derimod nogle lodrette snit i historien og konstruerer et overblik gennem en analyse af begrebers tilblivelse i relation til andre begreber i feltet, der gør det muligt at identificere de grundlæggende forandringer i de forskellige felter, som vi har udvalgt (Andersen 1999).

På baggrund af ovenstående vil vi strukturere analysen ud fra tre udvalgte perioder, som uddybes og begrundes i empiriafsnittet. I de synkrone snit afdækkes periodernes diskurser samt de institutionelle forhold. Det diakrone perspektiv indgår i den efterfølgende diskussion af analyseresultaterne, hvor de overordnede sammenhænge tydeliggøres samt i den diskursive praksis i hver periode, som vurderer graden af interdiskursivitet (Fairclough 1992) og institutionel forankring (Scott 1995, Meyer og Rowan 1977). Dette uddybes yderligere i teoriafsnittet.

Del 5

Metode

5. Metode

I dette afsnit vil vi redegøre for det overordnede undersøgelsesdesign, herunder vores metode for indsamling og valg af empiri samt databehandling, i forhold til at besvare problemformuleringen.

Formålet med specialet er at undersøge, hvordan Vestas kan skabe legitimitet over for offentligheden gennem CSR partnerskaber. For at besvare problemformuleringen har vi valgt at undersøge, hvordan institutionaliseringen af CSR partnerskaber har ændret mulighedsbetingelserne for legitimitetsskabelse gennem CSR gennem et kvalitativt casestudie af Vestas og WindMade. Analysen er derfor baseret på Vestas' offentlige kommunikation om CSR og partnerskaber. Formålet er at opnå en forståelse af, hvordan Vestas har handlet strategisk i forhold til de mulighedsbetingelser, der over tid har gjort sig gældende. Den primære empiri i denne del af analysen vil derfor være Vestas' årsrapporter, CSR regnskaber, markedsføringsmateriale, personaleblade samt interviews med ledende medarbejdere som en del af analysen i den sidste periode.

For at kunne besvare spørgsmålet om, hvordan Vestas' mulighedsbetingelserne for at skabe legitimitet gennem CSR partnerskaber har udviklet sig, vurderer analysen ligeledes den institutionelle offentlighed. Analysen af den institutionelle kontekst for CSR partnerskaber mellem virksomheder og NGO'er er baseret på nyhedsartikler, fagmedier, bøger, videnskabelige artikler samt love og vejledninger om CSR. Den primære empiri vil således gøre os i stand til at afdække den professionelle institutionalisering af CSR partnerskaber. Derved kan vi vurdere udviklingen i de offentlige felter og deres indflydelse på Vestas' mulighedsbetingelser.

Ifølge Yin (2008:30) er det nødvendigt at specificere rammerne for den case, man studerer: *"Selection of the appropriate unit of analysis will start to occur when you accurately specify your primary research questions."* Helt konkret anskuer vi vores case som værende Vestas' kommunikation om CSR og partnerskaber. Denne case analyseres i forhold til en række offentlige felter, hvori Vestas søger at skabe legitimitet, og som har afgørende indflydelse for mulighedsbetingelserne inden for CSR partnerskaber. Formålet med analysen af casen er således udelukkende at belyse, hvilke muligheder de institutionelle forhold samt Vestas' diskursive udvikling giver virksomheden for at skabe legitimitet gennem CSR partnerskaber i en offentlig dansk kontekst.

CSR partnerskaber er som nævnt et relativt ungt og uudforsket fænomen, og langt de

fleste studier af fænomenet har været kvantitative (PWC 2007, Neergaard et al 2009). Formålet med casestudiet er derfor ydermere at generere en dybere forståelse af de bagvedliggende strukturer i udviklingen og udbredelsen i brugen af partnerskaber i arbejdet med CSR. I forlængelse heraf vil vi vurdere, hvilken betydning de har for Vestas' mulighedsbetingelser for at skabe legitimitet. Ifølge Yin (2008) er casestudiet netop anvendeligt, idet vi udforsker et *nutidigt socialt fænomen* og ønsker at forklare *sammenhængen mellem fænomenet, dets kontekst og casen* ved at opnå en dybere forståelse af udviklingen i mulighederne for legitimitetsskabelse gennem CSR partnerskaber.

Baggrunden for vores tilgang, der kan beskrives som induktiv, er således, at vi, ved at studere Vestas og WindMade som case, ønsker at bidrage til en dybere forståelse af feltet for strategiske CSR partnerskaber gennem en *thick description* af den konkrete case (Yin 2008). Argumentet for dette er, at *"We uncover all kinds of relationships in our hard data, but it is only through the use of this soft data that we are able to explain them."* (Mintzberg i Eisenhardt 1989:538). I praksis vil der imidlertid være tale om en iterativ analyse, hvor empirien både ansues eksplorativt samtidig med, at der inddrages relevant teori om CSR for at forklare og forstå empirien (Eisenhardt 1989). Derudover vil vi, som en del af refleksionsafsnittet, diskutere metodens anvendelighed samt de tvivlsspørgsmål og uafklarede aspekter i den gældende teori, som analysen har påpeget. Endelig er vi som studerende på CBS, som Bourdieu (2004) påpeger, præget af bestemte teoretiske synspunkter og fortolkningsrammer inden for CSR, hvilket kan beskrives som et deduktivt udgangspunkt. Formålet med den refleksive sociologiske metode og den historiske diskursanalyse af casen er at skabe en induktion, hvorigennem vi kan forholde os kritisk til denne umiddelbare konstruktion af feltet: *"På den måde undgår man på den ene side at blive suget ind i positivismens teoretiske vakuum og på den anden side at svæve helt løsrevet fra virkeligheden i intetsigende teoretiseringen. At tænke i felter er en måde at stille spørgsmål til den sociale virkelighed."* (Bourdieu i Fuglsang & Olsen 2004:251).

5.1. Kriterier for validitet

I forhold til vores socialkonstruktivistiske metode er det vigtigt at bemærke, at formålet ikke er at fremanalysere universelle og objektive videnskabelige sandheder om genstandsfeltet. Ifølge de kritiske organisationsteoretikere Alvesson og Deetz (2000:63) er genstandsfeltet

”made determinant in specific ways by human interest in and ways of relating to it. Facts and data are produced and make sense only in the context of a particular framework that allows and guides us to see certain things and neglect other”. Hovedformålet med analysen er således ikke entydigt at undersøge, om Vestas *kan* eller *ikke kan* skabe legitimitet gennem CSR partnerskaber. Formålet er derimod at skabe en dybere forståelse af, under hvilke omstændigheder CSR partnerskaber anses som værende legitime, og dermed hvilke mulighedsbetingelser Vestas har for at skabe legitimitet.

Gennem et casestudiet af Vestas gør vores metode os i stand til at illustrere og forstå en række tendenser inden for CSR partnerskaber i den konkrete kontekst. I analysen arbejder vi imidlertid ikke mod repræsentativitet og statistisk generaliserbarhed, men derimod analytisk generaliserbarhed. Det definerer Kvale (1997:228) som *”en velovervejede bedømmelse af, i hvilken grad resultaterne af én undersøgelse kan være vejledende for, hvad der kan ske i en anden situation.”*. Hensigten er dermed ikke udelukkende at gøre sig en antagelse om den kvantitative udbredelse af fænomenet, men derimod at generalisere fra casen til teorien og den umiddelbare opfattelse af CSR partnerskaber som begreb: *”The point of social science is not to get it right but to challenge guiding assumptions, fixed meanings and relations, and to reopen the formative capacity of human being in relation to others and the world.”* (Alvesson & Deetz 2000:107). Vores analyseresultater kan derfor anskues som midlertidige konstruktioner, som kan åbne op for yderligere artikulation og perspektivering (Jørgensen & Philips 1999), eller som en mulighed for *”at stille spørgsmålstejn ved diskursive selvfølgeligheder (...) ved at vise, hvordan enhver tale er en tale i en bestemt diskurs påhæftet bestemte regler for acceptabilitet.”* Det formulerer Andersen (1999:31) netop som styrken ved vores diskursive analysestrategi, hvilket vi uddyber i teoriafsnittet.

Alvesson og Deetz påpeger ydermere, at validiteten og reliabiliteten i kvalitative studier påvirkes af iagttagers subjektive fortolkninger, hvorfor *”Good research acknowledges that there is a researcher making an immense number of choices affecting the research results. Good research also struggles with the problem of personal (and group) bias or idiosyncrasies.”* (ibid:80). Dette understreger ydermere fordelene ved anvendelsen af Bourdieus sociologiske feltanalyse, hvorigennem vi bestræber os på at objektivere vores position som forskere i feltet.

I forlængelse heraf finder vi det ydermere relevant at følge Yins (2008:124) fire kriterier for sikring af kvalitet i casestudiet, idet *”They are intended to make the process as*

explicit as possible, so that the final results – the data that have been collected – reflect a concern for construct validity and for reliability, thereby becoming worthy of further analysis.” (ibid:124).

Det første kriterium er at skabe validitet i forhold til dataindsamlingen, hvor vi, i overensstemmelse med Yins (2008) anbefaling, inddrager *multiple sources of evidence*. Herunder inddrager vi overordnet set empiri i form af arkivmateriale, dokumenter, interviews og et bredt udsnit af offentligt tilgængelig materiale. I analysen indgår endelig en række eksterne kvalitative analyser, som vi har valgt at inddrage som empiri. De er ikke inddraget for at gøre analysen mere valid i positivistisk forstand, men derimod for at underbygge eller modbevise de tendenser, som vi identificerer gennem den historiske analyse og dermed nuancere analysen.

Det andet kriterium er at skabe intern validitet i selve analysen ved at eksplicitere og følge en stringent metode, hvilket er en af årsagerne til, at vi anvender Faircloughs tredelte model i den historiske diskursanalyse, som uddybes i teoriafsnittet. Kilderne og empirien, der indgår i de tre perioder i den historiske analyse, er ligeledes udvalgt, så der er størst mulig intertekstuel sammenhæng i forhold til deres oprindelse. Et eksempel herpå er Vestas’ og WWF’s årsberetninger, der indgår som datagrundlag i hver periode. Dette sikrer større sammenlignelighed i forhold til at identificere udviklingen over de tre perioder, som beskrives i det følgende afsnit.

Derudover påpeger Yin vigtigheden i at identificere mønstre samt modsatrettede og rivaliserende udsagn i datamaterialet. Det er samme tankegang, der udspiller sig i Bourdieus feltanalyse, hvor felterne i sig selv ikke er synlige, men kun bliver det gennem de modstridende positioner, der træder frem, idet de repræsenterer forskellige strømninger i samfundet (Wilken 2010). I denne sammenhæng har vi ydermere udnyttet, at vi er to forfattere. Vi har således arbejdet iterativt med analysen ved først at analysere empirien hver for sig. Efterfølgende har vi diskuteret ligheder og uenigheder, før vi har skrevet den endelige analyse. Dette åbner op for flere forskellige alternative tolkningsmuligheder og perspektiver og skaber større åbenhed og refleksivitet i forhold til diskursive sammenhænge, mønstre og divergerende udsagn (Taylor & Trujillo 2001).

Det tredje kriterium er ekstern validitet, og her adresserer Yin kritikken af casestudiers muligheder for at blive generaliseret. Han påpeger nødvendigheden af at eksplicitere den teoretiske og metodiske tilgang til at studere casen, hvilket vi tidligere har argumenteret for,

netop for at åbne op for muligheden for at relatere og perspektivere vores analyseresultater til andre sammenhænge og stille spørgsmål til legitimitetsmulighederne i CSR partnerskaber som begreb.

Således er analysen ikke alene baseret på et snævert udsnit af Vestas materiale, men et bredere empirisk grundlag dækkende forskellige felter i den sociale praksis. Derved bliver vi i stand til at sammenholde Vestas som case med udviklingen i offentligheden og den indflydelse, den har på Vestas' mulighedsbetingelser i forhold til CSR partnerskaber. Dette åbner op for, at analyseresultatet ikke alene bliver et snævert og lokalt på én virksomheds brug af CSR partnerskaber, men ligeledes medtager udviklingen i omverden.

Det fjerde og sidste kriterium er reliabilitet, som ifølge Yin opnås ved at dokumentere procedurer og fremgangsmåder: *"The general way of approaching the reliability problem is to make as many steps as operational as possible and to conduct research as if someone were always looking over your shoulder."* (ibid:45). Således beskriver vi, i nedenstående afsnit, hvordan vi har indsamlet de forskellige former for empiri, vores interviewtilgang samt, i teoriafsnittet, konkret vores analytiske redskaber.

5.2. De tre historiske perioder

Herunder vil vi kort redegøre for vores valg af perioder i den historiske diskursanalyse. I det omfang det har været muligt, har vi valgt empirien på baggrund af sammenhæng mellem tekster og udgivelser, så vi har mulighed for at identificere intertekstualitet og derigennem udviklingen i den diskursive praksis. Således indgår eksempelvis Vestas' årsberetning som en kilde i hver af de tre perioder. Derudover er de tre perioder sammenhængende og strækker sig over tidsmæssige intervaller på op til fem år. Baggrunden for de relativt lange perioder er, at vi ønsker at identificere den diakrone udvikling i mulighedsbetingelserne over tid for CSR partnerskaber. Det ville være svært at identificere denne udvikling, hvis perioderne var korte og begivenhedsløse. Derudover er vores analyse iterativ, idet vi veksler mellem analyse på det synkrone og diakrone niveau, som ser på interdiskursiviteten mellem de forskellige tekster og perioder. Endelig har CSR partnerskaber som begreb, trods CSR begrebets lange historie, undergået en gennemgribende udvikling de seneste år, hvor det i langt højere grad er kommet på agendaen i offentligheden. Perioderne er således valgt ud fra historiske betydningsfulde og

skelsættende begivenheder, som har haft indflydelse på udviklingen af CSR partnerskaber som socialt fænomen.

5.2.1. 2000-2004

Baggrunden for at første periode starter i år 2000 er dels, at vi ønsker at afdække de seneste års udvikling inden for CSR, idet partnerskaber er et relativt ungt fænomen. Derudover er perioden kendetegnet ved, at CSR for alvor kom på den akademiske dagsorden i Danmark, idet Copenhagen Business School, som et resultat af det stigende fokus på CSR og diskussioner om virksomhedernes rolle i samfundet, etablerede Centre for Corporate Social Responsibility som et samlingspunkt for forskning og undervisning inden for CSR (CBS 2011). I 2004 vedtog den danske regering ydermere en lovændring, som skar ned på bevillingerne til de danske NGO'er. En række NGO'er, som havde været vant til at modtage betydelige midler fra den danske statskasse, skulle nu finde økonomisk støtte andetsteds (Neergaard 2009), hvilket må antages at have betydning på udviklingen af partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer.

5.2.2. 2005-2009

Især første år i anden periode er interessant i forhold til casen, da Vestas' nuværende direktør Ditlev Engel bliver udnævnt til CEO. Mindre end én måned efter udnævnelsen offentliggjorde Ditlev Engel sin strategi for Vestas for 2005 til 2008, som blev døbt *The Will to Win* og omfattede blandt andet en ny vision for Vestas. Denne vision *Vind, Olie og Gas* blev fremsat som vision for at styrke Vestas' markedsførende position og understrege det faktum, at vindkraft er en energikilde på linje med olie og gas. I forhold til den omkringliggende verden er det endvidere i denne periode, at regeringen i 2008 vedtager endnu en lovændring, der gør det obligatorisk for de 1100 største danske virksomheder at rapportere på deres CSR indsats (K-kompasset 2012b). Endelig er denne periode interessant, idet København var vært for FN's COP 15 klimakonference i 2009, som givetvis har været med til at sætte virksomheders CSR arbejde med klima og miljø højere på agendaen (Politiken 2009).

5.2.3. 2010-2012

Den sidste periode er en anelse kortere og dækker kun perioden 2010 og frem til i dag. Dette er dels grundet det større omfang af empiri, vi har tilgængeligt for denne periode, og dels fordi vi bruger denne periode som afsæt til at se på de fremtidige mulighedsbetingelser. Således danner analysen afsæt for at skabe en bedre forståelse af Vestas' mulighed for fremadrettet at legitimere sig gennem CSR partnerskaber som WindMade. Endelig er det især inden for de sidste to år, at CSR partnerskaber er kommet på erhvervslivets agenda som en løsning på fremtidens problemer (Pedersen et al 2011). Det illustreres aktuelt af den højt eksponerede partnerskabskonference på CBS i juni 2012.

5.3. Præsentation og indsamling af empiri

I det følgende vil vi præsentere vores valg af empiri samt dataindsamlingsmetoder. Analysen er primært baseret på skriftlige kilder såsom artikler, love, pjecer og hjemmesidetekster samt ekstern kommunikation fra Vestas og WindMade. I analysen af WindMade indgår desuden interviews, som vi har foretaget, med flere de ledende medarbejdere fra de involverede partnervirksomheder.

I valget af WindMade som case er der en risiko for at blive forblændet, idet casen er blevet fremhævet som et eksempel på en af de typer CSR partnerskaber, som kan løse fremtidens udfordringer (Markedsføring 2011b). Det gør den kritiske analyse interessant i forhold til at undersøge, hvordan virksomheder kan legitimere deres forretning gennem CSR, men ”... *you need to be cautious about becoming overly dependent on a key informant, especially because of the interpersonal influence – frequently subtle – that the informant may have over you.*” (Yin 2008:107). I den henseende kan den historiske analyse, kombineret med analysen af den institutionelle offentlighed, være med til at nuancere det positive indtryk, som medierne og informanterne måtte give os af WindMade.

De historiske dokumenter, som indgår i analysen er indsamlet på Småtrykssamlingen på Det Kongelige Bibliotek, som har optegnelser over hovedparten af publikationer såsom årsberetninger og personaleblade samt offentligt tilgængeligt materiale såsom pjecer, kataloger og reklametryk fra Vestas siden 2000. Det er væsentligt at bemærke, at skriftlige kilder på lige fod med interviewmaterialet ansues som en social konstruktion qua vores videnskabsteoretiske tilgang (Yin 2008).

Tabel 1: Oversigt over skriftlige kilder

	2000-2004	2005-2009	2010-2012
Vestas og WindMade	<p>Årsrapport (2000, 2002, 2003)</p> <p>Aktionærinformation (2001, 2002)</p> <p>Magasin: Vestas Global (2004)</p>	<p>Årsrapport (2005, 2006, 2007)</p> <p>Aktionærinformation (2005, 2008)</p> <p>Medarbejderblad: VestasInside (2008, 2009) To the top (2008)</p> <p>Tidsskrifter: Vestas Global (2005) Win[d] (2006, 2007a, 2007b, 2008, 2009) Must Wind (2008)</p>	<p>Årsrapport (2010, 2011)</p> <p>Aktionærinformation (2010, 2011)</p> <p>Medarbejderblad: VestasInside (2010), To the top (2010),</p> <p>Tidsskrift: The Grid (2010, 2011) Brand activation guide (2010)</p> <p>Kommunikationsstrategi (2011)</p> <p>Track record (2010)</p> <p>Officielle websites: Vestas.com (2012) WindMade.org (2012)</p> <p>Sustainability report (2010)</p>
Det statslige felt	<p>Regeringens strategi: Bæredygtig udvikling (2001)</p> <p>EU grøn bog (2001)</p> <p>Arbejdstilsynet (2002)</p> <p>Supplerende regeringsgrundlag (2003)</p> <p>Copenhagen Centre (2003)</p> <p>Pjece fra regeringen (2004)</p>	<p>UM inspirationshæfte (2005)</p> <p>SFI rapport (2006)</p> <p>Regeringen: Handlingsplan for CSR (2008)</p> <p>Årsregnskabsloven (2009)</p> <p>E&S / Center for Samfundsansvar: Rapporter (2005, 2008, 2009)</p>	<p>Socialministeriet: Idékatalog (2010)</p> <p>E&S: Rapport (2011)</p> <p>Regeringen: Handlingsplan for samfundsansvar (2012)</p> <p>Rådet for Samfundsansvar (2012)</p> <p>Kommunikationskompasset (2012a, 2012b)</p> <p>Evm.dk: Fakta ark (2012)</p>
Det videnskabelige felt	<p>7 videnskabelige artikler (2000, 2002, 2003, 2004)</p> <p>Bog: Morsing og Thyssen (2003)</p>	<p>12 videnskabelige artikler (2005, 2006, 2008, 2009)</p> <p>Bøger: Andersen (2006), Morsing et al (2008)</p>	<p>7 videnskabelige artikler (2010, 2011, 2012)</p> <p>Bøger: Djursø og Neergaard (2010), Djursø og Drejer (2011)</p>
Mediefeltet	12 artikler fra dagblade og fagmedier (2000-2004)	12 artikler fra dagblade og fagmedier (2005-2009)	16 artikler fra dagblade og fagmedier (2010-2012)
NGO feltet	<p>WWF tidsskrift (2002)</p> <p>UM og Danida (2004)</p> <p>Center for frivilligt socialt arbejde (2004)</p>	<p>WWF's årsrapport (2007, 2008, 2009)</p> <p>WWF tidsskrift (2005)</p> <p>SFI (2006)</p> <p>NGO undersøgelse PWC (2007)</p> <p>Neergaard et al (2008)</p>	<p>WWF's årsrapport (2010, 2011)</p> <p>WWF toolbox (2011)</p> <p>WWF tidsskrift (2012)</p> <p>Partnerships konference CBS (2012)</p> <p>Global Journal (2012)</p>

5.3.1. Felter og empiri

I analysen vil vi undersøge de institutionelle strukturer i de fire offentlige felter, der som social praksis er med til at konstituere institutionaliseringen af CSR og dermed definere Vestas' mulighedsbetingelser for at skabe legitimitet gennem partnerskaber. Vi anskuer således offentligheden som bestående af felterne *regeringen, medierne, videnskaben og de frivillige organisationer*. Disse felter udgør tilsammen den offentlige kontekst, som Vestas skal navigere i for at legitimere deres forretning. I det følgende vil vi således redegøre for de enkelte felters indflydelse og dermed berettigelse i analysen, samt hvilke kilder vi foretager analysen på baggrund af i hvert af felterne. Empirien danner grundlæg for at identificere, hvorledes der i feltet argumenteres for fordelene ved strategiske partnerskaber på CSR området, og hvilke rationelle myter der har været med til at præge udviklingen i brugen af partnerskaber, hvilket uddybes i teoriafsnittet.

Vi anerkender, at andre interessenter såsom leverandører, brancheforeninger og kunder er vigtige for Vestas i forhold til at legitimere deres forretning. Baggrunden for valget af offentligheden som felt er dels, at empirien er mere tilgængelig og dermed fyldestgørende. Derudover er det nødvendigt for Vestas, som vindmølleproducent, at fremstå legitim i offentligheden, grundet afhængigheden af statslige subsidier.

Det første felt er således *det statslige felt*. Regeringen er den primære drivkraft i forhold til regulativ isomorfi. Dette aflæser vi i analysen gennem offentligt tilgængeligt materiale såsom CSR lovgivning, offentligt støttede undersøgelser inden for CSR samt materiale fra ministerier og styrelser underlagt regeringen, herunder eksempelvis CSR Kompasset og Samfundsansvar.dk.

Det videnskabelige felt er det andet felt og er ligeledes en drivkraft i udviklingen af den normative isomorfi gennem videnskabeliggørelse af CSR partnerskaber og praksis (Lorenzen & Vámosi 2004). Her vil den primære empiri bestå af videnskabelige artikler, publikationer og rapporter, der behandler CSR, samfundsansvar og partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer. For at opnå størst mulig repræsentativitet vil hovedvægten være på de danske, skandinaviske og mest citerede artikler inden for området.

Det tredje felt er *medierne*, som har en afgørende rolle i forhold til udviklingen af den offentlige holdning til CSR og dermed skabelsen af normativ isomorfi (Lund 1999, Liu 2010). Da vi er interesserede i den professionelle institutionalisering, består den primære empiri af artikler fra landsdækkende samt erhvervsorienterede fagmedier herunder Børsen, Berlingske,

Jyllands-Posten, Information, CSR.dk, Markedsføring og Kommunikatøren. I mediefeltet er det især interessant at identificere, hvad der fremhæves som legitimt, samt hvordan de mest indflydelsesrige institutioner udtaler sig om CSR partnerskaber.

Det fjerde og sidste felt er *NGO feltet*, der beskæftiger sig med CSR relaterede sager såsom velgørenheds-, menneskerettigheds- og miljøorganisationer. I analysen af dette felt er det især interessant at vurdere, hvorledes NGO'ernes holdning til virksomhedssamarbejde har udviklet sig. Den primære empiri er artikler fra medierne, som udtrykker de frivillige organisationers holdning til CSR partnerskaber samt årsrapporter og anden officiel kommunikation fra Verdensnaturfonden (WWF), som er *founding partner* i WindMade samt en af verdens mest indflydelsesrige NGO'er inden for CSR (Kforum 2009, Global Journal 2012). Endelig har vi i sidste periode et interview med WWF's ansvarlige for WindMade samarbejdet.

Det er vigtigt at understrege, at formålet ikke er at identificere udfordringer i samarbejdet mellem NGO'er og virksomheder, men derimod gennem analysen at undersøge de frivillige organisationers holdning til arbejdet med virksomhederne som en faktor i udviklingen i muligheden for at skabe legitimitet gennem partnerskaber.

Som et gennemgående udvælgelseskriterium er der lagt vægt på at inddrage kilder, der som afsender har en høj grad af symbolsk og kulturel kapital i feltet (Bourdieu 1994). Derfor har vi primært udvalgt empiri fra anerkendte institutioner såsom universiteter, ministerier og landsdækkende dagblade. Hertil skal det ligeledes bemærkes, at formålet ikke er at identificere enkeltpersoners idiosynkratiske holdninger, men nærmere de dominerende holdninger, som har indflydelse på institutionaliseringen af anvendelsen af CSR partnerskaber.

5.4. Interviewtilgang

I dette afsnit vil vi gennemgå vores interviewtilgang og valg af informanter i forhold til specialets overordnede videnskabsteoretiske tilgang.

Vores interviewform kan bedst beskrives som delvist strukturerede kvalitative interviews. Kvale og Brinkmann (2008) påpeger, at fordelene ved denne interviewform er deres åbenhed til dataindsamlingen, hvilket imidlertid også er en ulempe i forhold til manglen på en standardiseret metode. I tråd med den reflektive sociologi vil vi således kort gennemgå

de syv faser i interviewundersøgelsen for at explicitere vores tilgang og metodiske valg i hver af de syv faser *tematisering, design, interview, transskribering, analyse, rapportering og verificering*.

I forhold til *tematisering* påpeger Kvale og Brinkmann (2008:125), at: ”*Det er nødvendigt at identificere interviewundersøgelsens emne og formål for at kunne træffe velovervejede beslutninger om, hvilke metoder man skal bruge i de forskellige faser på vejen til målet.*”. Vi var to måneder inde i projektfasen, før vi foretog de første interviews, hvilket sikrede, at vi havde mulighed for at forberede os grundigt gennem indsamling og læsning af empiri om casen samt gennem en klar formulering af vores problem og videnskabsteoretiske metode.

Den anden fase er *design af interviewundersøgelsen*. Fairclough (1992, 1995) fremhæver, at man skal lave systematiske analyser af både tale og skriftsprog i form af eksempelvis interviews. Erindringer blegner imidlertid let, hvorfor det er mest fordelagtigt at benytte skriftligt materiale til historiske undersøgelser. Den primære empiri til den historiske analyse er derfor de skriftlige kilder, mens interviewene primært indgår som kilder til at belyse nutiden (Kvale og Brinkmann 2008). Således anvendes interviewene primært til at få et indblik i de strategiske overvejelser bag WindMade i forhold til den sociale praksis, som ikke er synlige i Vestas’ skriftlige kommunikation.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2008) er en person en god informant, når han eller hun kan byde ind med mere information end en respondent. Gennem vores interviews med de ledende og kommunikationsstrategiske medarbejdere, som officielle repræsentanter for deres organisationer og institutioner, er formålet at få et indblik i, hvordan de forholder sig strategisk til omverdenen i forhold til at fremstå legitime.

Vi har derfor interviewet Vestas’ Corporate Brand Director samt projektchefen for udviklingen af WindMade, som begge har været involveret i kommunikationen og strategien bag WindMade. For at skabe et mere nuanceret billede af udviklingen af strategien bag partnerskabet har vi ydermere interviewet den globalt ansvarlige fra WWF samt Legos CSR chef, som begge har været med til at udvikle WindMade. Derudover har vi interviewet WindMades kommunikationschef, for at få et indblik i kommunikationsstrategien efter WindMade er blevet oprettet som en selvstændig NGO. Endelige har vi via mailkorrespondance fået uddybet Better Place baggrund for deltagelse, som udover Lego foreløbigt er den eneste virksomhedsmedlem af WindMade herhjemme, for at få et bedre

indblik i, hvordan andre virksomheder vurderer styrkerne og svaghederne ved WindMade i forhold til at øge deres legitimitet.

Alvesson og Deetz (2000:21) påpeger, at ”*we must (...) actively intervene – ask questions, negotiate [and] steer our presence into and around a particular site, make notes/decide not to make notes/decide what to write down. We construct data to interpret.*”. Citatet påpeger, at interviewene, ifølge vores videnskabsteoretiske ståsted, således ikke betragtes som viden, man blot kan aftappe fra informanterne, men at vi selv indgår som et betydningsfuldt fortolkende led i dataindsamlingen.

Som det fremgår af nedenstående oversigt over interviewene og informanterne, er det kun de to interviews med Vestas’ medarbejdere, som er foretaget mundtligt, mens de andre har været telefoninterviews. Vi vurderer, at telefoninterviewene har givet os en tilstrækkeligt indsigt, idet formålet primært har været at få indsigt i organisationernes officielle strategiske holdning og opfattelse af partnerskabet.

Den tredje fase er de egentlige *interviews*, som alle havde en delvis åben struktur. I spørgerammerne har vi taget udgangspunkt i de samme overordnede temaer, men tilpasset dem til informanternes position. Til grund for dette valg ligger, at formålet med undersøgelsen ikke er at teste hypoteser eller se på gruppeforskelle. Derudover kan det at stille de samme spørgsmål til alle informanter i alle interviewene anskues som et udtryk for en kvantitativ og positivistisk tilgang, som ikke harmonerer med vores socialkonstruktivistiske ontologi (Cassell 2009). Formålet med interviewene har været at spørge ind til den specifikke viden, som de forskellige informanter besidder for at belyse organisationernes strategiske perspektiv på WindMade.

I forhold til *transskriberingsfasen* har vi, som Jørgensen og Phillips (2006) anbefaler, valgt delvist at transskribere interviewene. Fordelen er, at det styrker fortolkningsprocessen i analysen og skaber en dybere forståelse (ibid).

I *analysefasen* er de primære værktøjer feltanalysen og diskursteorien kombineret med det institutionelle perspektiv, som er uddybet i teori afsnittet. Interviewene indgår som et vigtigt element i analysen af WindMade i forhold til organisationernes strategiske position i forhold til CSR partnerskaber.

Den næstsidste fase er *verifikation*, som i høj grad hænger sammen med afhandlingens videnskabsteoretiske ståsted. Grundet den kvantitative tilgang i interviewundersøgelse er det ikke formålet at drage kausale forklaringer ud af empirien. Formålet har imidlertid været at

give et indblik i strategien bag og kommunikationen om WindMade. Verifikationen er yderligere uddybet i det tidligere afsnit, hvor vi har vurderet kriterierne for at skabe validitet og generaliserbarhed i forhold til den anlagte metode.

Den sidste fase er *rapportering*, hvor interviewene først og fremmest, som nævnt, er blevet transskriberet. Der er yderligere anvendt citater fra interviewene i analysen, hvor de bliver vurderet nærmere og indgår som en del af fortolkningen. Interviewene er vedlagt som lydfiler på en CD.

Tabel 2: Oversigt over interviews

Dato	Informant	Varighed	Interviewform
24.04.2012	Rasmus M. Schophuus Project Manager, Business Development, Vestas	1 time	Mundtlig hos Vestas i København
26.04.2012	Morten Kamp Jørgensen Director, Corporate Brand & Reputation / Group Marketing & Customer Insight, Vestas	1 time	Mundtlig hos Vestas i København
10.05.2012	Angelika Pullen Communication Director at WindMade, Brussels	1/2 time	Telefon
12.06.2012	Jean-Philippe Denruyter Manager, Global Renewable Energy Policy, WWF International	45 minutter	Telefon
12.06.2012	Jes Faltum Director, Environment & Climate at LEGO Group	1/2 time	Telefon
12.06.2012	Susanne Tolstrup Kommunikationschef, Better Place	-	Mail

Del 6

Teori

6. Teori

I dette afsnit vil vi argumentere for inddragelsen af Faircloughs (1992, 1995) diskursteori til at komplementere Bourdieus sociologiske feltanalyse, som kan kritiseres for ikke at indeholde en konkret metode (Frederiksen et al. 2004). Derefter vil vi argumentere for valget af det institutionelle perspektiv i analysen af den sociale praksis, som undersøger, hvad der er afgørende for at skabe legitimitet via CSR partnerskaber.

6.1. Den kritiske diskursanalyse

I det følgende vil vi uddybe vores teoretiske forståelse af Faircloughs tredelte diskursanalyse, som vil danne grundlag for den historiske analyse af udviklingen i Vestas' italesættelse af CSR og partnerskaber. Formålet er at opnå en dybere forståelse af de rammer og muligheder, Vestas har for at skabe legitimitet. I denne sammenhæng er den kritiske socialkonstruktivistiske tilgang, som Fairclough tilhører, relevant, da den ser på, hvordan sproget er med til at skabe mening og sociale begreber: *"it tries to explore the ways in which the socially produced ideas and objects that populate the world came to be through discourse."* (Phillips & Di Domenico 2009:551).

Baggrunden for valget af Faircloughs metode til diskursanalyse er ikke, som det ofte fremhæves, at udføre en emancipatorisk analyse (Jørgensen og Philips 2006). Vi søger *ikke* at vurdere om de diskurser, som Vestas italesætter, er retfærdige eller undertrykker bestemte aktører. Diskurser er ifølge Fairclough (1992) en måde at tale på, der giver betydning til oplevelser ud fra et bestemt perspektiv. Dermed ser vi Vestas' diskurser som et udtryk for en bestemt måde at skabe mening på, der er påvirket af den kontekst de opererer i. Diskurserne er ligeledes med til at sætte rammerne for Vestas' mulighedsbetingelser for at skabe legitimitet (Alevesson og Kärreman 2000), da *"enhver tale er en tale i en bestemt diskurs påhæftet bestemte regler for acceptabilitet."* (Andersen 1999:31).

Ontologisk set ligger vores forståelse af diskurs i forlængelse af Bourdieus begreb om historicitet og således nærmere Foucaults genealogiske forståelse, idet vi ser den historiske diskursanalyse som en metode til at forholde os kritiske til de forhold der umiddelbart tages for givet (Alevesson og Deetz 2000). Den historiske metode kan ifølge Foucault afdække

”reglerne for, hvilke udsagn der bliver accepteret som meningsfulde og sande i en bestemt historisk epoke.” (Jørgensen og Phillips 2006:21).

Vi er ydermere inspireret af Foucaults forståelse af magt som produktiv, da vi ikke ser diskurser som undertrykkelse udført af bestemte aktører, men derimod som et vilkår for social orden, som konstituerer mulighedsbetingelserne for, hvad subjekter kan og ikke kan synes og vide om bestemte objekter: *”Vi vil kalde en gruppe af ytringer for diskurs i det omfang, de udgår fra den samme diskursive formation [og] består af et begrænset antal ytringer, som man kan definere mulighedsbetingelserne for.”* (Foucault 1972:117 i Jørgensen og Phillips 2006). Til trods for overensstemmelsen med Foucaults genealogi, er baggrunden for valget af Faircloughs frem for Foucaults metode, at den er mere konsistent og stringent (Andersen 1999) samt, at Faircloughs teori anses for at være den mest udviklede til forskning i kommunikation inden for diskursteori (Jørgensen og Phillips 2006).

Det er især Faircloughs tredelte diskursanalyse, der ikke alene ser diskurs som en situationel tekst, men også inddrager den bredere sociale praksis, som muliggør en mere nuanceret analyse af Vestas’ konkrete muligheder for at skabe legitimitet gennem CSR partnerskaber i offentligheden. Styrken ved kombinationen af Fairclough og Bourdieus tilgang til historicitet ligger således i den stringente anvendelse af metode og det faktum, at man *”ved at se verden gennem en bestemt teori (...) kan fremmedgøre sig fra nogle af sine selvfølgeligheder og stille andre spørgsmål til materialet, end man kan gøre ud fra sin hverdagsforståelse.”* (Jørgensen og Phillips 2006:33), hvilket er en central del af vores epistemologiske tilgang med inspiration fra Bourdieus sociale refleksivitet.

Ifølge Fairclough er diskurs både medvirkende til at konstituere den sociale verden herunder både sociale identiteter og relationer samt videns- og betydningssystemer. Derudover er diskursen selv konstitueret af de sociale praksisser, hvorved Fairclough adskiller sig fra andre diskursanalytiske tilgange (Jørgensen og Phillips 2006). Således er det ikke kun den diskursive praksis eller måden at tale på om CSR partnerskaber, der har betydning for Vestas’ muligheder for at skabe legitimitet, men ligeledes magtrelationer og ikke-diskursive sociale strukturer. Dette er et vigtigt argumentet for inddragelsen af Bourdieus feltbegreb og det institutionelle perspektiv som forståelsesramme i analysen af de ikke-diskursive strukturer i den sociale praksis, hvilket uddybes i det følgende afsnit. Vi ser således diskurs som konstitueret i den konkrete kommunikationsbegivenhed og den diskursive praksis, men samtidig som konstitueret af de socialt forankrede og

institutionaliserede praksisser, som gensidigt former hinanden i et dialektisk samspil. Fairclough (1992:66) påpeger, at ”*Samfundets diskursive konstitution ikke udspringer af ideernes frie spil i folks hoveder, men gennem en social praksis, som er fast forankret i og orienteret mod virkelige, materielle sociale strukturer*”, hvilket er i tråd med Bourdieus doksiske forståelse i felterne. Vestas er således både med til at påvirke andre aktører, der arbejder med CSR samtidig med, at deres handlinger er et produkt af en konkret social og historisk kontekst og dermed afspejler de sociale praksisser.

Endeligt er det vigtigt at påpege, at formålet med diskursanalysen som en del af det socialkonstruktivistiske grundpræmis ikke er at komme bag diskursen og finde ud af, hvad der virkelig *menes*, og hvad der er den *egentlige sandhed*. Derimod er formålet at identificere udviklingen i de diskursive praksisser som overordnet set begrænser og giver Vestas nye handlemuligheder. Analysen vil således afdække de selvfølgeligheder som afgør, at nogle udsagn bliver accepteret og opfattet som naturlige, sande og legitime, mens andre ikke gør. Analysen af offentligheden i den sociale praksis kan således komme til at fremstå forsimplet og uden modstrid. Her er det vigtigt at påpege, at felterne i offentligheden bliver til gennem modstridende positioner (Wilken 2010). Formålet med vores analyse er imidlertid, at fremanalysere de *dominerende* positioner, hvorfor bestemte emner og modstrid i nogle tilfælde, hvor det ikke er fundet relevant, ikke er belyst i analysen. Det er således en del af vores videnskabsteoretiske position, at vores vidensinteresse og interaktion med empirien har betydning for tolkningen og meningskondenseringen (Järvinen og Mik-Meyer 2005), hvilket Alvesson og Deetz (2000:21) opsummerer som det særlige ved diskursanalyse: ”*we do not collect data that we then interpret. Data is an outcome of interpretation and construction, for example we must actively use knowledge, intellect and intuition in order to give some sense*”. På den baggrund vil vi i det følgende eksplicitere vores analysestrategier.

6.1.1. Den tredimensionelle model

Fairclough argumenterer for at se diskursanalysen i forhold til den sociale kontekst, idet rene lingvistiske analyser risikerer at skabe en forsimplet forståelse af forholdet mellem tekst og samfund (Jørgensen og Philips 2009). Diskursanalysen er derfor opdelt i tre komplementære niveauer, som udgør strukturen i analysen: *tekst, diskursiv praksis og social praksis*. De analyseres særskilt, men ”*deres indbyrdes rækkefølge skal ses som idealtypisk: I det konkrete*

arbejde er det ikke sikkert, at man kan gå lige frem efter sådan en lineal; måske må man frem og tilbage mellem et par af trinene nogle gange, før man kommer videre.” (ibid:88).

Figur 3: Faircloughs tredimensionelle diskursanalyse



(Jørgensen og Philips 2006:81)

Analysen tager hensyn til, at diskursive praksisser formes af sociale strukturer og magtrelationer, og som nævnt ”er det centralt i Faircloughs tilgang, at diskurs er en vigtig form for social praksis, som både reproducerer og forandrer viden, identiteter og sociale relationer.” (Jørgensen og Phillips 2006:77). Analysens formål er således at illustrere forbindelserne mellem Vestas’ CSR kommunikation, de diskursive praksisser og udviklingen i den sociale praksis for CSR og partnerskaber.

6.1.1.1. Det lingvistiske niveau

Det lingvistiske niveau i hver af de tre perioder i analysen vil identificere de diskurser, som Vestas trækker på i kommunikationen om CSR og partnerskaber. I analysen benytter vi Faircloughs begreber *ordvalg*, *interaktionskontrol*, *transivitet* og *modalitet*. Begreberne vil blive brugt som redskaber til at vurdere, hvorledes teksterne behandler temaer, begivenheder og sociale relationer, og derigennem afspejler og skaber bestemte diskurser.

Indledningsvist vil vi derfor systematisk analysere ordvalget i teksterne for at identificere de diskurser, som Vestas italesætter. Ved at undersøge hvordan forskellige ord og deres synonymer benyttes er det muligt at identificere kæder af ord, som er udtryk for en

bestemt diskurs. Et eksempel kan være i hvor høj grad CSR forbindes med ord som image, brand og omdømme eller bundlinje, forretning og vækstmuligheder.

Derudover vil vi analysere *interaktionskontrollen*, som er et udtryk for, hvilke positioner der rent kommunikativt tillægges magt i en given sammenhæng. Formålet er at identificere de gældende magtforhold i forhold til at definere den diskursive praksis. Herunder vil vi inddrage begrebet *transitivitet*, som beskriver, hvordan begivenheder og processer forbindes eller *ikke* forbindes mellem subjekter og objekter. Eksempelvis er der stor forskel på forbindelserne i de to følgende fiktive udsagn om samme begivenhed ”100 arbejdspladser er blevet outsourcet” og ”Vestas fyrer 100 medarbejdere”. I sidstnævnte udsagn forbindes Vestas i høj grad til begivenheden, hvor første udsagn ikke forbindes med noget subjekt og ligeledes fremhæves outsourcing frem for fyringer.

Endelig inddrager vi begrebet *modalitet* til at klarlægge affiniteten i de tekstlige udsagn, da talerens eller afsenderens grad af tilslutning til udsagn har konsekvenser for diskursens konstruktion af sociale relationer (ibid). Et eksempel herpå kan være endnu et fiktivt udsagn fra Vestas, som ”*initiativet sparer årligt virksomheder for 1 gigaton CO2 udledning*” i modsætning til ”*Vestas hjælper danske virksomheder med at spare 1 gigaton CO2 udledning med vindenergi*”. I førstnævnte udsagn er det et uspecificeret initiativ, der sikrer virksomhederne en besparelse, mens det i andet udsagn er tydeligt, at det er Vestas, der gennem brugen af vindenergi hjælper virksomhederne til en besparelse. Begrebernes konkrete anvendelse vil desuden blive forklaret løbende gennem analysen.

6.1.1.2. Den diskursive praksis

I analysen af den diskursive praksis er det primære formål at vurdere, hvorvidt der trækkes på etablerede diskurser, om der sker en ny artikulering, eller om der trækkes på helt nye diskurser, samt hvilke diskurser der fremstår som de dominerende: ”*Diskursiv praksis kan ses som et aspekt af en hegemonisk kamp, som bidrager til reproduktion og transformation af den diskursorden, den indgår i. Diskursiv forandring finder sted, når diskursive elementer artikuleres på nye måder.*” (Jørgensen og Phillips 2006:88). Det er interessant, da det sætter rammerne for Vestas’ kommunikationsmuligheder. Diskursordenen er summen af de diskurser og genrer, der anvendes inden for en bestemt institution eller et felt og kan således ses som et system, der både former og formes af konkret sprogbrug. I analysen vil vi derfor

konkret vurdere, hvordan Vestas trækker på dominerende rationelle myter fra de offentlige felter. De forhold som teksterne er produceret under og ophavet til udsagn er interessante, da ”*People use discourse to do things – to offer blame, to make excuses, to present themselves in a positive light, etc.*” (Gill 2000:175). En CSR rapport kan eksempelvis ses som redigeret kommunikation, der dels er produceret under forudsætning af de interne forhold i virksomheden, men som samtidig forholder sig til forhold i omverden og dermed den sociale praksis for CSR rapporter.

I analysen vil vi desuden vurdere graden af interdiskursivitet og intertekstualitet, hvilket indebærer en analyse af, hvordan Vestas trækker på allerede eksisterende diskurser og tekster. Ifølge Fairclough (1992) er en høj grad af interdiskursivitet tegn på dynamik og forandring, mens en lav grad af interdiskursivitet og artikulation af eksisterende diskurser er forbundet med reproduktion af det bestående. Det vil derfor være interessant, at se på udviklingen i sammenspillet mellem de kommercielle diskurser og de mere sociale og filantropiske diskurser i samarbejdet mellem Vestas og NGO’er for at undersøge, hvorledes Vestas gennem perioderne har initieret forandring ved at italesætte nye diskurser eller reproduceret den eksisterende diskursorden og været begrænset af bestemte mulighedsbetingelser. Divergens mellem to af perioderne kan således afspejle dynamik, forandring og udvikling (Gill 2000).

Endelig kan det usagte, det som ikke bliver italesat, være interessant, idet det kan være udtryk for, at noget anses som illegitimt. Det er endnu en grund til, at sammenholde analysen af Vestas med udviklingen i omverdenen: ”*Without this broader contextual understanding we would be unable to see the alternative versions of events or phenomena that the discourse we were analysing had been designed to counter (...) we would not be able to recognise the significance of silences.*” (Gill 2000:180). Det illustrerer ligeledes fordelene ved den historiske diskursanalyse, som angriber casen gennem en kritisk og skeptisk læsning samt en vurdering af diskursernes oprindelse og interdiskursivitet for derigennem at åbne for alternative fortolkninger, der ligger uden for den umiddelbare forståelse. Dermed kan analysen synliggøre forholdet mellem nuværende og tidligere praksisser, som er interessant, da de har betydning for Vestas’ mulighedsbetingelser fremadrettet.

6.1.1.3. Den sociale praksis

Det sidste niveau i analysen er den sociale praksis, som Fairclough (1992) argumenterer for at inkludere for at klargøre samfundets overordnede diskursorden samt de sociale, kulturelle og økonomiske strukturer, der danner rammen omkring den konkrete diskursorden: ”*Det er ikke bare tilladt men værdsat [at inddrage andre tilgange end de diskursanalytiske], da forskellige perspektiver giver forskellige former for indsigt i et område og tilsammen danner en bredere forståelse.*” (Jørgensen og Philips 2006:12). Som supplement til diskursanalysen inddrager vi derfor det institutionelle perspektiv (Meyer & Rowan 1977, DiMaggio & Powell 1991, Scott 1995). Det uddybes i det følgende afsnit.

I analysen af den sociale praksis vil vi således undersøge de samfundsmæssige strukturer i de offentlige felter, som har betydning for, hvordan Vestas’ kan legitimere sig gennem CSR partnerskaber. Her inddrager vi ligeledes Bourdieus feltanalyse, idet vi undersøger begivenheder og tendenser i felterne for medier, regeringen, NGO’er og videnskaben, der tilsammen skaber den institutionelle offentlig for Vestas’ kommunikationshandlinger. Den sociale praksis kan således illustreres som den fortolkningsramme Vestas’ kommunikation skal ses i.

På baggrund af analysen af den sociale praksis vil vi efterfølgende i den diskursive praksis, i hver af de tre perioder, vurderer, om de dominerende diskurser reproduceres, eller om de transformerer diskursordenen og derigennem medfører en social forandring (Fairclough 1992): ”*Det er i analysen af forholdet mellem diskursiv praksis og den bredere sociale praksis, at undersøgelsen finder sine endelige konklusioner.*” (Jørgensen og Philips 2009: 88). Analysen vil dermed sætte os i stand til at vurdere, hvordan udviklingen af diskursordenen har forandret opfattelsen af CSR partnerskaber over tid, samt hvilken indflydelse det offentlige felt har haft på Vestas’ muligheder for at legitimere sig via CSR partnerskaber.

Hos Fairclough (1992) fokuserer tekstanalysen på fremførelsen af diskurser inden for og på tværs af grænserne mellem udvalgte perioder og det understreges, at der derfor ikke foretages en ren komparativ analyse, men derimod en historisk analyse, der skal afdække udviklingen af diskursordenen i forbindelse med Vestas’ eksterne CSR kommunikation.

Vi vil således med udgangspunkt i disse begreber undersøge, hvordan Vestas’ kommunikation afspejler og konstruerer bestemte virkelighedsopfattelser, der er afgørende for om deres CSR tiltag vil blive opfattet som legitime. Analysen vil således være med til at

undersøge Vestas' muligheder, da den diskursive og sociale praksis, har stor betydning for, hvad der bliver anset som legitime kommunikationshandlinger.

6.2. Det institutionelle perspektiv

I dette afsnit vil vi beskrive, hvordan det institutionelle perspektiv inddrages og operationaliseres som komplement til Faircloughs teori i den sociale praksis.

”For at analysere den bredere sociale praksis er diskursanalysen ikke tiltrækkelig, fordi social praksis både har diskursive og ikke-diskursive elementer ...” (Jørgensen og Phillips 2006:82), og den institutionelle analyse komplementerer dermed diskursanalysen ved at afdække de institutionelle forhold i Vestas' omverden, som har indflydelse på den diskursive praksis og dermed den måde hvorpå Vestas italesætter arbejdet med CSR partnerskaber. Vi anskuer den sociale praksis som den institutionaliserede offentlighed, hvori Vestas kan skabe legitimitet. Den offentlige kontekst består af en række felter, hvori der internt kæmpes om at definere forståelsesrammen for CSR partnerskaber. Udfaldet af disse relationelle kampe er med til at konstituere de dominerende rationelle myter inden for CSR området.

6.2.1. Den nyinstitutionelle teori

I analysen anvender vi den nyinstitutionelle teori (Meyer og Rowan 1977, DiMaggio og Powell 1991, Scott 1995), hvilket harmonerer med den socialkonstruktivistiske ontologi i afhandlingen. Den nyinstitutionelle teori anskuer socialt konstruerede forestillinger som afgørende for, hvordan virksomheder organiserer sig: *”Institutional theorists emphasize the extent to which the world is a product of our ideas and conceptions – the socially created and validated meanings that define social reality.”* (Scott 1995:163). Den klassiske institutionelle tilgang ser institutioner som indlejret i den lokale kontekst og situation (Selznick 1949). I modsætning hertil ser den nyinstitutionelle tilgang på en bredere sammenhæng af relationer mellem samfundet, felter og organisationer. Denne tilgang medtænker således også vertikale forbindelser samt en bredere række af aktører såsom myndigheder, brancheorganisationer, forbrugere og faglige organisationer, hvorfor den er mere anvendelig i vores analyse af de offentlige felter (DiMaggio og Powell 1991). En positiv konsekvens heraf er, at Vestas'

italesættelse af CSR partnerskaber ikke alene ses i en smal kontekst såsom vindmøllebranchen, men i en bredere samfundsmæssig kontekst. Institutionel teori påpeger herved, at institutioner både er med til at danne rammerne for samt influerer organisationers handlinger. Analytisk er det derfor interessant at identificere de institutionelle processer som over tid har influeret Vestas. Dette blik afstedkommer, at offentligheden ansues som bestående af en række felter, der alle har påvirket institutionaliseringen af CSR partnerskabet på forskellig vis gennem de tre udvalgte perioder og dermed konstitueret varierende dominerende diskurser.

6.2.2. Rationelle myter

Ifølge Bourdieu (1996) formes sociale praksisser af sociale strukturer og magtrelationer, som subjektet ofte ikke er bevidst om. Denne opfattelse begrebsliggør det institutionelle perspektiv gennem rationelle myter. Virksomheder er ifølge Meyer og Rowan (1977) underlagt forestillinger om og forventninger fra omverdenen til, hvordan de bør handle for at blive opfattet som rationelle, hensigtsmæssige og effektive. Rationelle myter er grundlæggende forhold, der kun sjældent sættes spørgsmålstegn ved. Det kan være *best practices* samt effektiviserings- og kvalitetsforbedringer, som virksomheder henviser til for at retfærdiggøre beslutninger og handlinger.

Meyer og Rowan (1977) argumenterer videre for, at virksomheder over tid inkorporerer nye organisatoriske former og praksisser for at fremstå legitime og tidssvarende. I forlængelse heraf påpeger Scott (1995:163) at: ”*Associated with the rise of the modern world is not only a set of production technologies and administrative structures for coordinating complex activities but also the growth of certain beliefs and cognitions about the nature of the world and the way which things work.*”. Gennem den historiske analyse er det således muligt at identificere udviklingen af de rationelle myter, der har påvirket og påvirker institutionaliseringen af mulighedsbetingelserne for CSR partnerskaber. Rationelle myter er således ikke universelle, men derimod bestemt af den historiske og kulturelle kontekst. Rationelle myter kan identificeres ved at sætte spørgsmålstegn ved, om de rationaler som virksomheder henviser til som grundlag for bestemte handlinger er tilpasset deres unikke situationen eller om de blot forfalder til sikre, almenkendte og standardiserede løsninger. En mulig rationel myte kan være, at virksomheder mener, at det er mindre legitimt at være

selvpromoverende i deres kommunikation af CSR i en dansk kontekst sammenlignet med en amerikansk kontekst.

Rationelle myter påvirker således både institutionaliseringen og organiseringsformen i virksomheder. For virksomheder er der en risiko for at miste deres interne koordinering og kontrol ved ukritisk at efterligne konkurrenter og følge gængse normer. Her er *greenwashing* et godt eksempel, hvor virksomheder udadtil kommunikerer, at de arbejder med CSR, men internt reelt ikke foretager nogle forandringer. Det institutionelle perspektiv kan således anvendes til at fremanalysere de implicite og selvfølgelige strukturer, som påvirker Vestas' italesættelse af CSR partnerskaber, samt belyse hvad der fremstår legitimt i offentligheden.

Anvendeligheden i det institutionelle perspektiv består derfor ikke i dets deterministiske forklaringskraft gennem de overordnede strukturer, men derimod i dets evne til at identificere de normative og latente organisatoriske forestillinger om hvordan de bør handle og ikke mindst de inkonsistente paradokser og dilemmaer, som organisationer ofte står overfor i forbindelse med forandring, kriser eller nye tendenser. Rationelle myter kan i denne sammenhæng ses som den logik, der opstår over tid om, hvordan virksomheder bør handle og organisere sig. De opbygges oftest omkring succesfulde organisationer, som andre virksomheder efterfølgende søger at imitere for at signalere til omverden, at de også er succesfulde. Derved opstår risikoen for en *strukturel dekobling*, hvor virksomheden udadtil fremstår succesfuld, mens der internt ikke foretages tilstrækkelige strukturelle forandringer for at opnå samme effektivitet som de succesfulde virksomheder. Det interessante ved at identificere disse rationelle myter er, at virksomheder i mange tilfælde efterlever dem for at blive opfattet som legitime i andres øjne, men paradoksalt er det ikke nødvendigvis gennem efterlevelse af disse at virksomhederne opnår størst effektivitet og dermed succes (DiMaggio og Powel 1991).

6.2.3. Legitimitet

Legitimitet er et af de begreber, som er gennemgående i afhandlingen, hvorfor vi kort vil gennemgå vores forståelse af begrebet. Vores forståelse lægger i forlængelse af det institutionelle perspektiv, der ser legitimitet som den primære ressource i forhold til at skabe konkurrencemæssige fordele samt som *"a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed*

systems of norms, values, beliefs and definition.” (Suchman 1995 i Lorenzen & Vámosi 2004:158). Ligesom rationelle myter er legitimitet dermed ikke universelt og *“legitimacy is not a commodity to be possessed or exchanged but a condition reflecting cultural alignment, normative support, or consonance with relevant rules or laws.”* (Scott 1995: 45). Normer, for hvad der er legitimt, er således ikke generelle samfundsnormer, men noget der kan varierer over tid og imellem forskellige kulturelle og sociale kontekster. Vores historiske feltanalyse er i den sammenhæng et anvendeligt redskab til at forstå betydningen af disse variationer.

En virksomhed opnår legitimitet ved at handle tidssvarende, troværdigt og attraktivt overfor sin omverden. Således indebærer skabelse af legitimitet altid kommunikationshandlinger i relation til en eller flere interessenter. Ifølge teorien er Vestas således nødt til at retfærdiggøre sine valg og handlinger inden for den kontekst og de sociale rammer organisationen opererer i, idet upassende og illegitim adfærd vil gøre det vanskeligt for Vestas at argumentere for tilførslen af statslige subsidier til vindenergien samt eksempelvis at tiltrække kunder, leverandører og samarbejdspartnere. Det er derfor afgørende for Vestas’ evne til at opnå konkurrencefordele og sikre deres eksistensberettigelse, at de fremstår legitime.

Erhvervslivets bestræbelser på at fremstå legitim markerer ydermere et opgør med det neoklassiske økonomiske perspektiv (Friedman 1970), idet eksempelvis Vestas ikke alene kan legitimere deres handlinger ud fra profitmaksimering, men ved at opfylde de institutionelle normer og værdier, de er underlagt. I denne henseende er det interessant, at Vestas som vindmølleproducent er afhængig af statslige subsidier, og dermed både skal tilgodese investorenes forventning om at gøre en god forretning samt sikre politisk opbakning til vindenergi. Vi formoder således, at der eksisterer en række rationelle myter i offentligheden om, hvordan virksomheder bør arbejde med CSR og herunder partnerskaber for at fremstå legitime. Identifikationen af disse myter er derfor et vigtigt element i analysen, da de dels kan ses som en forklaring på, hvorfor Vestas i givne situationer handler som de gør og samtidig er afgørende for Vestas fremtidige mulighedsbetingelser inden for CSR partnerskaber.

Det er vigtigt at påpege, at formålet med afhandlingen ikke er at undersøge om offentligheden anser Vestas og WindMade som legitime, men derimod at undersøge, hvordan mulighedsbetingelserne for brugen af CSR partnerskaber er blevet institutionaliseret. I forhold til legitimitet er analysen af den sociale praksis interessant i forhold til Vestas’ strategiske arbejde med CSR partnerskaber. Analysen kan være med til at skabe en mere nuanceret

forståelse af, hvordan Vestas søger at opnå legitimitet set i lyset af de rationelle myter, der eksisterer om CSR partnerskaber i offentligheden. Herved kan analysen være med til at identificere de begrænsninger i den institutionelle kontekst i de offentlige felter inden for CSR partnerskaber, skaber for virksomheder som Vestas. En større bevidsthed omkring begrænsninger og muligheder i forhold til at skabe legitimitet er i denne henseende vigtigt i forhold til succes af udviklingen af CSR partnerskaber.

6.2.4. Isomorfi

Det sidste begreb som vi inddrager fra det institutionelle perspektiv er isomorfi, som bedst kan beskrives som *ensliggørelse*. Institutionel teori påpeger, at virksomheder på grund af usikkerhed og kompleksitet søger at skabe legitimitet gennem isomorfi. Det forklarer således, hvorfor virksomheder ofte adopterer de samme praksisser og koncepter inden for eksempelvis CSR (Meyer og Rowan 1977). Nogle virksomheder vil selvfølgelig adoptere nye CSR praksisser og koncepter fordi det forekommer rigtigt for dem. Størstedelen af virksomhederne vil på grund af usikkerhed og kompleksitet først *springe på vognen*, når en tilstrækkelig stor del af virksomheder gør det samme og dermed presser virksomheden til at følge trop for ikke at komme til at fremstå gammeldags.

Virksomheder kan påvirkes til en bestemt adfærd gennem tre former for isomorfi *regulativ*, *mimetisk* og *normativ* (DiMaggio og Powel, 1991). *Regulativ isomorfi* er ofte baseret på politisk indflydelse, hvor virksomheder under et asymmetrisk magtforhold påtvinges en bestemt praksis, dette vil ofte være branchespecifikke sanktioner eller regulering udløst af lovgivning. Et eksempel herpå er ændringen i årsregnskabsloven fra 2009, der blandt andet pålægger børsnoterede selskaber at redegøre for deres CSR aktiviteter i årsrapporten. Denne form for isomorfi refereres også til som tvangsmæssig isomorfi.

Mimetisk isomorfi kan ses som en slags automatreaktion i situationer, der er præget af stor usikkerhed for virksomheden, som eksempelvis en finansiel eller en økonomisk krise. Denne form for isomorfi er interessant i forhold til CSR, da nogle virksomheder imiterer toneangivende virksomheders praksisser uden kritisk stillingtagen til deres anvendelighed.

Den sidste form er *normativ isomorfi*, der skyldes professionaliseringen eller videnskabeliggørelsen af en bestemt arbejdsmetode, praksis eller tænkemåde. Den initieres oftest inden for forsker- og konsulentverdenen, som skaber nye socialt gyldige, kognitive

institutioner, der påvirker virksomheders rutiner, normer og værdier.

Der er et stigende abstraktionsniveau i de tre forskellige former for isomorfi, idet de regulative forhold er relativt åbenlyse, hvorimod de normative og kognitive forhold som virksomheder imiterer gennem mimetisk og normativ isomorfi ofte er implicite og indarbejdede i den sociale kontekst. De regulative forhold kan ændres relativt hurtigt, hvorimod normative og kognitive forhold institutionaliseres over en væsentlig længere periode: *"A system of action is [to be] institutionalized to the extent that actors in ongoing relations oriented their actions to a common set of normative standards and value patterns."* (Scott 1995:15). I denne sammenhæng er det historiske perspektiv ligeledes interessant, idet der er en tendens til, at udviklingen af institutionelle forhold over tid udvikler sig fra det regulative over det normative til endeligt det kognitive niveau, hvilket også afspejles i vores analyse. Vi finder derfor processerne for mimetisk og normativ isomorfi mest interessante og relevante for analysen af den sociale praksis, idet der ofte er tale om latente og institutionaliserede forhold, som over tid bliver taget for givet og opfattet som grundlæggende, og derfor har stor indflydelse på Vestas' mulighedsbetingelser.

6.2.5. Den institutionelle analyse

Formålet med analysen af den sociale praksis i diskursanalysen er dermed at se på, hvilke forhold der påvirker og har påvirket institutionaliseringen af CSR partnerskaber. Dermed vil analysen anskueliggøre, hvordan forholdene i offentligheden påvirker mulighederne for, at Vestas kan skabe legitimitet gennem CSR partnerskaber samt belyse udviklingen i udbredelsen og anvendelse af CSR partnerskaber gennem de tre tidsperioder.

Analysen vil således være koncentreret omkring udviklingen af de institutionelle forhold og rationelle myter, der er sket gennem de tre periode i de seneste 12 år, og som har haft og fremadrettet vil have indflydelse på Vestas' mulighedsbetingelser. Formålet med at inddrage det institutionelle perspektiv er at få en forståelse af udviklingen i mulighedsbetingelserne for CSR partnerskaber og dermed den kontekst, Vestas skal forholde sig til for at skabe legitimitet. Analysen er på et institutionelt samfundsniveau, idet formålet med analysen er at identificere de dominerende rationelle myter i offentligheden, som har haft betydning for institutionaliseringen af området for CSR partnerskaber, og som presser Vestas til isomorfi.

I denne sammenhæng ses offentligheden som et produkt af relationerne mellem de politiske, juridiske og institutionelle miljøer i de forskellige felter i Vestas' omverden. Netop derfor vil vi som nævnt også inddrage Bourdieus feltbegreb samt kapitalformer i den institutionelle analyse af den sociale praksis for at afdække de forskellige felters og positioners relationelle magtkampe om definitionen af de dominerende diskurser og rationelle myter. De forskellige felters indflydelse på opfattelsen og definitionen af CSR partnerskaber begrænses af de indbyrdes magtrelationer. Styrkeforholdet i magtrelationerne i felterne og på tværs afgøres af deres kapitalfigurationer (Bourdieu 1994). Således vil nogle aktører og felter have mere magt end andre i forhold til at vedligeholde eller redefinere de dominerende de rationelle myter.

I analysen vil vi således identificere de rationelle myter for CSR partnerskaber inden for de forskellige felter samt vurdere styrkeforholdet i forhold til at definere de dominerende diskurser. Disse forhold er afgørende i forhold til Vestas' mulighedsbetingelser, da de gennem de tre perioder og fremadrettet via forskellige former for isomorfi presser virksomheden til at udvikle sig – ikke nødvendigvis i en bestemt retning, men i takt med udviklingen i omverdenens opfattelse af, hvad der anses for at være legitime CSR partnerskaber.

Del 7

Analyse

7. Analyse

Analysen er som beskrevet opdelt i tre historiske perioder: 2000-2004, 2005-2009 og 2010-2012. Hver periode indledes med en tekstanalyse af Vestas' kommunikation efterfulgt af en analyse af den sociale praksis, der identificerer de dominerende rationelle myter i den institutionelle offentlighed. I den diskursive praksis sammenholder vi endelig de diskurser, som Vestas italesætter med den sociale praksis for at vurdere rammerne for at skabe legitimitet, samt hvilke rationelle myter som Vestas knytter an til for at skabe legitimitet.

Figur 4: Oversigt over den historiske diskursanalyse (se den følgende side)

OVERSIGT OVER DEN HISTORISKE DISKURSANALYSE

1. PERIODE 2000-2004	2. PERIODE 2005-2009	3. PERIODE 2010-2012
<p>TEKST Lingvistisk diskursanalyse af Vestas' eksterne kommunikation.</p> <p>Vestas' eksterne kommunikation</p>	<p>TEKST Lingvistisk diskursanalyse af Vestas' eksterne kommunikation.</p> <p>Vestas' eksterne kommunikation</p>	<p>TEKST Lingvistisk diskursanalyse af Vestas' eksterne kommunikation.</p> <p>Vestas' eksterne kommunikation</p> <p>Kommunikationen fra og om WindMade</p>
<p>SOCIAL PRAKSIS Identifikation af de dominerende rationelle myter i den institutionelle offentlighed samt vurdering af styrkeforholdet mellem felterne og skabelsen af isomofi</p> <p>Det statslige felt</p> <p>Det videnskabelige felt</p> <p>NGO feltet</p> <p>Mediefeltet</p>	<p>SOCIAL PRAKSIS Identifikation af de dominerende rationelle myter i den institutionelle offentlighed samt vurdering af styrkeforholdet mellem felterne og skabelsen af isomofi</p> <p>Det statslige felt</p> <p>Det videnskabelige felt</p> <p>NGO feltet</p> <p>Mediefeltet</p>	<p>SOCIAL PRAKSIS Identifikation af de dominerende rationelle myter i den institutionelle offentlighed samt vurdering af styrkeforholdet mellem felterne og skabelsen af isomofi</p> <p>Det statslige felt</p> <p>Det videnskabelige felt</p> <p>NGO feltet</p> <p>Mediefeltet</p>
<p>DISKURSIV PRAKSIS Vurdering af interdiskursivitet samt den sociale praksis' indflydelse på Vestas' kommunikation</p>	<p>DISKURSIV PRAKSIS Vurdering af interdiskursivitet samt den sociale praksis' indflydelse på Vestas' kommunikation</p>	<p>DISKURSIV PRAKSIS Vurdering af interdiskursivitet samt den sociale praksis' indflydelse på Vestas' kommunikation</p>
<p>EMPIRI</p> <p>Skriftlige kilder</p>	<p>EMPIRI</p> <p>Skriftlige kilder</p>	<p>EMPIRI</p> <p>Skriftlige kilder</p> <p>Interviews</p>

7.1. Første periode 2000-2004

Perioden er først og fremmest interessant, idet CSR partnerskaber er et relativt ungt område, som først fra omkring år 2000 begynder at vinde udbredelse (Austin 2000, Googins & Rochlin 2000). De mest centrale begivenheder i perioden er etableringen af FN Global Compact i 2000 samt regeringens nedskæring i de tildelte bevillinger til danske NGO'er i 2004, der tvinger dem til større økonomisk selvstændighed (Neergaard et al 2009).

7.1.1. Tekstanalyse

Denne lingvistiske analyse har til formål at afdække Vestas sprogbrug og derigennem fremanalyserer de diskurser, som Vestas trækker på i forhold til at italesætte CSR og partnerskaber.

Vestas' kommunikation afspejler en stor optimisme, med høje forventninger til vindenergien, der spås en lys fremtid: ”... ingen tvivl om, at vindindustrien har en overordentlig positiv fremtid for sig.” (ÅR 2002:7) og ”En forsat stigende miljøbevidsthed blandt verdens befolkning vil medføre øget behov for en ren og vedvarende energi...” (ÅR 2002:8). Modaliteten, som ifølge Fairclough udtrykker afsenderes grad af tilslutning eller *affinitet* til udsagnet, er i begge sætninger høj (Jørgensen og Philips 2006). I sidstnævnte citat har Vestas gennem sætningsopbygningen udeladt en aktør, og derved fremstilles udsagnet som en uomtvistelig sandhed (Jørgensen og Philips 2009). Begge udsagn afspejler den generelle høje grad af selvsikkerhed og tro på vinderenergis fremtid i perioden.

Samtidig konkluderer Vestas, at ”*There are two important factors that can influence the interest of a given market in wind power – consideration for the environment or the need to cover a specific energy demand.*” (AR 2000:8). Vestas skaber forretning på baggrund af begge faktorer, men det er imidlertid ikke de miljømæssige fordele ved vindenergi, der fremhæves i denne periode. Derimod italesætter Vestas vindenergi ud fra en *konkurrencedygtighedsdiskurs*, hvor der argumenteres for valget af vinderenergi, som konkurrencedygtigt i forhold til andre energiformer: ”*Vind er stabilt, let og relativt billigt at opstille, sammenlignet med alternativt at bygge et kraftværk.*” (ÅR 2003: 20) og ”*wind power is now proving increasingly capable of positioning itself as a competitive source of energy.*” (AR 2000:10).

Transitivitet bruger Fairclough til at beskrive, hvordan begivenheder og processer forbindes med subjekter og objekter (Jørgensen og Philips 2006). I materialet har Vestas skabt en høj grad af transitivitet mellem vindenergi og konkurrencedygtighed, og kun i mindre grad i forhold til klima: ”*The advantages of wind are made up of a range of factors (...), wind power installations are relatively fast to establish*” (AR 2000:10) og ”*wind power is a profitable form of energy.*” (ibid). Derudover fremstår konkurrencedygtighed som central i Vestas forretningsstrategi: ”*Vestas’ strategy is to manufacture competitive products based on an optimal economical and technological level.*” (AR 2000:29).

Konkurrencedygtighedsdiskursen afspejler for det første et generelt lavt fokus på klima sammenlignet med i dag. Eksempelvis har Vestas i denne periode ingen CSR rapport, der redegør for virksomhedens positive indflydelse på miljøet. Italesættelsen illustrerer ydermere, at Vestas fremhæver produktet frem for virksomheden, som det bæredygtige element i kommunikationen. Til trods for konkurrencedygtigheden ekspliciterer Vestas imidlertid, at de er afhængige af politisk opbakning: ”*The market for wind power is still dependent on politics.*” (AR 2000: 34). Afhængigheden af politisk opbakning afspejles yderligere ved et stort fokus på den politiske situation i årsrapporten, hvor blandt andet Kyoto-aftalen er relativt rigt beskrevet. Igen forbindes denne afhængighed med selve produktet frem for, at det er Vestas, som virksomhed, der er afhængig af politisk opbakning.

I informationen til aktionærene italesættes nye forretnings tiltag, og derigennem potentiel vækst, ligeledes i forhold til politiske beslutninger på forskellige markeder: ”*(...) med det seneste energipolitiske udspil i Danmark, forventer Vestas...*” (Aktionærinformation 2/2002:4) og ”*I forbindelse med den nye energilovgivning, som i øjeblikket forhandles i Kongressen i USA...*” (ibid). Gennem disse udsagn flytter Vestas interaktionskontrollen fra dem som virksomhed over på de politiske institutioner, der således er med til at afgøre Vestas’ fremtid, uden at virksomheden selv er herre over det (Jørgensen og Philips 2006).

Vestas redegør for, at ”*Social ansvarlighed er en naturlig del af Vestas’ ledelsesfilosofi og værdisæt, og Vestas praktiserer et socialt ansvar både internt i Koncernen og i forhold til det omgivende samfund.*” (ÅR 2002: 97). Det er imidlertid interessant, at alle konkrete tiltag der vedrører ansvarlighed bliver forbundet med interne anliggender. Det fremstår lidt paradoksalt set i lyset af Vestas’ afhængighed af politisk opbakning, at de ikke promoverer virksomhedens samfundsansvar mere eksplicit. Vestas’ italesættelse af CSR kan således karakteriseres som en *intern medarbejder diskurs*, idet Vestas har et overskyggende

fokus på medarbejdertrivsel: ”Vestas’ interest in absence due to illness among its employees is not simply a matter of control – it is also an expression of the company’s commitment to its social responsibility.” (AR 2000:66).

I årsberetningens afsnit *En bæredygtig udvikling* er det ligeledes medarbejderforhold der fremhæves. Her italesættes ansvarlighed på baggrund af Vestas’ ligestillingspolitik, hvor koncernen ”ansætter og forfremmer sine medarbejdere baseret på kompetencer og kvalifikationer uanset køn, race og trosretning.” (ÅR 2003:20). I forhold til det interne fokus synes årsrapporten derfor at have et klart autokommunikativt formål (Christensen 2004), hvor Vestas italesætter en dynamisk og forandringsvillig kultur i virksomheden: ”en organisation der er villig til forandring” og ”gennem visionært arbejde og evne til nytækning” (ÅR 2003:20). Med overskrifter i beretningen som ”6.525 medarbejdere – vindkraftens største vidensbank” (ÅR 2002:16) og udsagn som ”Vestas betragter sine medarbejdere som den vigtigste faktor i arbejdet på at bevare positionen som verdens førende producent af vindkraftsystemer.” (ÅR 2003:89) italesættes transsitiviteten mellem medarbejderne og Vestas succes.

Under overskriften *Kommunikation* i årsrapporten omtales ligeledes udelukkende interne initiativer. Det begrænsede offentlige engagement afspejler sig også i, at partnerskaber intet sted i materialet berøres. Ud over tre linjer om en digital strategi, er ekstern kommunikation ikke et emne der eksplicit beskrives i materialet. Koncernens interessentgrupper beskrives som værende: ”kunder, aktionærer, medarbejdere, miljøet og andre interessenter.” (ÅR 2003: 88). Samlet set italesættes Vestas’ fremtid som afhængig af politisk opbakning, konkurrencedygtig vindenergi og medarbejdernes trivsel.

I forlængelse af konkurrencedygtighedsdiskursen synes Vestas ikke at betvivle sin position som markedsleder; ”Vestas har altid været kendetegnet ved at levere løsninger, der sætter standarden for vindmølleindustrien.” (ÅR 2003:7). Den store selvsikkerhed og tro positive tro på vindenergi som fremtiden energiform, kan således være en af grundene til, at Vestas samlet set fremstår som en lukket koncern med et begrænset samfundsengagement, og kun i meget begrænset omfang forholder sig til eventuelle eksterne risici i offentligheden.

7.1.2. Den sociale praksis

I denne del af analysen vil vi fremanalysere de dominerende sociale strukturer i de institutionelle offentlige felter, der gennem forskellige former for isomorfi er med til at danne rammerne om Vestas' strategiske kommunikative handlinger og muligheder. I afsnittet vil vi således identificere de dominerende rationelle myter gennem en analyse af hver af de fire felter videnskaben, medierne, NGO'erne og det statslige felt, der tilsammen udgør den institutionelle offentlighed.

Rationelle myter er som beskrevet grundlæggende forestillinger om og forventninger til, hvordan virksomheder bør handle for at opnå legitimitet (Meyer og Rowan 1977). Vi identificerer de rationelle myter ved at stille spørgsmålstejn ved, hvilke rationaler der henvises til som grundlag for hvordan og hvorfor virksomheder bør arbejde med CSR og partnerskaber.

7.1.2.1. Det statslige felt

Det vigtigste empiriske grundlag for feltet i denne periode er *Danmarks nationale strategi for bæredygtig udvikling* fra den socialdemokratiske regering i 2001 og et *Supplerende regeringsgrundlag* fra VK Regeringen i 2003.

Det interessante ved det statslige felt er, at Vestas er afhængig af politisk opbakning, da udbredelsen af vindmøller er baseret på statslige subsidier samt, at regeringen er den primære drivkraft i udviklingen af brugen af CSR og partnerskaber gennem regulativ isomorfi (Meyer & Rowan, 1977). Sidstnævnte understreger regeringen (2001) selv i deres strategi for bæredygtig udvikling, hvori de understreger, at ”*De gode resultater skyldes en bevidst politisk prioritering.*” (ibid:72).

Derudover er der stort fokus på at positionere Danmark som et bæredygtigt land for at skabe gode konkurrencevilkår for erhvervslivet, idet der agiteres for, at det danske erhvervsliv vil opnå større konkurrencekraft, hvis det har en stærk social og miljøvenlig profil. Overfor erhvervslivet argumenteres der yderligere for større konkurrencedygtighed gennem ressourcebesparelser, som et fokus på miljø kan være med til at skabe: ”*Danske virksomheder må fortsat tilpasse produktionen, så der anvendes mindre input af ressourcer per produceret enhed for at klare sig godt på det globale marked.*” (ibid:4).

Gennem strategien pålægger regeringen (2001) erhvervslivet et større socialt ansvar

via regulativ isomorfi i form at øgede grønne afgifter samt tilskyndelse til at tage et *fælles ansvar* og involvere NGO'er: *"Mange NGO'er gør allerede en betydelig indsats for at fremme en bæredygtig udvikling og kan få en udvidet betydning (...) som sparringspartner for virksomheder og myndigheder og som "forbindelsesled" til den brede befolkning."* (ibid:93). Det interessante i regeringens argumentation er, at der ikke fremlægges dokumentation for, at større ansvarlighed kan skabe konkurrencefordele for erhvervslivet. Det italesættes derimod som en nødvendig pligt. Derudover fremlægger regeringen kun få konkrete vejledninger eller eksempler på, hvordan virksomhederne kan samarbejde med NGO'erne, hvilket kan give sig udslag i mindre normativ isomorfi inden for området.

På trods af at regeringen (2004:5) sidst i perioden synes at fokusere mere på normativ isomorfi ved at *"synliggøre, at både den enkelte og samfundet kan have fordel af en bestemt adfærd (...) i stedet for at benytte ensidig regelstyring."* (ibid:55), fremlægger den nye regering ingen dokumentation for de økonomiske fordele for virksomheder i at fokusere på bæredygtig udvikling. Regeringen argumenterer imidlertid for, at den gode adfærd hos virksomheder skal belønnes og fremhæves: *"Deres indsats skal anerkendes. Det offentlige skal derfor i højere grad lave aftaler med de virksomheder, organisationer og andre, der kan og vil deltage i løsningen af miljøproblemer."* (ibid). Dette understøttes af daværende udenrigsminister Per Stig Møllers udtalelse i Berlingske (2002): *"Jeg tror, at mange selskaber vil [engagere sig i partnerskaber]. De har i stigende grad brug for at vise, at de tænker i den globale eller sociale dimension, ellers risikerer de kritik."* I den forbindelse opretter regeringen også Det Sociale Indeks, der har til formål at måle og rapportere virksomheders sociale ansvar. Det retter sig imidlertid primært mod forbedring af medarbejderforhold, som generelt har langt større fokus i denne periode end eksempelvis klima (K-forum 2002). Det medfører igen et mere regulativt pres på virksomhederne i forhold til at skabe større transparens om deres CSR tiltag, som staten især italesætter i forhold til interne anliggender.

I *De danske NGO'ers folkelige forankring* sætter Udenrigsministeriet (2004) udelukkende fokus på samarbejde mellem staten og NGO'erne, som staten dermed tillægger stor social kapital. Partnerskaber mellem virksomheder og NGO'er beskrives udelukkende som en mulighed for NGO'erne for at få økonomiske sponsorater efter nedskæringen i bevillingerne.

Samlet set synes regeringen således at anskue arbejdet med CSR som en nødvendighed for at positionere Danmark som et bæredygtigt land uden dog at fremlægge

dokumentation for effekten eller at tilbyde betydelig praktisk hjælp til virksomhederne. Regeringen påskynder således virksomheder at påtage sig et større social ansvarlighed ud fra rationalet om, at det modsatte kan føre til kritik fra NGO'er og medier. Derudover fremstår det som en rationel myte, at staten er en nødvendig partner i udviklingen af CSR. Staten initierer derved primært regulativ isomorfi som det overskyggende argument for arbejdet med CSR partnerskaber.

7.1.2.2. Det videnskabelige felt

En stor del af empirien i det videnskabelige felt i denne periode er fra bogen *Corporate Values and Responsibility – The Case of Denmark* (Morsing og Thyssen 2003), hvor en række forfattere beskriver arbejdet med CSR og partnerskaber i Danmark.

I det videnskabelige felt fremhæves det ligeledes, at den danske velfærdsstat, hvor der er god dialog mellem staten og virksomhederne, er en vigtig drivkraft i forhold til at positionere det danske erhvervsliv som førende inden for social ansvarlighed: *"The strong visibility and interference of the Danish state on issues of values and social responsibility have created a fertile background for companies to act on."* (ibid:15) på trods af et stigende *"move from governing by detailed rules and regulations recorded in Acts by national parliaments, to governance by frame-setting legislation..."* (ibid:183), som også indikerer den øgede normative isomorfi.

I lighed med rationalet i det statslige felt er det en udbredt opfattelse, at *"corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law."* (ibid:13). Eksempler som Brent Spar fremhæves for at understrege virksomheders risiko for at blive straffet af kritiske forbrugere. Det tegner tilsammen et billede af CSR som en nødvendig forpligtelse og en trussel, som virksomheder presses til at forholde sig til gennem både normativ og regulativ isomorfi.

Endvidere forbindes effekten og resultatet af CSR og partnerskaber fra virksomhedernes perspektiv primært med omdømme: *"...contributions to support NGO social causes, significantly contribute to corporate reputations."* (Rondinelli og London 2003:61). Paradoksalt synes der imidlertid at eksistere en rationel myte om, at virksomheder ikke bør overkommunikere CSR: *"... the line between 'too much' and 'appropriate' communication about values and responsibility is subtle."* (ibid:18) og *"... giving more does*

not satisfy the critics – the more companies donate, the more is expected of them.” (Porter og Kramer 2002:57). På trods af at sidstnævnte populære artikel argumenterer for, at virksomheder bør have en mere strategisk tilgang til partnerskaber, anskuer videnskaben generelt erhvervslivets rolle som filantropiske sponsorer af NGO’erne.

Selvom videnskaben generelt italesætter CSR og partnerskaber som en nødvendighed, er dette felt mere kritisk end det statslige (Austin 2000, Googins og Rochlin 2002, Rondinelli og London 2003). Partnerskaber anses blandt andet som værende omkostningstunge og skrøbelige: *”In practice, it is more than difficult for the partners to produce, what Jepperson (1991) calls ‘a credible collective account or rationale’ because they cannot handle being in a grey zone between market, stat and civil society.*” (Morsing og Thyssen 2003:207). Derudover fremhæves udfordringerne i de store kulturelle forskelle på erhvervslivet og den frivillige sektor: *”... partnerships undoubtedly disturb the streamlined, modern company and slow down certain processes and routines when they have to consider how to integrate people and ideas that might not fit the existing norms.*” (ibid:30). Argumentationen er primært baseret på, at NGO’er traditionelt set altid har været kritikere af erhvervslivet (Yaziji 2004). På trods af den kritiske indstilling og mangel på beviser for værdien og synergien i partnerskaber fremhæves det imidlertid også, at CSR partnerskaber har et stort potentiale. Det teoretiske fokus er primært på definitionen af CSR partnerskaber, og hvordan man praktisk arbejder med dem (Austin 2000).

Samlet set påvirker det videnskabelige felt erhvervslivet til normativ isomorfi ud fra rationalet om, at arbejdet med CSR har indvirkning på virksomheders image og omdømme. Argumentationen herfor beror primært på, at virksomhederne løber en risiko for dårlig omtale frem for på dokumentation af værdiskabelse. Det fremstår således som en hypotetisk og teoretisk funderet rationel myte, at CSR partnerskaber, som filantropiske udvekslingsforhold, er et forsvar mod kritik, mere end det er en egentlig mulighed for virksomhederne. Endelig tillægges staten en høj grad af social kapital, som drivkraft i udbredelsen af CSR i erhvervslivet.

7.1.2.3. Medierne

Empirien til afdækningen af mediefeltet inkluderer artikler fra landsdækkende aviser og fagmedier, der er fundet ved søgninger på Infomedia på ordene CSR og partnerskab samt

deres synonymer og emnerelaterede søgninger. Medierne har som beskrevet stor indflydelse på den offentlige holdning til CSR og spiller dermed en afgørende rolle i udbredelsen af normativ isomorfi (Lund 1999, Lorenzen & Vamosi 2004, Liu 2010).

Det første man bemærker i mediedækningen af CSR og partnerskaber i perioden er, at mange af artiklerne omhandler nye standarder, begivenheder og konferencer. Eksempelvis konferencen *Partnerships and Social Responsibility in the New Economy*, der afholdes af The Copenhagen Centre, der i denne sammenhæng beskrives som ”*stort set ukendt*” (Information 2001a), mens deltagerne på konference beskrives som repræsentanter for de ”*bløde fag*” og konferencen omtales kun i Information.

Erhvervspresen beskriver derimod FN’s lancering af Global Compact, som opsigtsvækkende blandt andet under overskriften *FN bejler til de private* (JP 2001). Endvidere skriver Berlingske (2002) i forbindelse med FN’s verdensstopmøde om bæredygtig udvikling, at: ”*Professionelle NGO’ere og kritiske medier vil stille skarpt på de virksomheder, som forbryder sig mod de nye, uskrevne spilleregler, og det kan lynhurtigt resultere i skadelig omtale af virksomheden.*”. Emnet bliver fremstillet som noget nyt og banebrydende, der primært er for de store virksomheder. Det afspejler sig ydermere i en relativt lille omtale af emnet, der ikke synes at være øverst på agendaen i erhvervspresen (Bilag 7).

Derudover fremstilles partnerskaber mellem NGO’er og erhvervslivet som modsætningsfyldte: ”*Gå ikke i seng med firmaer.*” og ”*Partnerskaber er således en form for frivillig tvang...*” (Information 2001b). Partnerskaberne fremstilles endvidere udelukkende som en form for sponsorat af NGO’er, der har til formål at skabe et bedre image og forebygge negativ omtale: ”*For en del virksomheder handler det om simpel damage control.*” (Børsen 2002).

Endelig beskæftiger erhvervsmedierne sig i høj grad med virksomheders samfundsansvar via *sociale* og *triple bottom line* regnskaber: ”*Danske virksomheder skal fremover stå til regnskab for en lang række bløde værdier...*” (Berlingske 2001). Medierne synes således at underbygge den rationelle myte om, at arbejdet med CSR primært påvirker virksomheders omdømme. Paradoksalt nok synes de også at underbygge den rationelle myte fra det videnskabelig felt om, at virksomheder bør undgå at overkommunikere deres CSR engagement: ”*De fortæller ikke højt om det, men de tager deres forholdsregler og udarbejder firmapolitikker...*”, idet det opfattes ”*udansk og pralende*” (Børsen 2002). Partnerskaber

forbindes primært med at forbedre medarbejderforhold: ”Konkret handler sociale partnerskaber om at lave aftaler, der medfører, at socialt ekskluderede befolkningsgrupper kan genvinde fodfæstet på arbejdsmarkedet.” (Information 2001b). Samlet set afspejler medierne en rationel myte om, at CSR er en nødvendighed for virksomhederne for at undgå kritik, og at sponsorater af NGO’er er en mulighed for at få et mere socialt ansvarligt image.

7.1.2.4. NGO feltet

Empirien til at afdække NGO feltet består af WWFs medlemsblad med beretning fra deres generalsekretær, to rapporter om partnerskaber mellem virksomheder og NGO’er (UM 2004, Frivillighed.dk 2004) samt artikler fra medierne, som udtrykker de frivillige organisationers holdning til CSR partnerskaber.

En afgørende begivenhed er regeringens nedskæring i bevillingerne til NGO’erne. Det tvinger nogle NGO’er til at søge finansiering gennem sponsorater (Neergaard 2009). I rapporten fra Udenrigsministeriet (2004), som undersøger NGO’ernes folkelige forankring, er CARE et tydeligt eksempel på, at det har påvirket NGO’ernes arbejde: ”Nye metoder (...) er blevet afprøvet, ligesom målrettede kommunikationsstrategier (...), og man har udviklet samarbejdet med virksomheder, fonde og foreninger betydeligt.” og ” Som NGO har det gjort os skarpere. Tidligere var samarbejde med virksomheder ikke noget, vi gjorde.” (Neergaard et al 2009:13).

NGO’erne argumenterer også for, at erhvervslivet er nødt til at tage et socialt ansvar ud fra argumentet om, at flere virksomheder i dag har større økonomier end flere små lande (Morsing og Thyssen 2003). På trods af, at Amnesty opretter *Business Club*, hvor de søger at gå i dialog med erhvervslivet, og at WWF ifølge deres kommunikationschef ”er blevet langt mere kommercielt tænkende [og] mere målrettede i deres salgsstrategi.” (Markedsføring 2001), er der få konkrete eksempler på partnerskaber i denne periode. NGO’erne synes dermed at hænge fast i samme mønster, hvor virksomheder optræder som sponsorer frem for tætte partnere på trods af et ønsket om at ændre situationen; ”Jeg ville sådan set gerne have, at vi bliver en organisation, der går fra at bede om penge til at tjene penge.” (Neergaard et al 2009:14).

Til gengæld erkender man samtidig, at sponsorater kan være første skridt på vejen mod et mere strategisk samarbejde: ”Kontakten mellem frivillige organisationer og

virksomheder kan ofte begynde med et sponsorat. Er de rigtige betingelser til stede, vil nogle med tiden udvikle sig til mere strategiske samarbejder om udvikling af produkter, aktiviteter og lignende til fordel for en fælles målgruppe.” (Frivillighed.dk 2004:23).

Endvidere efterspørger en række NGO'er hjælp fra staten gennem en national vækstfond til at realisere potentialet i partnerskaber med erhvervslivet (Berlingske 2004). NGO'erne er således ikke afvisende overfor mere integrerede partnerskaber med erhvervslivet, men giver imidlertid udtryk for ønsket om mere støtte fra staten. Hertil beskriver en del af NGO'erne deres frygt for konflikter og skepsis, eksempelvis formanden for Amnesty's *Business Group*: ”De fleste virksomheder går ind i dette arbejde for at undgå kritik. I første omgang er det derfor mest et markedsføringskneb.” (Information 2001c). Tilkendegivelserne i empirien fra sidst i perioden er imidlertid en anelse mere positive, hvilket artiklen fra den tidligere vicedirektør i WWF Nordic illustrer: ”Some may view the collaboration between NGOs and business (...) as a paradoxical relationship [but it may also] create a win-win opportunity...” (Morsing & Thyssen 2003:195).

Således trækker NGO'erne i deres kommunikation på den rationelle myte om, at virksomheder primært kan hjælpe NGO'er gennem sponsorater til gengæld for et bidrag til virksomhedens omdømme.

7.1.3. Dominerende rationelle myter i offentligheden

I dette afsnit vil vi med inddragelse af Bourdieus kapitalformer vurdere, hvilke rationelle myter der dominerer den institutionelle offentlighed ved at vurdere styrkeforholdet mellem felterne.

Overordnet betragtet er perioden kendetegnet ved, at CSR partnerskaber er et relativt nyt fænomen på dagsordenen i offentligheden. CSR bliver i udbredt grad anset som en pligt for virksomheder, som de skal forholde sig til for at undgå kritik og ikke som en mulighed for at gøre noget godt for samfundet: ”Denmark also seems to be focused on less systemic challenges. This means that the more fundamental challenges that loom in the future (...) are not being addressed by the majority of Danish companies.” (Morsing og Thyssen 2003:27). Det fremstår endvidere som en rationel myte i alle felter, at CSR partnerskaber primært påvirker virksomheders omdømme, og CSR ses derfor som et reaktivt værktøj til minimering af risiko.

Endvidere tillægges staten i høj grad social kapital, idet de andre felter tillægger relationen til dem stor betydning og peger på regeringen som vigtig i udbredelsen af CSR. Regeringen fokuserer primært på CSR som en mulighed for at positionere Danmark ud fra rationalet om, at det vil skabe større konkurrencedygtighed.

Derudover fremstilles erhvervslivet primært som sponsor af NGO'er, dog fremhæver visse aktører især sidst i perioden det værdifulde i mere integrerede og strategiske partnerskaber. I tillæg hertil påpeger en stor del af aktørerne i det videnskabelige felt risiciene og udfordringerne ved partnerskaber. I flere felter fremhæves det ydermere, at et samarbejde med NGO'er kan udgøre en betydelig risiko, idet virksomhederne blotter sig mere for kritik: *"While these benefits make attractive incentives for creating crosssector partnerships, they may not be attractive enough. There appear to be (...) natural obstacles such as different 'languages' and 'cultures'..."* (Googins and Rochlin 2002:137). Til trods for NGO'ernes store viden om sociale og miljømæssige problemer, hvilket giver dem en høj grad af kulturel kapital, nedspilles denne, idet der primært bliver lagt vægt på NGO'ernes evne til at tilføre omdømmemæssig værdi frem for at bidrage med nye kompetencer.

Det dominerende rationale i den institutionelle offentlighed fremstiller således CSR partnerskaber som en nødvendig omkostning og en defensiv mekanisme til proaktiv krisehåndtering, frem for CSR som en mulighed for offensivt at skabe værdi. Ud fra det institutionelle perspektiv kan man således argumentere for, at erhvervslivet primært presses til at arbejde med CSR via regulativ isomorfi fra staten. Den normative isomorfi er meget svag, idet der ikke fremhæves nogle entydige ellers videnskabeligt dokumenterede anvisninger til arbejdet med partnerskaber. Usikkerheden omkring fremgangsmåden for arbejdet med partnerskaber og brydningerne i feltet kan ydermere ses som et tegn på, at CSR partnerskaber er et relativt nyt område. Det skaber grundet den usikre professionalisering og videnskabeliggørelse af CSR partnerskaber grobund for mimetisk isomorfi. Det giver sig udslag i, at erhvervslivet efterligner forbilledlige virksomheder i usikre perioder, hvilket ligeledes kan være en af årsagerne til det udbredte rationale om, at virksomheder ikke bør overkommunikere CSR.

7.1.4. Diskursiv praksis

I dette afsnit vil vi sammenholde de fremanalyserede diskurser som Vestas artikulerer med den sociale praksis. Herunder vil vi vurdere, hvilke rationelle myter som influerer Vestas' kommunikation og dermed strategiske mulighedsbetingelser.

Vestas fremstår meget sikre på deres egne evner og fremtid i deres kommunikation. Det kan synes påfaldende på baggrund af det statslige felts overlegne symbolske kapital og Vestas' dybe afhængighed af statslige subsidier for at konkurrere med andre energiformer. Vestas fremstår imidlertid eftergivne for det regulative pres fra staten, idet deres kommunikation er i overensstemmelse med de dominerende rationelle myter. Gennem den interne medarbejderdiskurs følger Vestas i høj grad det store fokus på medarbejderforhold i perioden. CSR er ikke et emne som fylder meget i Vestas' kommunikation. I den kommunikation, hvor Vestas italesætter CSR er det i relation til den interne medarbejderdiskurs og ressourcebesparelser, hvilket netop afspejler regeringens (2001) fokus på ressourcebesparelser og det rummelige arbejdsmarked, som anses som en kilde til konkurrencefordele. Med nutidsbriller fremstår det paradoksalt, at Vestas ikke i højere grad italesætter et større samfundsengagement, idet de er særdeles afhængig af politisk opbakning. En forklaring kan være, at det er udtryk for den identificerede usikkerhed omkring fremgangsmåden inden for CSR og partnerskaber og dermed den ikke tilstedeværende normative isomorfi. Vestas synes ligeledes at afspejle den rationelle myte i offentligheden, hvor CSR er et middel til minimering af risiko samt en omkostning mere end det er en mulighed for gennem partnerskaber med andre interessenter at forbedre forretningen.

Vestas artikulerer ydermere en konkurrencedygtighedsdiskurs centreret omkring fordelene ved vindenergi som produkt. Vestas fremhæver ikke partnerskaber og kun i meget lille grad dialog med andre interessenter og fremstår således som en noget lukket virksomhed i forhold til omverdenen. Det kan ses som et udtryk for, at Vestas primært er optaget af den politiske opbakning og i mindre grad anser det nødvendigt, at indgå i dialog med de øvrige offentlige felter.

Samlet set synes Vestas således ikke, at differentiere sig gennem artikuleringen af nye diskurser. Derimod afspejler kommunikationen i høj grad de eksisterende og dominerende rationelle myter i offentligheden, som fokuserer på de interne udfordringer frem for bredere samfundsproblemer. Vestas fremstår dermed i høj grad underlagt en magtrelation til det statslige felt, der ligeledes fremstår som det dominerende felt i offentligheden.

Tabel 3: Opsummering af første periode (2000-2004)

Diskurser	Kendetegn
Intern medarbejder diskurs	<p>CSR forbindes med interne medarbejderforhold såsom trivsel og udvikling</p> <p>Vestas fremstår lukket og indadvendt. De er kun i begrænset omfang engageret i eksterne interessenter og italesætter ikke partnerskaber med NGO'er</p>
Konkurrencedygtighedsdiskurs	<p>Vindenergi italesættes på baggrund af konkurrencefordele og kun i begrænset omfang i forhold til de miljømæssige fordele</p> <p>Fokus er på vindenergi som et konkurrencedygtig produkt frem for på fortællingen om Vestas og virksomheden bag produktet</p>
Social praksis	
Rationelle myter	<p>CSR partnerskaber iagttages som risk management og sponsorater</p> <p>CSR påvirker udelukkende image og omdømme</p>
Kendetegn for perioden	<p>Partnerskaber er et nyt fænomen med staten som omdrejningspunkt</p> <p>CSR har fokus på det interne og sociale som medarbejdere og ressourcebesparelser</p> <p>CSR ses som en pligt og omkostning for virksomheder, der ikke bør overkommunikeres</p>
Dominerende felt	Staten
Dominerende isomorfi	Regulativ og mimetisk

7.2. Anden periode 2005-2009

I denne periode er især to begivenheder med til at sætte CSR højt på agendaen i erhvervslivet og i offentligheden generelt. Dels regeringens lancering af en handlingsplan for danske virksomheders arbejde med CSR i 2008, som gør det lovpligtigt for virksomheder at rapportere deres CSR indsats, dels COP15 klimakonferencen i København i 2009. I forhold til Vestas er det især interessant, at Ditlev Engel tiltræder som ny koncerndirektør i starten af perioden.

7.2.1. Tekstanalyse

Kort efter Ditlev Engels tiltrædelse lancerer Vestas den nye strategi, *The Will to Win*, der markerer et skifte mod mere kommunikation med interessenter: ”*Koncernen skal gøres til en åben, gennemskuelig og kommunikerende virksomhed, som interessenter har let ved at forholde sig til og forstå.*” (ÅR 2005:42).

På baggrund af en utilfredsstillende kundetilfredshedsundersøgelse italesætter Vestas især ønsket om at forbedre forholdet til kunderne. Vestas er endvidere blevet en central international spiller med en markedsandel på 28 procent af det globale vindenergimarked (ÅR 2006), og i den forbindelse udtaler Ditlev Engel, at: ”*Den øgede interesse kræver naturligvis, at Vestas bliver en meget mere kundeorienteret virksomhed med fokus på en fornuftig dialog med kunden...*” (VestasGlobal 2005:5). Initiativet *Dialogue for Development* igangsættes og har netop til formål at forbedre dialogen og samarbejdet mellem Vestas og kunderne. En forbedring af kunderelationerne italesættes ligefrem som en direkte nødvendighed for fremtidig succes: ”*En klar forbedring af kundeloyaliteten er en forudsætning for, at Vestas kan fastholde den førende position i branchen de kommende år.*” (ÅR 2007:14).

Løbende forbedring af medarbejderforhold såsom mindskning af arbejdsskader, bonusordninger og kompetenceudvikling, er forsat højt prioriteret i forhold til CSR. Antallet af medarbejdere i Vestas er endvidere steget fra 3.852 i år 2000 til 9.594 i år 2004, hvilket ligeledes har bevirket, at HR kræver mere opmærksomhed end tidligere. Eksempelvis oprettes afdelingen *People & Culture*, som vidner om et forsat internt fokus på medarbejderforhold: ”*Denne enhed blev ved Ditlev Engels tiltrædelse skabt som en klar understregning af fokuseringen på de menneskelige ressourcer.*” (Win[d] 2007a:16).

Trods denne prioritering har det interne fokus rykket sig, og Vestas italesætter i højere grad en interesse for eksterne interessentgrupper. Det sker gennem en *åbenhedsdiskurs*, der afspejles i udsagn som; ”*Effektiv kommunikation på alle niveauer er en forudsætning for succes.*” (ÅR 2007:16). Ved ordvalget *forudsætning*, der går igen flere steder i empirien, signalerer Vestas, at kommunikation og åbenhed har central prioritering for ledelsen: ”*Kommunikation er i dag et vigtigt værktøj for Vestas’ ledelse – et af de redskaber, vi agter at benytte mere konsekvent i den måde, vi driver virksomhed på.*” (Aktionærinformation 2/2005:4).

Derudover etablerer Vestas afdelingen *Group Government Relations*, som ”*forestår dialogen med politikere, embedsmænd, interesseorganisationer og NGO’er i hele verden...*” (ÅR 2007: 15). Dette understreger, at kortlægningen af interessenter rækker bredere ud end tidligere, hvor man nu inkluderer NGO’er som en interessentgruppe dog uden at italesætte konkrete samarbejder.

I forlængelse af åbenhedsdiskursen, der italesætter behovet for tættere kontakt med eksterne interessenter, omtaler Vestas endvidere indgåelse af alliancer og etablering af partnerskaber som konkrete relationsopbyggende initiativer: ”*Vi har eksempelvis arbejdet målrettet på at forbedre vores partnerskaber med leverandører og kunder, og vi er i dag langt i den proces, blandt andet ved at indgå langsigtede, strategiske rammeaftaler.*” (Win[d] 2006:1). Vestas fremsætter ønsker om at indgå alliancer med politiske institutioner, hvilket italesættes som en nødvendighed i forhold til klimaudfordringerne: ”*[Alliancerne er] en forudsætning for verdenssamfundet (...), hvis vi skal de omsiggribende klimaforandringer til livs.*” (Aktionærinformation 2/2008:3) og derfor arbejder ledelsen i Vestas ”*ufornødent videre på at bygge alliancer mellem vores industri og politikere overalt i verden.*” (ibid). Gennem den høje modalitet i dette udsagn viser Vestas større affinitet for klimaudfordringerne, hvorved de tilslutter sig et større socialt ansvar.

Modsat alliancer italesættes partnerskaber ikke som en direkte nødvendighed, men nærmere som en mulighed. Dette illustreres ved argumentationen: ”*two heads are better than one*” (Wind 2009:41) samtidig med, at de fremhæver fordelene ved et partnerskab som: ”*...you get access to basic specialist knowledge*” (ibid). Vestas italesættelse af partnerskaber begrænser sig imidlertid til områder inden for forskning og udvikling med universiteter og forskere. Vestas’ argumentation bygger på mimetisk isomorfi, idet de henviser til andre virksomheder, der har haft succes med partnerskaber: ”*Every industry does it (...)* They

cooperate outside of their branch to discover new and old technologies or processes that will benefit each other for win-win situation.” (ibid).

Partnerskaberne er, selv i deres begrænsede omfang, et nyt område for Vestas og de bliver derfor italesat med en vis skepsis: *”Working with partners outside the company flies in the face of the traditional business innovation model, where research is kept strictly in-house.”* (Win[d] 2008:21), hvorfor der argumenteres for nødvendigheden i: *”...well-crafted agreements for intellectual property rights”* (ibid) forud for partnerskaber. Trods skepsis er ambitionerne høje: *”The idea is to create a global network of partnerships that we can leverage under the umbrella of open innovation”* (ibid). Derved fremstår Vestas som åben overfor nye samarbejdsformer gennem italesættelsen af partnerskaber og alliancer.

Empirien afspejler endvidere, at der er sket en stor ændring i den måde, hvorpå koncernen markedsfører sig på. Hvor fortællingen i den forrige periode i høj grad gik på produktet og dets konkurrencemæssige fordele som pris og sikker levering, så er det nu udelukkende de miljømæssige fordele der italesættes gennem historien om de globale klimaforandringer: *”Climate change constitutes one of the most serious challenges mankind has ever faced (...) This is a global problem that requires global solutions”* (Wind 2009:29), hvortil Vestas iscenesætter sig selv som en løsning: *”Every single day Vestas delivers solutions that support the global fight against climate change.”* (Wind 2009:33). Transitivitetsmæssigt er det således Vestas som ansvarlig virksomhed, der er løsningen på fremtidens globale klimaproblemer, mere end det er vindmøller og vindenergi. *”Vestas er som få andre en integreret del af fremtiden”* (Aktionærinformation 2/2005:7). Dermed italesætter ledelsen gennem en *ansvarlighedsdiskurs*, Vestas som løsningen på klimaudfordringerne. Ved at refererer til udtalelser fra Tony Blair, der har beskrevet de globale klimaforandringer som *”formentlig på lang sigt den største udfordring, verdenssamfundet står over for”* (Wind[d] 2007: 7), fremhæver Vestas sin berettigelse og ansvarlighed for verdens udvikling.

Ved at italesætte Vestas i sammenhæng med ord som *løsningen og nødvendigheden* fremstilles et billede af en ansvarsfuld virksomhed, der tager aktiv stilling til klodens udvikling. Således fremstår CSR ikke længere som noget, der bliver lagt oven i produktet gennem beskrivelse af virksomhedens affaldshåndtering eller ligestillingsproblematikker, men derimod som en integreret del af fortællingen om Vestas, og således er virksomhedens *”...vision ikke alene er accepteret, men anses som en politisk og miljømæssig nødvendighed.”* (Wind[d] 2007a:1). Derved fremstiller Vestas sig selv som uundværlige, ansvarlige og en

sikker løsning på fremtidens problemer: ”(...) den bedste måde at forudsige fremtiden på, er ved selv at skabe den. Det er præcist det, vi i Vestas arbejder så intenst på at gøre.” (Aktionærinformation 2/2008: 5).

Vestas fremhæver imidlertid, at de ikke kan løse verdens problemer uden politisk opbakning: ”For uanset hvor aktiv en rolle industrien frivilligt vælger at påtage sig, skal der sammenhængende politiske løsninger på bordet, før der for alvor kan ske noget.”. Dermed er samme interaktionsforhold som i første periode gældende, hvor politikerne og staten er de essentielle magthavere: ”wind energy (...) needs political backing to ensure that the long-term framework for the development is in place.” (Win[d] 2008:1). Afhængighedsforholdet til politikerne og offentligheden italesætter Vestas ligeledes gennem ansvarlighedsdiskursen: ”The sense of urgency is real. World leaders must come together...” (Wind 2009: 33).

Nødvendigheden i opbakningen fra politikerne fremstilles også som argument for den øgede åbenhed og kommunikationsindsats: ”Skåret helt ind til benet kan man sige, at vi – ud over at producere verdens bedste vindkraftsystemer – i stigende grad også lever af at fortælle om det, vi foretager os” (Aktionærinformation 2/2005:4). Vestas har således mere fokus på den samlede koncerns kommunikation med både interne og eksterne interessenter. Det fremstår således som baggrunden for de to dominerende diskurser i perioden omkring åbenhed og ansvarlighed. Det er imidlertid interessant, at Vestas italesætter åbenhed i forhold til envejsorienteret kommunikation og uden at lancere kanaler til dialogkommunikation. Det afspejler sig ved, at det er Vestas der skal fortælle og forklare deres historie, så eksterne interessenter har det rigtige billede af koncernen: ”Vi har været for dårlige til at forklare vores interessenter, hvordan virksomheden fungerer.” (Årsrapport 2005:6).

Det illustreres også i lanceringen af to nye magasiner, der skal formidle Vestas’ fortælling både internt og eksternt, samt beslutningen om at simultantolke Ditlev Engels præsentation af kvartalsregnskabet til fem forskellige sprog, så flere mennesker får mulighed for at følge begivenheden live. De to initiativer kan ses som resultat af den markante internationale ekspansion som Vestas har gennemgået indenfor en relativ kort årrække, hvor under én procent af den samlede omsætning stammer fra det danske marked i 2006 (ÅR 2006), og som har medvirket til nye eksterne formidlingskrav for Vestas.

Kommunikationsinitiativerne fremstår imidlertid som envejskommunikation, hvor det er Vestas der taler uden mulighed for interaktion med omverdenen. Åbenheden kan således ses som et udtryk for, at Vestas vil fremstå mere transparente og leve op til de professionelle

krav, der gælder for internationale virksomheder og i langt mindre grad et udtryk for åbenhed omkring læring og engagement med andre. Undtagelsen er de partnerskaber som Vestas ønsker at indgå med politiske institutioner, som imidlertid i høj grad afspejler Vestas' afhængighed af politikerne.

7.2.2. Den sociale praksis

I dette afsnit vil vi identificere de dominerende rationelle myter gennem en analyse af hver af de fire felter, der tilsammen udgør den institutionelle offentlighed for efterfølgende at kunne vurdere, hvorledes den sociale praksis har undergået en udvikling i forhold til forrige periode.

7.2.2.1. Det statslige felt

Den primære empiri til afdækningen af de rationelle myter i det statslige felt er regeringens (2008) *Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar* samt en række statsfinansierede undersøgelser og projekter.

Det første tiltag regeringen iværksætter i denne periode er en kortlægning af mindre virksomheders brug af CSR (E&S 2005). Det overordnede formål er at undersøge, hvilke CSR aktiviteter der har størst positiv effekt på virksomhedernes økonomiske resultater samt at fastholde og forbedre Danmarks position som førende nation inden for CSR. Undersøgelsen synes således at bekræfte de rationelle myter fra forrige periode om, at staten er en vigtig drivkraft i udbredelsen af CSR samt at CSR kan give virksomheder konkurrencefordele. Det afspejles blandt andet ved, at over en tredjedel af virksomhederne mener, at CSR har en positiv effekt på deres økonomi herunder primært på interne områder såsom medarbejderforhold og ressourcebesparelser. Undersøgelsen fremhæver som en af mange anbefalinger, at der er et behov for yderligere viden om arbejdet med at skabe værdi via CSR, hvilket er en udvikling fra forrige periode, hvor der ikke blev stillet spørgsmål til værdiskabelsen. Undersøgelsen bekræfter, at den effekt af CSR, der primært fremhæves, er bedre omdømme. Dette til trods for, at det paradoksalt nok kun er en tredjedel, der kommunikerer deres CSR indsats.

Til forskel fra forrige periode synes regeringen i denne periode at være mere fokuseret på at hjælpe virksomheder til at blive mere samfundsansvarlige. Eksempelvis via et

inspirationshæfte om implementering af Global Compacts principper (2005), samt projektet *Overskud med omtanke* der har fokus på konkrete værktøjer og gode eksempler på CSR. Derved præger regeringen i højere grad erhvervslivet gennem normativ isomorfi. Regeringen tillægger ydermere NGO'erne en høj grad af kulturel kapital, idet det fremhæves, at NGO'erne har fået større betydning i samfundet samt voksende opmærksomhed såvel politisk som forskningsmæssigt. ”*Dette synes at have givet (...) nonprofitsektoren en større legitimitet med øgede forventninger til sektorens rolle i løsningen af samfundets opgaver og problemer.*” (SFI 2006:15). Alligevel fremhæves partnerskaber kun meget få steder som en mulighed for at arbejde med CSR, og hvis de gør, er det primært offentlig-private partnerskaber.

Der synes imidlertid at være sket en bevægelse mod større fokus på åbenhed omkring erhvervslivets CSR-indsats frem for den udbredte rationelle myte fra forrige periode om ikke at overkommunikere CSR. I forhold til at gøre virksomhedernes CSR indsats mere transparent er det især interessant, at regeringen (2008) gør det lovpligtigt for de 1.100 største virksomheder at rapportere deres CSR arbejde. Dermed presser regeringen erhvervslivet til at forholde sig til CSR gennem regulativ isomorfi.

Der synes ydermere at eksisterer en rationel myte om, at virksomheder kan opnå konkurrencefordele, hvis Danmark fastholder sin position som førende inden for CSR. Til forskel fra forrige periode fremhæves konkurrencefordelene ved CSR nu primært som værende at tiltrække medarbejdere (E&S 2005). Det er på trods af, at 40 procent af alle SMV'er vurderer, at CSR ikke har en økonomisk effekt (ibid), samt at en forskningsartikel, som regeringen har finansieret, påpeger at: ”...*we did not find any measurable economic or competitive benefits. (...) community issues, were generally viewed by SMEs as beneficial, but were not associated directly with specific and identifiable economic or competitive value.*” (Kramer, Pfitzer og Lee 2005:7). Dette illustrerer også, at regeringen i højere grad tillægger videnskaben kulturel kapital samt, at der eksisterer en rationel myte om, at CSR kan skabe konkurrencefordele på trods af, at der ikke fremlægges dokumentation herfor.

Endelig artikulerer regeringen (2008:5) sidst i perioden et rationale om, at CSR bør være forretningsdrevet: “*En virksomhed, der alene har fokus på at gøre godt for sine omgivelser, risikerer hurtigt at blive udkonkurreret af konkurrenter med et mere snævert fokus på indtjeningssevnen.*”. Omdømme samt interne forhold såsom medarbejdere og ressourcebesparelser bliver imidlertid stadig fremhævet som de primære fordele for virksomhederne.

7.2.2.2. *Det videnskabelige felt*

En central kilde i denne periode er Neergaards studie (et al. 2009), der viser, at kun én procent af de 1000 undersøgte CSR partnerskaber er forretningsstrategiske og langt de fleste er af filantropisk karakter. Identifikationen af de rationelle myter er endvidere baseret på en række videnskabelige artikler om CSR partnerskaber, især dem der er blevet meget citeret eller har høstet anerkendelse internationalt.

Det store omfang af artikler der specifikt behandler CSR partnerskaber afspejler en stigende interesse for emnet. Som i forrige periode fremstår videnskaben imidlertid som den mest kritiske i offentligheden. Især de store kulturforskelle mellem erhvervslivet og den frivillige sektor bliver fremhævet: *“Der er afgjort forskelle på, hvordan der tænkes, tales og arbejdes i de to sektorer, og denne kløft er en stor udfordring for samarbejdspartnerne.”* (ibid:19), samt at erhvervslivet ikke er bevidste om de mange udfordringer: *”Der er en klar tendens til en ‘det er bare lige’-tænkning, når partnerskaber forslås, og derfor er skuffelsen stor, når det ikke altid går som ønsket.”* (Andersen 2006:186).

I forlængelse heraf fremstiller videnskaben imidlertid CSR partnerskaber som et område med et uforløst potentiale: *“...partnerskaber [har] et betydeligt potentiale til at bidrage til en positiv samfundsudvikling, men der er stadig lang vej til, at partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer udgør en sikker vej til succes.”* (Neergaard et al 2009:4). På trods af den manglende dokumentation for værdien af partnerskaber synes videnskaben ligesom regeringen, at have en teoretisk tro på potentialet i partnerskaber mellem erhvervslivet og NGO'er (MacDonald and Chrisp 2005, Selsky og Parker 2005, Jamali og Keshishian 2008, Neergaard et al 2009). Dette fremhæves ligeledes af Porter og Kramer (2006:1) i en af de mest citerede artikler fra perioden: *”[CSR efforts] have not been nearly as productive as it could be (...) they pressure companies to think of corporate social responsibility in generic ways instead of in the way most appropriate to each firm’s strategy.”*

Det leder videre til en ny rationel myte om, at partnerskabers bør være strategiske og forretningsdrevne for, at de kan skabe værdi. I forhold til forrige periode fremhæves CSR i langt højere grad som en mulighed frem for en omkostning: *“... it is better to be proactive and have systems in place to identify and manage risk, rather than to ‘crisis-manage’.”* (Warhurst 2005:166) og *”In fact, becoming environment-friendly can lower your costs and increase your revenues.”* (Prahalad et al 2009:1). Finanskrisen fremhæves som en forklaring

på et øget fokus på forretningsdrevne partnerskaber frem for sponsorater. Det afspejles ligeledes i det stigende fokus på at måle og dokumentere effekten af CSR tiltag, som videnskaben fremhæver som en stor udfordring for erhvervslivet (Porter og Kramer 2006, Neergaard et al 2009).

På trods af at en del af de videnskabelige artikler påpeger, at for mange virksomheder baserer deres CSR på ønsket om at påvirke deres image og omdømme, bliver de to faktorer fremhævet som den primære effekt af CSR partnerskaber: “... *NGO'er har gentagne gange lånt deres logo og gode navn til markedsføringskampagner lavet i samarbejde med aktører i den private sektor.*” (Neergaard et al 2009:4) og “... *anticipating the expectations and claims of external parties is fundamental for managing issues and preventing reputation damage.*” (Nijhof et al 2008:165). Sidste periodes rationelle myter om ikke at overkommunikere CSR indsatsen synes at være afløst af en rationel myte om ikke at se CSR som en marketing disciplin, men nærmere som en måde til at skabe legitimitet: “*Maintaining legitimacy with external stakeholders is important...*” (Selsky og Parker 2005:857). Hertil argumenterer Morsing et al (2008) for, at virksomheder bør kommunikere deres CSR indsats gennem eksperter, interessenter og medarbejdere frem for direkte til offentligheden og kunderne for at opnå mest troværdighed.

Således synes CSR partnerskaber at blive anset som et naturligt element, som erhvervslivet forventes at forholde sig til for at sikre deres eksistensberettigelse: “*Society is increasingly expecting global business to work in partnership with others to solve the (...) problems facing the world...*” (Warhurst 2005:152). Det primære CSR fokus blandt de danske virksomheder fremhæves imidlertid, som værende medarbejderrettigheder og i mindre grad globale problemer (Warhurst 2005, Neergaard et al 2009). Endelig tillægges staten fortsat social kapital, da den fremhæves som en vigtig kilde til udbredelsen af CSR (ibid).

Den primære rationelle myte i det videnskabelig felt fremstår således som værende, at CSR partnerskaber bør være strategiske og integrerede for, at virksomhederne kan opnå mest muligt udbytte, hvilket feltet fremhæver som et område med meget stort potentiale. I den forbindelse fremhæves de store forskelle og modsætninger på den frivillige sektor og erhvervslivet som den største udfordring for at opnå succes.

7.2.2.3. Medierne

Det mest tydelige i medierne er, at der er kommet mere fokus på CSR partnerskaber, hvilket ses i stigningen i antallet af artikler, der beskæftiger sig med emnet (Bilag 7). Derudover bliver CSR partnerskaber nu i højere grad fremstillet som et naturligt vilkår i erhvervslivet: *"Etik og ansvar er kommet for at blive."* (JP 2007) og *"I takt med danske virksomheders stigende fokus på CSR bliver parløbet med de velgørende organisationer tættere."* (Berlingske 2007). Der synes imidlertid stadig at eksistere en rationel myte om, at CSR partnerskaber primært indgås med omdømmepleje i fokus: *"Vis dit etiske ansvar gennem et samarbejde med en NGO."* (DEA 2007) og *"Virksomheder søger derhen, hvor de får opmærksomhed for deres indsats."* (JP 2008).

Selvom der fokuseres meget på PR-værdien i partnerskaber, fremhæver flere artikler samtidig andre konkurrencefordele: *"Der er forretningsudvikling, innovation og konkurrencefordele at hente i succesfulde partnerskaber"* (DI 2008) og det *"har intet med filantropi at gøre. Det handler om forretning."* (JP 2008). Det synes endvidere at være blevet mere legitimt at eksplicite CSR indsatsen sammenlignet med sidste periode, idet ingen artikler berører risikoen for at overkommunikere CSR indsatsen.

Mediernes store fokus på forretningsdrevet CSR afspejler i denne periode en rationel myte om, at strategiske CSR partnerskaber skaber værdi og konkurrencefordele til trods for, at der ikke fremlægges dokumentation herfor (Lemmergaard 2008). Således anses CSR partnerskaber ikke længere alene som et sponsorat af NGO'er til fordel for positiv omtale. Det er imidlertid iøjefaldende, at CSR partnerskaber primært fremhæves som en mulighed for at forbedre medarbejderforhold i forhold til det store fokus, der er på klima i forbindelse med COP15. Endelig fremhæves regeringens handlingsplan for CSR som tvang under overskrifter som *"Opfør dig ordentligt: Regeringen vil tvinge virksomheder til at fortælle om samfundsansvar."* (Berlingske 2008). Derved fremhæver medierne især regeringens rolle i skabelsen af regulativ isomorfi.

Overordnet set synes medierne at trække på en rationel myte om, at CSR partnerskaber med strategisk fokus er en mulighed for erhvervslivet for dels at opnå et bedre image, men ligeledes ud fra et økonomisk perspektiv at forbedre deres konkurrencefordele. Hvor CSR i forrige periode udelukkende blev fremhævet som en omkostning, fremstilles det nu som en mulighed for at gavne bundlinjen, hvilket afspejler en mere erhvervsorienteret

behandling af CSR. Kun få partnerskaber fremhæves imidlertid som vellykkede eksempler på, at have udnyttet dette potentiale fuldt ud.

7.2.2.4. NGO feltet

Den primære empiri i denne periode er PWC's (2007a, 2007b) undersøgelser af samarbejdet mellem virksomheder og NGO'er via interview med 11 NGO'er om deres forhold til erhvervslivet. Derudover indgår årsberetninger fra Verdensnaturfonden i Danmark (WWF 2007, 2008, 2009) samt organisationens medlemsblade fra 2005.

Betragter man NGO feltet helt overordnet er der til forskel fra forrige periode kommet langt mere fokus på samarbejde med virksomheder og en målrettet kommunikationsindsats: *"NGOs have in specific been active in recent years, more attuned to CSR, and more willing to collaborate with businesses in pursuit of common goals. They have attenuated their confrontational adversarial style, exhibiting a more favorable collaborative inclination in the context of CSR."* (PWC 2007a).

Til forskel fra forrige periode fokuserer NGO'erne nu mere på strategiske partnerskaber: *"For NGO'erne er det vigtigt, at virksomhederne går professionelt til værks og ved, hvad de selv vil opnå med samarbejdet. Der er nemlig mange andre muligheder end at investere i traditionelle sponsorater."* (PWC 2007b:6). Feltet trækker således på en rationel myte om, at strategiske partnerskaber er mere værdifulde end blot sponsorater: *"Der bliver højere profilering ved at samarbejde end ved charity."* (PWC 2007a:7). CSR partnerskaberne er imidlertid stadig primært funderet på sponsorater, som fremstilles som en mulighed for virksomhederne for at forbedre deres omdømme.

WWF's kommunikation gennem perioden afspejler tydeligt NGO'ernes udvikling mod at blive mere erhvervsorienterede. Der står således intet om partnerskaber i WWF's (2005) medlemsblad kun deres virksomhedssponsorordning er fremhævet. I WWF's (2007) årsberetning fremhæver de derimod, at kommunikationsindsatsen overfor virksomheder skal opprioriteres. Og endelig i den WWF's årsrapport (2009:11) er der et helt afsnit, der beskriver virksomhedssamarbejder: *"Vi mener, at vejen til ændringer kræver virksomhedernes engagement og deltagelse."*

Flere NGO'er udtrykker imidlertid bekymring for bevarelsen af integritet ved brugen af rene sponsorater i virksomhedernes markedsføring, men påpeger at det kan være et godt

udgangspunkt for et mere strategisk samarbejde (Politikken 2006, Berlingske 2007a), som er ”*Mere samarbejde end køb af aflad.*” (PWC 2007a:7). På trods af det fremhæver stort set ingen af NGO’erne udfordringer i samarbejdet med erhvervslivet. Det kan ses som et udtryk for, at NGO’erne er afhængige af virksomhedernes støtte, og dermed ikke ønsker at fremstå konfrontative. Derved synes NGO feltet ikke påvirket af de udfordringer videnskaben fremhæver (Neergaard et al 2009, Jahdi og Acikdilli 2009). Derudover fremhæver NGO’erne udvikling af standarder og lovgivning, som et drømmescenarie for fremtiden (PWC 2007a), hvilket kan ses som et ønske om mere regulativ isomorfi fra staten, hvorved de underspiller deres egen mulighed for at tage ansvar.

Til trods for der eksisterer få strategiske partnerskaber artikulerer NGO’erne i deres kommunikation den rationelle myte om, at strategiske CSR partnerskaber betaler sig, og er en mere ideel form for samarbejde. Samlet set synes der således at være sket en stigende professionalisering og kommerciel orientering blandt NGO’erne, hvor de udvikler mere proaktive strategier for partnerskaber (DI 2008, Neergaard et al 2009).

7.2.3. Dominerende rationelle myter i offentligheden

CSR er i denne periode blevet mere udbredt i offentligheden. Især regeringens regulative isomorfi har været med til at drive udbredelsen gennem det lovpligtig initiativ, der forpligter det største virksomheder til at rapportere om deres CSR indsats. Derudover præger regeringen ydermere feltet i retning af mere normativ isomorfi, idet der udarbejdes flere anbefalinger for arbejdet med CSR. Disse anbefalinger er i høj grad baseret på input fra NGO’er, erhvervslivet og videnskaben. Derved tillægger staten disse felter større kulturel kapital. Staten er ligeledes med til at udbedre CSR ud fra den rationelle myte om, at erhvervslivet kan opnå konkurrencefordele ved, at Danmark positioneres som førende inden for CSR. Forbedret image og tiltrækning af medarbejdere fremhæves som de primære effekter. Staten tillægges ligeledes symbolsk kapital af de øvrige felter og flere af kilderne påpeger, at staten er en vigtig drivkraft i forhold til at skabe bedre rammebetingelser for arbejdet med CSR. I den sammenhæng er det interessant, at regeringen ikke fremhæver partnerskaber som en mulighed i arbejdet med CSR. Med regeringens fravær i forhold til at præge opfattelsen af CSR partnerskaber opnår de andre offentlige felter således større symbolsk kapital og indflydelse på at definere denne udvikling.

Især det videnskabelige felt er med til at præge udviklingen af forståelsen omkring CSR partnerskaber, idet videnskaben ligeledes inddrages i flere af statens CSR projekter. Derudover viste analysen, at NGO'erne ikke udnytter deres kulturelle kapital i forhold til, at definere vilkårene for CSR partnerskaber gennem eksempelvis konfrontationer med erhvervslivet. Videnskaben fremhæver således som det eneste felt kritisk udfordringerne i samarbejdet mellem NGO'er og erhvervslivet, hvilket kun i mindre grad præger de øvrige offentlige felter. Den primære dominerende myte forbliver derved, at der er et uforløst potentiale i arbejdet med CSR partnerskaber, der ideelt set bør være mere strategiske for at forløse det fulde potentiale. Medierne og staten afspejler ligeledes denne rationelle myte, idet strategiske CSR partnerskaber fremhæves som værdiskabende og et bidrag til at skabe konkurrencefordele. Derudover synes størstedelen af kilderne i medie-feltet at trække på den rationelle myte fra forrige periode om, at CSR partnerskaber udelukkende gavner virksomhedernes omdømme og image.

Perioden er kendetegnet ved en stigning i den normative isomorfi inden for både CSR og partnerskaber, hvor det især er medierne og videnskaben, der er med til at definere forståelsen af CSR partnerskaber i den institutionelle offentlighed. Det kan ses som et udtryk for, at begrebet er blevet professionaliseret og videnskabeliggjort. CSR anses således ikke længere som noget nyt, men som et naturligt og kognitivt vilkår i erhvervslivet frem for en nødvendig omkostning for virksomheder i forhold til at minimere risikoen for negativ omtale. Den dominerende rationelle myte fremstår som en teoretisk og hypotetisk tro på, at CSR partnerskaber ideelt set skal være strategiske for at øge erhvervslivets konkurrencefordele og skabe merværdi. Til forskel fra forrige periode anses CSR partnerskaber således i nærværende periode i højere grad som en mulighed for proaktivt at skabe et bedre image såvel som konkurrencefordele.

7.2.4. Diskursiv praksis

I dette afsnit vil vi analysere graden af interdiskursivitet i forhold til forrige periode samt vurdere, hvordan Vestas' trækker på rationelle myter fra den sociale praksis. Formålet er at belyse, hvorledes de rationelle myter i den institutionelle offentlighed sætter rammerne for Vestas i forhold til at skabe legitimitet gennem CSR partnerskaber.

CSR fremstår nu som et kognitivt eksistensvilkår i den sociale praksis og fremstilles således ikke længere som en omkostning, der primært vedrører interne anliggender. Derimod fremstår CSR som en fælles udfordring, som politikere og NGO'er er nødt til at bidrage til, samt en mulighed for at skabe konkurrencefordele. I Vestas afspejles denne udvikling ved, at man i forrige periode alene forbandt CSR med medarbejderforhold og interne ressourcer, hvorimod Vestas i nærværende periode italesætter selve virksomheden som social ansvarlig. Derved synes Vestas at være påvirket af regeringen gennem regulativ isomorfi som i forrige periode, men ligeledes den stigende normativ isomorfi i forhold til CSR.

Ansvarlighedsdiskursen, som Vestas italesætter, trækker på forrige periodes konkurrencedygtighedsdiskurs, idet Vestas forsat gerne vil være ”*No. 1 in Modern energy*” (ÅR 2005), men nu i højere grad på baggrund af ansvarlighed for klimaet frem for på baggrund af et rent økonomisk rationale. Vestas ekspliciterer imidlertid stadig afhængigheden af de statslige subsidier. På andre områder synes Vestas' kommunikation imidlertid at antyde social forandring. Det ses først og fremmest i skiftet fra at fokusere på produktet til at italesætte koncernen som socialt ansvarlig.

Derved synes Vestas at følge institutionaliseringen af CSR i offentligheden. Vestas italesætter ydermere en ny åbenhedsdiskurs, hvor de fremhæver behovet for dialog med eksterne interessenter samt skaber transivititet mellem vindenergiens samfundsansvar og virksomheden. Derved er de ikke længere underlagt forrige periodes rationelle myte om ikke at overkommunikere CSR.

Selvom Vestas fremhæver partnerskaber som en givtig samarbejdsform, er det interessant, at de ikke ekspliciterer nogle konkrete eksempler på dialog eller partnerskaber med NGO'er på trods af aktualiteten i den sociale praksis. En mulig forklaring kan være, at der forsat synes at optræde usikkerhed omkring de konkrete fordele. Regeringen fremhæver ikke CSR partnerskaber eksplicit, og da Vestas primært er afhængige af at fremstå legitime overfor staten, kan det ses som baggrunden for at Vestas ikke påvirkes af isomorfin. Endelig argumenterer Vestas for partnerskaber ud fra, at andre virksomheder også bruger partnerskaber ”*Every industry does it (...) They cooperate outside of their branch...*” (Wind 2009: 41), hvilket kan ses som udtryk for mimetisk isomorfi, som ligeledes er et udtryk for usikkerhed.

Derved fremstår Vestas en smule passive overfor den øvrige offentlighed, idet de ikke engagerer sig i konkrete CSR partnerskaber trods åbenhedsdiskursen, der imidlertid primært

manifesterer sig i envejskommunikation frem for aktiv dialog. På den anden side kan passiviteten også aflæses som et udtryk for den normative usikkerhed, der er omkring CSR partnerskaber samt den manglende dokumentation for effektiviteten (Jamali og Keshishian 2008).

Endelig er en mulig forklaring, at Vestas ikke i nævneværdig grad bliver presset af NGO'erne og medierne grundet den indbyggede klimavenlighed, der er i Vestas produkt og ikke mindst i kommunikation i disse år. Således fremstår Vestas primært underlagt et pres fra regeringen og i noget mindre grad den normative isomorfi fra de øvrige offentlige felter.

Tabel 4: Opsummering af anden periode (2005-2009)

Diskurser	Kendetegn
Åbenhedsdiskurs	Vestas italesætter et ønske om at fremstå som en åben og kommunikerende virksomhed, men benytter sig primært af envejskommunikation Der åbnes op for nye samarbejdsformer med eksterne interessenter, dog primært i forhold til forskning og udvikling. Fokuserer på at forbedre kunderelationer
Ansvarlighedsdiskurs	Med strategien No. 1 in Modern Energy italesætter Vestas sig selv og ikke alene vindenergi som løsningen på klodens klimaproblemer Vestas italesætter ligeledes politisk handling og opbakning som nødvendig
Social praksis	
Rationelle myter	CSR partnerskaber bør ideelt set være strategiske og integrerede for at skabe konkurrencefordele og værdi
Kendetegn for perioden	CSR har fokus på klima samt bredere og mere globale samfundsudfordringer CSR som et institutionaliseret eksistensvilkår i dansk erhvervsliv Partnerskaber anses som et middel til at forbedre image og omdømme
Dominerende felt	Staten i forhold til CSR og videnskaben samt medierne i forhold til partnerskaber
Dominerende isomorfi	Regulativ og normativ

7.3. Tredje periode 2010-2012

I den sidste periode er CSR partnerskaber højt på agendaen i erhvervslivet og offentligheden (Pedersen et al 2011), hvilket blandt andet illustreres ved den højt eksponerede konference Partnerships 2012 på CBS i juni 2012 samt Vestas' lancering af WindMade.

7.3.1. Tekstanalyse

Tekstanalysen i denne periode er inddelt i to dele, hvor det første afsnit parallelt med de foregående perioder er en diskursanalyse af Vestas' kommunikation, mens det andet er en analyse af, hvordan WindMade bliver italesat af Vestas samt af de øvrige partnere i projektet.

I denne periode trækker Vestas fortsat på ansvarlighedsdiskursen, idet de fremhæver den ansvarsfulde rolle, som koncernen har påtaget sig i forhold til klimaudfordringerne: *"Wind power is our contribution to the future"* (To the top 2010:5), hvilket også er omdrejningspunktet i koncernens nye slogan *Wind – it means the world to us*.

Vestas fremstiller en mission om at arbejde for vindenergi på globalt plan for at sikre klodens klima: *"As the guardians of our planet, we seek to leave it in a condition we can be proud of. It means everything"* (To the top 2010:4). Derved er sporerne fra forrige periodes ansvarlighedsdiskurs tydelige. I materialet fra nærværende periode er der imidlertid flere steder, hvor italesættelsen skrifter og forretningen skal nu revideres *"... both from a cost competitive perspective and from an environmental perspective."* (Track record 2010:1) - herunder også CSR initiativer.

Vestas udelader således ikke fortællingen om virksomhedens ansvarlighed over for klima og samfund, men modsat tidligere knyttes der en ekstra dimension på fortællingen, som netop spiller på det økonomiske aspekt: *"Today, we consider being sustainable and being profitable at the same time"* (ibid:12). Derved italesætter Vestas en *forretningsdrevet CSR diskurs*, hvor de argumenterer for CSR ud fra et kommercielt perspektiv: *"It's quite simple. Acting and being greener is the right thing to do and it is good for the business too."* (The Grid 2011:9).

Diskursen skal ses i lyset af Vestas' dårlige økonomi og aktiekurs, som har betydet flere fyringsrunder i virksomheden (ÅR 2010). Det, sammen med den finansielle krise, kan have medvirket til større krav om, at CSR ikke udelukkende italesættes på baggrund af

ansvar, men også skal kunne forsvares ud fra et forretningsmæssigt perspektiv. Endvidere italesætter Vestas høj transitivitet mellem forretning og CSR: *“This is what sustainability means to us at Vestas. And we are convinced it makes good business sense, too.”* (SR 2010:3).

I forlængelse af den *forretningsdrevne CSR diskurs* synes der at opstå et behov for at konkretisere CSR området, hvilket blandt andet giver sig udslag i Vestas’ lancering af en 50 sider lang *Sustainability report* (2010), hvori alle CSR tiltag udførligt bliver beskrevet. Derudover afspejles ønsket om øget konkretisering ved, at CSR nu italesættes som et område på lige fod med andre afdelinger, der skal kunne måles og optimeres: *“We need green to be managed.”* (The Grid 2011:9).

Derudover trækker Vestas gennem den forretningsdrevne CSR diskurs på konkurrencedygtighedsdiskursen fra første periode: *“...vindenergi (i modsætning til de fossile brændsler) er både konkurrencedygtige, forudsigelige, uafhængig, hurtig at sætte i drift og hel ren.”* (ÅR 2011:20) samt *“...vindkraft verden over bliver stadig mere konkurrencedygtig i forhold til fossile brændsler.”* (Årsrapport 2011:5). Det afspejler sig ydermere i forretningsgrundlaget, hvor konkurrencedygtighed fremhæves på bekostning af klimahensyn samt ved, at Vestas benytter konkurrencedygtighed til at legitimere konsekvenserne af dårlige økonomiske resultater i virksomheden: *“We made some very difficult decisions and had to lay off 2,200, mainly Danish, colleagues. We did it to stay competitive in an increasingly challenging market.”* (SR 2010:3). Således fastslår Ditlev Engel, at ledelsen arbejder på at rette op på forretningen: *“At Vestas er her for at vinde, må ingen være i tvivl om. Det tror jeg heller ikke, de er.”* (Aktionærinformation 1/2010:1), hvorved konkurrencedygtighed igen bliver et centralt begreb i kommunikationen.

Udskiftningen af Vestas’ slogan fra *No. 1 in Modern energy* til *Wind - it means the world to us* afspejler et opgør med det interne fokus, der tidligere dominerede materialet: *“Apperently all the slogan did was to tell people that we focused on ourselves more than on our customer’s needs.”* (To the top 2010:5). I stedet ønsker koncernen at fremhæve, at *“Vestas puts strong emphasis on openness”* (Communication Strategy 2011:2), hvilket samtidig markerer en nedtoning i den tydeligt italesatte selvsikkerhed fra forrige periode. Til trods for den dårlige økonomi, tror Vestas imidlertid stadig på fremtiden i vindenergi. Men hvor man førhen fremsatte fremtidsscenarioer på baggrund af koncernens egen overbevisning,

så trækker Vestas i denne periode på eksternt understøttelse af deres udsagn: ”*Alle prognoser dokumenterer et gigantisk behov for vedvarende energi*” (Aktionærinformation 1/2010:3).

Medarbejdermagasinet *The Grid* får en fast klumme ved navn *An outside voice*, hvor eksperter tilkendegiver deres mening om vindenergi. Formålet beskriver Vestas, som værende ”*at udforske vores egen selvopfattelse, skabe debat og måske give grobund for nye, interessante ideer (...) Lad dig blot provokere – det er en del af ideen.*” (The Grid 2010: 31). Dette kan anses, som et konkret tegn på større åbenhed overfor offentligheden, idet kritiske udsagn som følgende får plads i klummen: ”*Den sikre vej mod energikrisen ledes af den utopiske vindenergi-drøm*” (ibid). Således synes Vestas forsat at trække på åbenhedsdiskursen fra forrige periode. Men til forskel fra tidligere, hvor kommunikation bar præg af envejskommunikation, artikulere Vestas i denne periode en mere samarbejdsorienteret åbenhed og dialog: ”*Det er Vestas’ målsætning at varetage koncernens (...) langsigtede interesser. Dette opnås kun gennem en tæt dialog og et positivt samarbejde med alle Vestas’ interessenter.*” (Årsrapport 2011: 36) og ”*...succes og respekt får man kun ved at være 110 procent i indgreb med det lokale samfund...*” (Aktionærinformation 1/2010:3).

Vestas har endvidere udvidet interessentgruppen til at dække: ”*customers, shareholders, employees, politicians, suppliers and sub-suppliers, non-governmental organizations and the media.*” (vestas.com 2012), hvilket vidner om øget opmærksomhed på de eksterne omgivelser. Arbejdet med interessenterne konkretiseres yderligere i denne periode: ”*We hold regular discussions with political leaders, public servants, interest groups and non-governmental organizations all over the world.*” (ibid). I forlængelse heraf er der langt større fokus på partnerskaber: ”*Partnerskaber er et centralt omdrejningspunkt i Vestas.*” (Årsrapport 2011:23) og ”*Partnerships with customers, suppliers and other stakeholders (...) play a pivotal role.*” (SR 2010:28). I 2010 udgiver Vestas en publikation med titlen ”*Delivering success through the power of partnership*”, hvilket understreger koncernens tro på partnerskaber. Heri lyder overskriften ”*Together, we can achieve more*” (Track record 2010:3), hvorved Vestas ekspliciterer, at der er fordele ved partnerskaber. Der italesættes således et langt mere udadvendt fokus i materialet, hvor Vestas er åben for input fra omverdenen.

I italesættelsen af partnerskaber benytter Vestas begge af periodens to dominerende diskurser. Det betyder, at partnerskab udover at være en samarbejdsform, hvor Vestas kan interagere med nye interessentgrupper samtidig anses som en mulighed for at skabe værdi ud

fra et forretningsmæssigt synspunkt: *"Through our focus on partnerships, we bring together the combined skills and complementary interest of our stakeholders to deliver greater business case certainty, with reduced risk and a lower cost of energy"* (Track record 2010:1) og *"We see partnerships not merely as an ideal, but as something that translates into practical applications and activities, producing real and tangible benefits"* (ibid).

7.3.2. WindMade

I dette afsnit vil vi vurdere, hvordan Vestas og partnerne med vægt på NGO'erne italesætter WindMade samt analysere den officielle kommunikation fra partnerskabet.

Det interessante ved Vestas' italesættelse af WindMade er, at den trækker på den forretningsdrevne CSR diskurs. Det redegjorde både Morten Kamp, kommunikationsansvarlig for WindMade hos Vestas for; *"CSR skal først og fremmest være forretning mere end noget andet, og det mener jeg også er meget mere troværdigt."* (Bilag 2 00:19:50), og samme argument fremgik af interviewet med Rasmus Schophuus, projektansvarlig hos Vestas: *"Vi skal jo lige have solgt et par vindmøller, før vi har bevist vores værd (...) I Vestas er det megawatt der tæller."* (Bilag 1 00:16:25). Det er således interessant, at WindMade har vundet flere priser og fået meget positiv omtale for at være et forretningsdrevet CSR partnerskab til trods for, at Vestas endnu ikke har solgt vindmøller via initiativet (Markedsføring 2011c, WindMade.org 2012).

Vestas italesætter imidlertid WindMade som et middel til strategisk at forbedre deres omdømme: *"Jeg ser WindMade som en del af vores brand management. WindMade er jo med til at positionere Vestas som en thought leader of the industry."* (Bilag 2 00:17:10). Sporerne fra tidligere rationaler omkring de omdømmemæssige fordele i CSR partnerskaber synes således stadig at gøre deres indflydelse gældende: *"Hovedformålet har været at brande Vestas. (...) Det bliver målt i PR værdi..."* (Bilag 1 00:07:51).

Vestas fremhæver ydermere, at de forretningsmæssige fordele bør afspejles i kommunikationen: *"... det [er] jo vores opgave at få omverdenen og herunder vores prioriterede stakeholdere til at forstå, at der er noget forretning i WindMade, og at det ikke bare er yet another filantropisk CSR initiativ, fordi vi bare vil opfattes som nogle nice people"* (Bilag 2 00:48:15). Hertil understreger kommunikationschef Morten Albæk: *"Vi appellerer ikke til målgruppens følelser, men derimod deres fornuft (...) vigtigst er det, at de erkender, at*

det er sund forretningsfornuft, der kan måles på bundlinjen...” (Markedsføring 2011c). Målgruppen der henvises til, er de store virksomheder, som Vestas appellerer til gennem en forretningsdrevet CSR diskurs, hvor WindMade certificeringen sælges ud fra et argument om øget salg frem for de sociale og miljømæssige fordele: *”(...) fordi vi ikke positionerer vind og dens relevans for målgruppen ved at henvide til planetens undergang, men ved at udfolde fx det analytiske faktum, at X-procent af forbrugerne på Y-marked i højere grad vil anbefale at købe eller betale en merpris for deres produkter, hvis de er produceret af vindenergi i stedet for fossile brændstoffer.”* (Markedsføring 2011c). Ansvarligheden er således inkorporeret i selve initiativet, mens salgsargumentet udelukkende italesættes ud fra et fokus på bundlinjen.

Samarbejdsdiskursen fra denne periode ligger implicit i selve udformningen af WindMade, men Vestas lægger ikke skjul på, at inddragelsen af partnere primært er en mulighed for at gøre WindMade troværdig: *”Det er troværdighed, det er ren og skær at have troværdighed (...) Man skal kunne stole på, at det ikke bare handler om at fremme Vestas interesser.”* (Bilag 2 00:32:05). Interaktionskontrollen i forhold til at gøre WindMade troværdig tillægges således partnerne: *”... Vestas alene er ikke troværdig, derfor valgte vi at tage partnerne med.”* (Bilag 2 00:20:50).

Ifølge Vestas er der *”... ingen tvivl om, at Vestas har været drivende kraft i det, men alle har bidraget med input og det største bidrag er, at de har stillet deres brand til rådighed i forbindelse med WindMade og sagt god for det.”* (Bilag 1 00:25:28). I tråd hermed fremhæver WWF udover ekspertise i bæredygtige energiformer især troværdighed, som deres egen styrke som NGO partner: *“And the other big thing that we are bringing to the table is our credibility”* (Bilag 4 00:05:00). Samtidig fremhæver Jean Phillip, der er den ansvarlige for WindMade hos WWF, betydningen af NGO’ens kulturelle og symbolske kapital, for at gøre WindMade til et troværdigt forbrugermærke: *“If you want a label that is supposed to be transparent and supported by the consumers, you want a label that is at least partly own by an NGO and not only by the industry.”* (Bilag 4 00:05:15) og *“The fact that they can say they are working with WWF, gives a positive message to the brand.”* (Bilag 4 00:31:07). Således synes der at være enighed om rollefordelingen blandt partnerne i WindMade.

Den særlige udformning af WindMade som en selvstændig NGO fremhæves ligeledes som en legitimitetsskabende faktor af WindMades kommunikationschef Angelika Pullen: *“They could have chosen to run WindMade as a Vestas department, but they decided not to, because they realized that in order to have the reach and the credibility that WindMade*

needs it got to be an independent body and it got to have the support from other...” (Bilag 3 00:07:56).

I den forbindelse er interessant, at Lego udelukkende fremhæver manglen på en international standard for bæredygtige energiformer til at kunne certificere egen virksomhed som deres incitament for at indgå i samarbejdet, (Bilag 5). Vestas fremhæver troværdighed som det centrale argument for at inddrage andre partnere i projektet (Bilag 1&2), mens WWF fremhæver det økonomiske incitament for at indgå samarbejde samt deres mulighed for at påvirke erhvervslivet (Bilag 4). Analysen antyder dermed, at partnerne i høj grad har egne interesser højt prioriteret i forhold til at indgå i partnerskabet. Det kan dels give anledning til uoverensstemmelser, og det kan ligeledes ses som et udtryk for nødvendigheden af den forretningsstrategiske tilgang samt etableringen af en bestyrelse, som sikrer, at alle parter bliver hørt og får noget ud af det: *“Because being the founding partner doesn’t provide you with any privilege as long as there is a board with other board members taking care of the decision making.”* (Bilag 4 00:25:01). Således tillægges udformningen af WindMade som en selvstændig NGO central betydning i forhold til at legitimere partnerskabet overfor offentligheden samt at minimere risiko for interne konflikter.

Alligevel har partnerskabet voldt få interne udfordringer: *”Eksempelvis bare det at lave en pressemeddelelse i WWF, det kræver uforholdsmæssig mange rettelser før den lander. NGO’er har et meget stærkt brand, legitimitet og identitet, som de selvfølgelig skal beskytte.”* (Bilag 2 00:30:25). På den baggrund vurderer Morten Kamp, at: *”You could not do it without them, men det viste sig også at være, pretty damn hard to do it with them.”* (Bilag 2 00:32:50).

Partnerne tillægger det afgørende betydning, at Vestas har udviklet WindMade, som et selvstændigt initiativ: *“Vestas took a risk by being the founding partner of WindMade and putting the money on the table, while the benefits of WindMade goes to the entire wind industry.”* (Bilag 4 00:25:02). Således italesættes formålet med WindMade heller ikke i forhold til enkelte partners særinteresser, men som et bredt initiativ, hvor *“The main purpose of WindMade is to drive corporate investment in wind power globally”* (Bilag 3 00:02:28). WindMades organisationsform betyder ligeledes, at al ekstern kommunikation promoverer sagen om vindenergi frem for partnernes mål, hvilket WindMades kommunikationschef Angelika Pullen også slog fast i interviewet: *“I’m not communicating on behalf of partners, I’m only representing WindMade.”* (Bilag 3 00:19:00).

I kommunikationen om WindMade trækker Vestas således både på den forretningsdrevne CSR diskurs og samarbejdsdiskursen. Dermed fremhæver Vestas forretningsværdien i WindMade i kommunikationen frem for alene at fremhæve hensynet til miljøet som det centrale argument. Samtidig er Vestas udeladt i styringen og ejerskabet af WindMade, hvilket partnerne fremhæver som essentielt for at skabe et troværdigt forbrugermærke: *“It shouldn’t be a Vestas label, we should involve other wind companies from the start”* (Bilag 4 00:15:03). Dette fremhæves ligeledes som det primære argument for, at WindMade er udformet som en selvstændig NGO, der udelukkende varetager og kommunikerer med udgangspunkt i egne interesser. Vestas fremstår bevidst om deres rolle som initiativtager, og vigtigst af alt økonomisk sponsor for projektet. De resterende partnere synes indforstået med, at de bidrager med mere nicheorienteret ekspertise til udviklingen af forbrugermærket samt deres gode navn. Åbenheden omkring rollefordelingen og etableringen af WindMade, som en NGO med en bestyrelse, fremstår således som grundlæggende for skabelsen af troværdighed udadtil.

7.3.3. Den sociale praksis

Dette afsnit vil identificere de dominerende rationelle myter i den institutionelle offentlighed, som i denne periode især er interessante, da de set i forhold til den diskursive praksis er afgørende for Vestas’ muligheder for at legitimere sig selv gennem WindMade.

7.3.3.1. Det statslige felt

Dette felts empiriske grundlag udgøres hovedsagligt af Erhvervs- og Selskabsstyrelsens rapport (2011) *’Samfundsansvar og Rapportering i Danmark’*, Regeringens handlingsplan for virksomheders samfundsansvar 2012-2015 *’Ansvarlig vækst’*, samt et idékatalog udgivet af Socialministeriet 2010 omkring sociale partnerskaber.

I Regeringens (2012) handlingsplan, der er udformet på baggrund af anbefalinger fra Rådet for Samfundsansvar, fremlægges CSR som kilden til vækst og innovation og som nødvendig for Danmarks konkurrencedygtighed. Handlingsplanen har fået titlen *Ansvarlig vækst*, hvilket understreger regeringens ønske om at skabe sammenhæng mellem forretning og ansvarlighed: *”Regeringen ser virksomheders samfundsansvar (...) som en integreret del af vækst dagsordenen.”* (Regeringen 2012:4). På samme måde som i foregående perioder

fremhæves CSR som en kilde til konkurrencefordele, men i denne periode henvises til konkurrencefordele gennem vækst via nye markeder, produkter og forretningsmodeller frem for en investering i et bedre image.

Partnerskaber fremlægges som en samarbejdsform til at skabe nye bæredygtige forretningsmodeller: *”At skabe fælles værdi for både samfund og aktionærer handler dog om mere end at tænke langsigtet og integrere konkurrenceevne og samfundsansvar. Det handler også om at udvikle nye forretningsmodeller baseret på branchesamarbejde, samarbejde mellem det offentlige og private samt mellem virksomheder og civilsamfund.”* (Regeringen 2012:8). Handlingsplanen opstiller endvidere 20 konkrete punkter på baggrund af et ønske om at gøre CSR mere konkret og målbart. Det sker ud fra rationalet om, at efterlevelse af internationale principper samt tydelig rapportering kan være med til at placere danske virksomheder helt i front på CSR området og dermed styrke dansk erhvervslivs internationale konkurrencedygtighed.

Partnerskaber specifikt med NGO'er er imidlertid ikke noget som handlingsplanen for alvor beskæftiger sig med. De omtales kun kort og tvetydigt: *”NGO'er skal være vagthunde for samfundsansvaret – men også fremme det gennem dialog og partnerskaber med virksomhederne.”* (Regeringen 2012:6). Regeringen ser stadig statens rolle som central: *”... det offentlige skal være en drivkraft ved at skabe gode rammer for indsatsen for samfundsansvar og fremme ansvarlig vækst.”* (Regeringen 2012:5). Det sker hovedsagligt gennem regulativ isomorfi: *”Gode rammer fra det offentlige består i at øge gennemsigtigheden, som det er gjort med lovgivningen om de største danske virksomheders rapportering om samfundsansvar i årsrapporterne.”* (Regeringen 2012:5), men ligeledes gennem normativ isomorfi: *”Gode rammer er præcis vejledning og brugbare værktøjer som Klimakompasset eller retningslinjer for ansvarlig leverandørstyring.”* (ibid).

Den øgede regulative isomorfi fra statens side skal ses i lyset af finanskrisen, der ifølge regeringen gør det ekstra vigtigt forsat at sætte fokus på området: *”Krisen har skærpet behovet for at holde fokus på ansvarlighed og samfundsansvar, når det gælder udfordringer i form af klimaforandringer, knaphed på naturressourcer og overtrædelse af menneskerettighederne”* (Regeringen 2012:4), hvilket er med til at fremlægge CSR som noget virksomheder gjorde før krisen, hvor der var flere penge til omdømmerelaterede projekter.

I Erhvervs- og Selskabsstyrelsens (2011:3) evaluering af ændringen af årsregnskabsloven fremhæves det, at: *”Ansvarlighed er blevet et markedsvilkår, og her er der*

store muligheder for vores virksomheder...". Det afspejler den generelle argumentation i resten af rapporten, hvor CSR er noget der pålægges virksomheder, fordi det ses som et vigtigt konkurrenceparameter i internationale sammenhænge, og desuden at samfundsansvar er et middel til vækst. Tilsammen afspejler materialet en rationel myte om, at CSR er en kilde til konkurrencefordele i form af vækst. Et forsat krav om øget gennemsigtighed er et tegn på, at de omdømmemæssige fordele stadig er et gældende rationale. Således understøtter partnerskaber ideen om, at samarbejde er vejen til vellykket CSR: "Samfundsansvar handler derfor om at få vækst og ansvarlighed til at gå hånd i hånd og skabe fælles værdi for både virksomhed og samfund. Den opgave involverer både dansk erhvervsliv, det offentlige og civilsamfundet." (Regeringen 2012:3).

7.3.3.2. Det videnskabelige felt

"The focus of CSR theories has shifted away from an ethics orientation to a performance orientation" (Caroll & Shabana 2010:92), hvilket er et godt billede på, at det videnskabelige felt ligeledes afspejler en rationel myte lig regeringen, der understreger, at "(...) the new world of CSR emphasizes [a] link between CSR and corporate financial success." (ibid:93). Samme rationale fremsættes af Porter og Kramer (2011:76), der argumenterer imod kortsigtet omdømmepleje: "CSR programs focus mostly on reputation and have only a limited connection to the business, making them hard to justify and maintain over the long run". I stedet argumenterer de for, at samfundsansvar skal være en central del af virksomheders forretning: "The purpose of the corporation must be redefined as creating shared value, not just profit per se." (ibid:64).

Således argumenterer en stor del af de videnskabelige kilder endvidere for, at forretningen ligeledes skal medtænkes i virksomheders CSR kommunikation: *"...virksomheder skal kunne synliggøre det logiske i at tage et socialt ansvar. (...) Det gælder ikke mindst i forhold til investorerne." (Djursø og Neergaard 2010:75). Samtidig fremhæver et par af kilderne tendensen til, at virksomheder engagerer sig i sager, som fremhæves som en mere appellerende måde at kommunikerer CSR til offentligheden på frem for gennem traditionelle rapporter: "A company's CSR message can pertain largely to a social cause itself or to a company's specific involvement in a social cause" (Bhattacharya & Sen 2010:10).*

Idet *shared value* fremstilles som et forretningsmål, lægges der op til samarbejde på

tværs af sektorer og brancher: *”Forward-thinking foundations can also serve as honest brokers and allay fears by mitigating power imbalances between small local enterprises, NGOs, governments, and companies.”* (Porter og Kramer 2011:73). I forlængelse heraf fremhæves partnerskaber som en samarbejdsform, der kan skabe værdi for både virksomheden og samfundet. Ligeledes forbindes udviklingen af partnerskaber også med den mere forretningsdrevne forståelse af CSR, som gør sig gældende: *“The harmonistic worldview behind strategic CSR manifests itself in the interactions between corporations and NGOs.”* (Baur & Schmitz 2011:16) og er et udtryk for, at forskellige sektorers interesser er begyndt at flyde sammen: *”As governments and NGOs begin to think more in value terms, their interest in collaborating with business will inevitably grow”* (Porter og Kramer 2011:16).

Trods videnskabens positive beskrivelse af partnerskaber, og mulighederne for værdiskabelse herigennem, synes feltet som det eneste at forholde sig kritisk til begrebet lig forrige periode: *“Der kan dog også stilles spørgsmålstegn ved partnerskaber. På det principielle plan kan det diskuteres, om partnerskaber rent faktisk afhjælper de omfattende samfundsproblemer, som de bliver markedsført som løsningen på.”* (Pedersen et al. 2011:34). Et stærkt fokus på forbedring af omdømme fremstilles som et udtryk for en utidssvarende tilgang til CSR: *”A big part of the problem lies with companies themselves, which remain trapped in an outdated approach to value creation that has emerged over the past few decades.”* (Porter & Kramer 2011:63). I den forbindelse fremhæves netop samarbejdet med NGO'er som en legitimitetsskabende faktor for virksomheder: *“...partnerships between them are supposed to represent a 'win-win' for both sides, providing enhanced legitimacy to corporations and increased revenue and/or influence to NGOs.”* (Baur & Schmitz 2011:9).

Overordnet set er der i denne periode færre rationelle myter i det videnskabelige felt, hvilket kan ses som et udtryk for en mere nuanceret tilgang til partnerskaber, til trods for en manglende enighed om en definition af begrebet. Litteraturen forholder sig reflektivt og kritisk til partnerskabers muligheder for at skabe værdi og understreger samtidig, at *“Partnerskaber er altså kun én af mange måder til at operationalisere CSR.”* (Pedersen et al. 2011:40). En rationel myte der dog kan aflæses i materialet er, at vellykkede partnerskaber er strategisk funderede.

Endelig er der bred enighed i feltet om, at partnerskaber ikke er så udbredte, som man kunne foranlediges til at tro ud på baggrund af den voksende litteratur på området, men at de

har et stort potentiale (ibid).

7.3.3.3. *Medierne*

CSR partnerskaber bliver i denne periode i høj grad sat i forbindelse med virksomheders muligheder på nye *Base of the Pyramid* markeder, hvortil partnerskaber i et vist omfang fremstilles som en adgangsbillet. CSR partnerskaber rettet mod det danske samfund bliver omtalt i mindre omfang og primært i fagmedier såsom K-forum og CSR magasinet.

Det er især strategisk og forretningsdrevet CSR, der bliver fremhævet i medierne: ”*Etik og samfundsansvar skal give mening på bundlinjen og være tilpasset virksomhedens strategi og kerneværdier.*” (JP 2011) og ”*CSR er bestemt ikke et ligegyldigt legetøj, men et redskab til forbedring af bundlinjen.*” (Markedsføring 2011a:12).

Det er interessant, at partnerskaber i mange artikler bliver beskrevet som et fænomen med et stort potentiale, som endnu ikke er forløst: ”*Vi vil i de kommende år se en vækst i strategiske partnerskaber mellem de større danske virksomheder og de dygtigste NGO'er*” (Berlingske 2012c). Selvom baggrunden for det store potentiale ikke bliver belyst, er det en dominerende rationel myte, at danske virksomheder ikke har udnyttet mulighederne for værdiskabelse: ”*Strategiske partnerskaber vil skyde i vejret. CSR vil både skulle have en social og kommerciel effect.*” (K-forum 2012a). Det er formentlig en af årsagerne til, at konferencen Partnerships 2012 på CBS fik stor mediedækning. Bag konferencen stod Dansk Industri med blandt andet Berlingske som mediesponsor, hvilket igen vidner om den brede partnerskaber har fået. Omtalen af konferencen gik på fordelene ved strategiske CSR partnerskaber og i forlængelse af den rationelle myte omkring potentialet understreges det ligeledes, hvordan: ”*(...) denne konference vil sætte gang i noget herhjemme.*” (Berlingske 2012c). I omtalen af konferencen blev det endvidere fremhævet, hvordan erhvervslivet i højere grad ønsker at bruge partnerskaber: ”*Flere virksomheder er ved at erkende, at de kan yde den største hjælp ved at anvende deres kernekompetencer i løsning af udfordringer sammen med NGO'erne.*” (K-forum 2012a).

Samlet set fremstilles virksomheders arbejde med partnerskaber således som et område, der endnu ikke har forløst sit potentiale og derfor vil blive endnu mere udbredt i fremtiden. Endelig bidrager medierne til normativ isomorfi ved positivt at fremhæve mange eksempler på strategisk og forretningsdrevet CSR.

7.3.3.4. NGO feltet

Det afspejles tydeligt i materialet, at partnerskaber med virksomheder er et højt prioriteret område hos NGO'erne. Partnerskaber fremhæves som en positiv udvikling, og der italesættes flere fordele ved samarbejdet med erhvervslivet: *“Resultaterne skyldes bl.a. både virksomhedernes adfærdændringer og deres evne til at skubbe til politiske processer – men også helt konkret gennem de økonomiske midler, samarbejdene genererer...”* (WWF 2010:44). Begrundelsen for partnerskaber artikuleres ligeledes på baggrund af den øgede indflydelse NGO'er kan opnå gennem denne samarbejdsform: *“Alternativt kunne vi nøjes med at stå udenfor og kritisere, men så ville vi bare ikke få flyttet tingene i så høj grad, som vi gør nu.”* (WWF Jubilæum 2012:29).

NGO'erne synes således på forskellige vis at søge indflydelse ved at fremstå attraktive overfor erhvervslivet, hvilket har resulteret i en øget professionalisering. De store NGO'er har blandt andet særlige undersider på deres hjemmeside målrettet virksomheder, og WWF har udviklet en detaljeret guideline til partnerskaber, der trin for trin gennemgår processerne for at starte et partnerskab op på forskellige niveauer i organisationen: *“A structured approach to partnership enables us to identify the type of partnership that is needed, to adapt and develop the partnership over time through monitoring, evaluation and learning in order for the partners to deliver shared objectives.”* (WWF toolbox 2011:5). Til gengæld fremhæver andre NGO'er det strategiske aspekt: *“Vi tror ikke på en one size fits all-model hos os. I stedet tager vi udgangspunkt i virksomhedens ambition, strategi, vækstmarkeder og så videre, og forsøger i fællesskab at sammensætte et program, som er nemt at forankre og som passer i forhold til, hvor virksomheden ønsker at sætte sin CSR-strategi ind.”* (SOS Børnebyerne i Børsen 2011b).

Som i forrige perioder er det få steder i materialet, at der optræder en kritisk holdning til udviklingen imod tættere samarbejde med erhvervslivet, og NGO'erne synes således ikke at italesætte frygten for tab af integritet i den stigende kommercielle indflydelse. NGO'erne fremstår imidlertid bevidste om, at samarbejdet med erhvervslivet ikke kun foregår på NGO'ens præmisser, og kommunikation og åbenhed er et centralt aspekt: *“For virksomhederne handler det selvfølgelig meget om bundlinje, og hvis vi bare kræver og kræver, så bliver det meget svært at få virksomhederne med. Så vores arbejde går et langt stykke hen ad vejen ud på at fortælle virksomhederne, at der ikke er en modsætning mellem at tjene penge og handle med større omtanke for miljøet.”* (WWF Jubilæum 2012:29).

NGO'erne synes endvidere ikke at differentiere tydeligt mellem sponsorater,

donationer og partnerskaber. Der er mange steder på organisationernes hjemmeside, som benævnes *partnerskab* eller *bliv partner*, men hvor der reelt er tale om donationer, og hvor den eneste forskel i forhold til traditionelle filantropiske donationer fra private personer er, at donationerne kan målrettes særlige formål.

Samlet set har NGO'erne professionaliseret arbejdet med erhvervslivet. Dette synes at ske på baggrund af en rationel myte om, at partnerskaber er en attraktiv samarbejdsform, der giver NGO'erne adgang til indflydelse og flere økonomiske ressourcer. Samtidig er det svært at identificere den strategiske dimension i mange af beskrivelserne af partnerskaber (Neergaard et al 2009).

7.3.4. Dominerende rationelle myter offentligheden

CSR har for alvor slået sig fast i offentligheden og optræder med tiden som et kognitivt fænomen. Spørgsmålet er ikke længere *hvorfor*, men nærmere *hvordan* virksomheder skal gribe dem an. Især den regulative isomorfi fra staten synes at have været med til at drive udviklingen. Endvidere fremstår den dominerende rationelle myte som værende, at strategiske CSR partnerskaber er en kilde til vækst og især international konkurrencedygtighed, hvor det kun er i det videnskabelig felt, at kritik artikuleres i forhold til værdiskabelsen i virksomheders øgede brug af CSR partnerskaber. Den rationelle myte omkring vækstpotentialitet bevirker ligeledes, at staten ser det som sin centrale rolle at drive udviklingen mod mere CSR i dansk erhvervsliv. Udover den regulative isomorfi, der i denne periode yderligere forstærkes, sker der en stigning i den normative isomorfi gennem vejledning og anbefalinger. Den normative isomorfi bliver især initieret af erfaringerne fra videnskaben, som i det statslige felt stadig tillægges stor kulturel kapital, samt via medierne.

Endvidere fremhæver medierne CSR partnerskaber som et område med et stort uforløst potentiale. I den forbindelse fremhæves samarbejdet med NGO'er som en stærk legitimeringsfaktor, og derved får NGO'erne tilskrevet langt mere symbolsk kapital end tidligere, idet deres indstilling til samarbejde med virksomheder og indstilling til partnerskaber generelt synes central for erhvervslivet. NGO feltet er ydermere præget af en rationel myte om, at partnerskaber er succesfulde, og udviklingen imod tættere samarbejde med erhvervslivet kan give NGO'erne mere indflydelse.

Det fremstår som en dominerende rationel myte, at vellykkede partnerskaber er strategisk funderede, og den filantropiske tilgang beskrives som utidssvarende og som en måde at arbejde med omdømme på, mere end det har egentligt forretningspotentiale. Især videnskaben og mediefeltet bidrager til skabelse af normativ isomorfi, hvilket presser erhvervslivet til i stigende grad at forankre deres CSR initiativer i kerneforretningen, idet en strategisk og forretningsdrevet CSR tankegang fremhæves som den ideelle fremgangsmåde.

7.3.5. Diskursiv praksis

For at vurdere hvordan de rationelle myter i den sociale praksis har indflydelse på Vestas' mulighedsbetingelser, vil vi i dette afsnit sammenholde diskurserne fra tekstanalysen med de fremanalyserede rationelle myter i den institutionelle offentlighed. Derudover vil vi vurdere graden af interdiskursivitet i forhold til forrige periode, som afspejler, om der er sket social forandring eller om brug af eksisterende og konventionelle diskurser har opretholdt de samme dominerende diskurser (Jørgensen og Philips 2006).

I denne periode er det tydeligt, at Vestas trækker på samme ansvarlighedsdiskurs som gjorde sig gældende i forrige periode, hvilket især sker gennem italesættelsen af den ansvarsfulde rolle, som virksomheden har påtaget sig i forhold til klimaudfordringerne. Men diskursen har udviklet sig til nu også at indeholde en økonomisk dimension: *"Today, we consider being sustainable and being profitable at the same time."* (Track record 2010:1).

Denne udvikling kan ses som et produkt af den dominerende rationelle myte om, at CSR er kilden til vækst og konkurrencedygtighed. En rationel myte som især initieres af staten og videnskaben, men som afspejles i hele den institutionelle offentlighed. Vestas' italesættelse af en *forretningsdrevet CSR diskurs*, hvor de i langt højere grad argumenterer for CSR på baggrund af, at det er en god forretning, kan derfor ses som værende en legitim tilgang. Samtidig kan denne udvikling i diskursen også ses i forlængelse af en negativ økonomisk kurve i Vestas, som har betydet både fyringer i koncernen og en faldende aktiekurs (ÅR 2010) samt den finansielle krise i samfundet generelt. Disse faktorer kan således have medvirket til et behov for, at social ansvarlighed ikke udelukkende italesættes på baggrund af ansvar, men netop også kan forsvares ud fra et forretningsmæssigt synspunkt.

Derudover er det interessant, at den forretningsdrevne CSR diskurs trækker tydelige spor fra konkurrencedygtighedsdiskursen i første periode, som også blev benyttet til at

argumenterer for de forretningsmæssige fordele ved vindenergi. Dermed synes Vestas at integrere den rationelle myte fra den sociale praksis om, at CSR tiltag skal være forankret i virksomhedens forretning.

Samarbejdsdiskursen trækker ligeledes i høj grad på åbenhedsdiskursen fra forrige periode. Til forskel fra forrige periode, hvor kommunikation bar præg af envejskommunikation, artikulerer Vestas i denne periode ønsket om mere dialog. Det interessante er, at Vestas i italesættelsen af partnerskaber benytter begge af periodens to dominerende diskurser. Dermed bliver partnerskaber således både fremstillet som en ny samarbejdsform, hvor Vestas kan interagere og spare med nye interessentgrupper og samtidig en samarbejdsform, der kan skabe værdi ud fra et forretningsmæssigt synspunkt. Der er således en høj grad af interdiskursivitet fra de tidligere perioder, men idet Vestas har formået at udvikle diskurserne og tilføje dem ekstra dimensioner, tegner det et billede af en forandringsvillig virksomhed, der forsøger at efterleve samfundets krav og forventninger til legitim samfundsansvarlig opførelse.

Tabel 5: Opsummering af tredje periode (2010-2012)

Diskurser	Kendetegn
Forretningsdrevet CSR diskurs	Vestas fremhæver at CSR både skal gavne økonomisk og miljømæssigt Det medfører at alle tiltag bliver mere konkretiserede
Samarbejdsdiskurs	Vestas italesætter et ønske om at indgå dialog og samarbejde med eksterne interessenter Partnerskaber fremstår centrale i forhold til interessenter
Social praksis	
Rationelle myter	Der er et uforløst potentiale i strategiske og forretningsdrevne CSR partnerskaber som løsning på mange samfundsproblemer og kilde til økonomisk vækst
Kendetegn for perioden	CSR partnerskaber som en institutionaliseret mulighed i erhvervslivet Stort fokus på partnerskaber i alle felter
Dominerende felt	Staten og NGO'erne
Dominerende isomorfi	Regulativ og normativ

Del 8

Diskussion af
analyseresultater

8. Diskussion af analyseresultater

Formålet med dette afsnit er at anlægge et diakront snit over den social praksis gennem alle tre perioder for således at diskutere, hvordan institutionaliseringen af CSR partnerskaber i offentligheden har ændret mulighedsbetingelserne for at skabe legitimitet. I det efterfølgende afsnit vil vi vurdere udviklingen i Vestas' diskursivering af CSR og partnerskaber for på den baggrund at kunne diskutere, hvordan den sociale praksis har påvirket Vestas' muligheder for at legitimere sig i offentligheden gennem WindMade.

Tabel 6: Opsummering af analyseresultater

	1. Periode (2000-2004)	2. Periode (2005-2009)	3. Periode (2010-2012)
Diskurser	Konkurrencedygtighedsdiskurs Intern medarbejder diskurs	Åbenhedsdiskurs Ansvarlighedsdiskurs	Forretningsdrevet CSR diskurs Samarbejdsdiskurs
Rationelle myter	CSR partnerskaber iagttages som risk management og sponsorater CSR påvirker udelukkende image og omdømme	CSR partnerskaber bør ideelt set være strategiske og integrerede for at skabe konkurrencefordele og værdi	Strategiske og forretningsdrevne CSR partnerskaber som løsning på mange samfundsproblemer og kilde til økonomisk vækst
Dominerende felter	Staten	Staten i forhold til CSR samt videnskaben og medierne i forhold til partnerskaber	Staten og NGO'erne
Dominerende isomorfi	Regulativ og mimetisk	Regulativ og normativ	Regulativ og normativ

8.1. Institutionaliseringsen af CSR partnerskaber i offentligheden

CSR partnerskaber som begreb og praksis har undergået en stor udvikling siden 2000. I første periode beskæftigede kun få sig med det i relation til erhvervslivet. I dag er CSR partnerskaber højt på agendaen i offentligheden. Analysen har vist, at det nu fremstår som en rationel myte i offentligheden, at CSR partnerskaber har et meget stort potentiale både i forhold til at skabe vækst for erhvervslivet men ligeledes i forhold til at løse nogle af samfundets største sociale og miljømæssige udfordringer. Det er på trods af, at der ikke

eksisterer entydig dokumentation for CSR partnerskabers evne til at skabe værdi (Margolis et al 2007, Lemmergaard 2008). Begrebet synes ligeledes at have gennemgået en modning fra i første periode at være betragtet som noget banebrydende og mere nicheorienteret til i anden periode at være et udbredt redskab til især at forbedre virksomheders image og afværge kritik (Austin 2000). Den sidste periode er kendetegnet ved den udbredte normative isomorfi og den rationelle myte om, at virksomheder ideelt set bør forankre CSR partnerskaber i forretningsstrategien for at skabe vækst og værdi.

Udviklingen i NGO feltet kan betragtes som en af drivkræfterne bag det stigende antal CSR partnerskaber mellem virksomheder og NGO'er. Analysen af udviklingen i den sociale praksis viser nemlig, at NGO'erne har gennemgået en professionalisering i forsøget på, at fremstille sig som attraktive partnere for erhvervslivet. Det er sket som følge af lovændringer, der har gjort NGO'erne mere afhængige af erhvervslivets finansiering. Således anser flere NGO'er i højere grad end tidligere erhvervslivet som en legitim samarbejdspartner.

Pedersen et al (2011) indikerer imidlertid, at erhvervslivet og NGO'erne har forskellige opfattelser af hinandens motiver for at indgå partnerskaber til trods for den gensidige interesse for samarbejdet. Således anser dobbelt så mange NGO'er som virksomheder filantropi som virksomhedernes motivation, mens dobbelt så mange virksomheder som NGO'er anser muligheden for forretningsstrategisk samarbejde som motivation for at indgå partnerskaber (ibid). Denne problematik underbygger vores analyse, idet den viser, at det stadig i nogen grad er en rationel myte, at CSR partnerskaber er baseret op et udvekslingsforhold, hvor virksomheder indgår partnerskaber for at styrke deres image, mens NGO'er søger sponsorater og finansiering.

I offentligheden synes den rationelle myte om, at partnerskaber har et stort potentiale for gensidig værdiskabelse at være blevet dominerende. CSR partnerskaber synes imidlertid ikke at være en nem vej til legitimitetsskabelsen, men kræver derimod dedikerede ressourcer, hvilket er en pointe videnskaben ligeledes artikulere (Pedersen et al 2011, Djursø og Neergaard 2010). På trods af udviklingen synes der at være et behov for større forventningsafstemning mellem erhvervslivet og NGO'erne inden indgåelse af partnerskaber. Det kan være en af årsagerne til, at strategiske CSR partnerskaber ikke er mere udbredte, end hvad tilfældet er, til trods for deres anprisninger i offentligheden (ibid). Informanterne i Vestas underbygger ligeledes dette, idet de gav udtryk for, at WindMade var langt mere ressourcekrævende end forventet. Samtidig fremhæver Vestas i høj grad stadig et forbedret

image og den troværdighed som partnerne tilføjer, som udgangspunktet for at indgå partnerskabet med NGO'er.

CSR partnerskaber har som beskrevet gennemgået en udvikling, hvor de til forskel fra tidligere nu anses som en legitim mulighed for erhvervslivet og NGO'erne. Især den tydeligt italesatte professionalisering og udbredelsen af normativ isomorfi i medierne og det videnskabelige felt, har været med til at *presse* flere virksomheder til at overveje CSR partnerskaber som en mulighed. I forhold til det videnskabelig felt synes der imidlertid ikke at eksistere en entydig definition på, hvad der kendetegner CSR partnerskaber. Det videnskabelige felt er ydermere det eneste felt, hvor vi identificerede en position, som stiller sig kritisk over for den dominerende rationelle myte omkring det store potentiale. Feltet fremstiller således CSR partnerskaber, der alene er baseret på filantropi, samt det udbredte fokus på omdømmepleje som utidssvarende og med tvivlsom langsigtet effekt. Det, der artikuleres i det videnskabelige felt, synes imidlertid først at få indflydelse på de dominerende rationelle myter i den brede offentlighed efter en periode. Eksempelvis artikuleres behovet for en strategisk tilgang til CSR partnerskaber allerede i første periode i det videnskabelige felt. Selvom staten fra anden periode tillægger det videnskabelige felt større kulturel kapital, bevarer staten den symbolske kapital. En forklaring på, at kritikken fra det videnskabelige felt ikke italesættes yderligere kan være, at den dominerende rationelle myte i det videnskabelige felt netop er, at *strategiske* CSR partnerskaber på trods af udfordringerne har et stort fremtidigt potentiale. Analysen peger således på, at det videnskabelige felt er med til at initiere nye sociale praksisser inden for CSR og partnerskaber, men at det især er staten som er drivkraften i udbredelsen af dem. Det er især gennem den regulative isomorfi, at staten er med til at gøre sin indflydelse gældende, hvilket fremtræder tydeligst i anden periode med ændringerne i Årsregnskabsloven (2009).

En af årsagerne til det statslige felts dominerende magt i den danske kontekst kan være traditionen for, at en stærk, dansk velfærdsstat påtager sig en centralt ansvar i forhold til samfundets sociale problemer (Morsing et al 2008). Analysen viste, at regeringen igennem alle tre perioder argumenterer for CSR som en mulighed for at positionere dansk erhvervsliv og derved skabe konkurrencefordele. Det er imidlertid interessant, at baggrunden for konkurrencefordele fremhæves som noget forskelligt i hver periode. I første periode fremhæves det, at konkurrencefordele skabes ved at positionere dansk erhvervsliv overfor udlandet, især via det der blev betegnet som *det rummelige arbejdsmarked* (Arbejdstilsynet

2002, HK Danmark 2004), hvilket ligeledes afspejlede sig i Vestas' daværende italesættelse af den interne medarbejderdiskurs. I anden periode argumenterer staten for, at Danmark skal fastholde sin position som førende inden for CSR. Medarbejderområdet er stadig i fokus, men nu henvises der til den positive økonomiske effekt i forhold til at tiltrække kunder og fastholde medarbejdere. Dermed rettes erhvervslivets fokus mod omverdenen frem for internt i organisationen. De seneste to år henviser staten især til CSR og partnerskaber som en kilde til vækst og nye markeder, hvorved en forretningsdrevet tilgang kan være med til at skabe konkurrencefordele. Dermed synes staten at præge udviklingen i retning af, at virksomheder bør udnytte deres interne ressourcer med udgangspunkt i et økonomisk perspektiv og omverdens krav til, at de fremstår ansvarlige. I forlængelse heraf kan man argumentere for, at staten har været med til at gøre det til et vilkår for virksomheder at være socialt ansvarlige overfor eksempelvis deres medarbejdere, og at legitimitetsskabelse nu i langt højere grad kræver en mere strategisk og forretningsdrevet tilgang til arbejdet med CSR partnerskaber. Den øgede åbenhed og globale orientering afspejler sig ligeledes i udviklingen af brugen af de begreber der forbindes med CSR. Hvor det i første periode især er miljø som artikuleres, er det i sidste periode primært klima, som forbindes med CSR, hvilket illustrerer, hvordan sproget og den sociale praksis gensidigt præger hinanden.

En af de primære udfordringer i forhold til at skabe legitimitet synes at være den rationelle myte om, at CSR partnerskaber i høj grad er en kilde til forbedring af virksomhedens image. Baur og Schmitz (2011) argumenterer i den forbindelse for, at virksomheder som udgangspunkt ikke bør have imagepleje for øje, når de ønsker at indgå partnerskaber, men derimod udnytte NGO'ernes kritiske og alternative perspektiv konstruktivt som en drivkraft til at skabe innovation: *"Partnering should be mutually viewed as representing an opportunity, with a focus on identifying common goals, delineating relationships, negotiating expectations, and building bridges including mutual learning and engagement."* (Jamali og Keshishian 2008:293). På samme måde kan man argumentere for, at CSR fundamentalt set ikke er en kommunikationsudfordring, men derimod en operationel udfordring. Følger man de argumenter bør virksomheder således ikke udelukkende fokusere på, hvor meget PR værdi de selv kan få ud af et partnerskaber, men i højere grad redegøre for, hvordan det både gavner dem og samfundet for på lang sigt at skabe legitimitet: *"...de mere succesfulde partnerskaber starter ofte ikke med diskussioner om penge. De starter snarere med en fælles idé..."* (Neergaard et al 2009:18). I den sammenhæng bidrager medierne

ligeledes til styrkelsen af den rationelle myte om, at CSR partnerskaber bør være forretningsdrevne og strategiske. Det gør de ved i sidste periode udelukkende at fremhæve sådanne succesfulde partnerskaber, hvilket påvirker erhvervslivet normativt til at tænke mere forretningsstrategisk for at opnå legitimitet.

Virksomheder bør således ikke anskue CSR partnerskaber som en modsætning til at drive en ansvarlig økonomisk forretning eller alene en kilde til omdømmepleje. I den sammenhæng er det interessant, at 93 procent af direktørerne i medlemsvirksomhederne i FN Global Compact ser bæredygtighed som afgørende for deres virksomheds fremtidige succes (Evm.dk 2012). 72 procent peger imidlertid på *brand, tillid og omdømme* som den vigtigste drivkraft for dem i forhold til at handle mere bæredygtigt, hvilket afspejler indflydelsen af den veletablerede rationelle myte om, at CSR er vejen til et bedre image. Den stigende popularitet synes dermed at have skabt fundament for en lang række partnerskaber, som i høj grad er baseret på et filantropisk perspektiv og et ønske om at forbedre virksomhedens image (Neergaard et al 2009).

Populariteten har imidlertid også åbnet for, at partnerskaber mellem virksomheder og NGO'er nu anses som en legitim praksis i erhvervslivet. Vores analyse peger i retning af, at CSR partnerskaber vil udvikle sig mod i højere grad at være baseret på ønsket om gennem kerneforretningen at bidrage til større ansvarlighed. Et eksempel herpå er, at CSR i højere grad benævnes *corporate responsibility*. Det nedtoner de sociale vilkår, så begrebet i højere grad dækker over miljø og generelt bredere ansvarlighed i forretningsdriften, hvormed CSR har ”*bevæget sig fra det 'religiøse' stadie til nu at være et redskab til værdiskabelse for virksomheder* (Djursø & Drejer (2011:63). Det understøttes af Porter og Kramers (2011) argumentation for *shared value*, der indgyder større strategisk forankring i CSR med henvisning til erhvervslivets afhængighed af et stærkt samfund. I et vist omfang kan dette formentlig tilskrives, at omverdenen og interessenter er blevet langt mere kritiske og stiller krav til virksomheders intentioner og visioner (Mac 2001). CSR partnerskaber bør således både være meningsfulde og bæredygtige i forhold til forretningen og omverdenen for at opnå langsigtet legitimitet. Endelig er partnerskaber et væsentligt led i regeringens (2012) Handlingsplan for samfundsansvar. FN peger ligeledes på, at partnerskaber er et væsentligt element i løsningen af de globale udfordringer i UN Global Compact og Millennium Development Goals, hvilket yderligere *presser* erhvervslivet i retning af flere CSR partnerskaber.

I forlængelse af analysen kan man således argumentere for, at virksomheder i kommunikationen af CSR partnerskaber bør fokusere på at dokumentere, hvordan de meningsfyldt udnytter deres kompetencer og ressourcer, så partnerskabet både skaber værdi for virksomheden, partnere og det omgivende samfundet.

8.2. Vestas' italesættelse af CSR og partnerskaber

I dette afsnit vil vi som en del af den historiske analysestrategi opridse den diakrone udvikling ved at sammenholde de fremanalyserede diskurser, som Vestas artikulerer igennem de tre perioder, med den sociale praksis. Formålet er at vurdere i hvilket omfang Vestas' kommunikation afspejler de rationelle myter fra den sociale praksis og derved fremstår legitime. Endeligt vil vi diskutere, hvordan WindMade fremstår i forhold til omverdenens krav og forventninger til CSR partnerskaber, og hvordan Vestas fremadrettet kan skabe legitimitet.

Til trods for Vestas' store afhængighed af statslige subsidier er deres fokus i første periode primært internt rettet. Materialet tegner et billede af en virksomhed uden stor interesse for omverdenen. CSR er ligeledes et begreb, der hovedsagligt italesættes i forhold til interne medarbejderforhold, hvilket ligger i tråd med offentlighedens fokus på *det rummelige arbejdsmarked* og *mangfoldighedsledelse*, som forbindes med CSR. Derved synes Vestas' italesættelse at afspejle periodens dominerende rationelle myter i den institutionelle offentlighed. Vestas forbinder ydermere ikke CSR med deres produkt der derimod promoveres på baggrund af dets konkurrencedygtighed i forhold til andre energiformer. Det afspejler samtidigt, at klima ikke på samme måde som i dag var på offentlighedens dagsorden.

Desuden har Vestas i denne periode en særdeles positiv tro på fremtiden og deres forretning. Det afspejler sig i, at de kun i meget begrænset omfang forholder sig til eventuelle eksterne risici i offentligheden. Partnerskaber er ligeledes ikke et emne der berøres i materialet. CSR partnerskaber fremstår imidlertid ikke som et højt prioriteret område i offentligheden, hvorfor Vestas' manglende italesættelse af emnet ikke fremstår iøjefaldende. Vestas fremstår derimod i høj grad underlagt en magtrelation til især det statelige felt. Til trods for et begrænset samfundsengagement synes Vestas at opnå legitimitet i offentligheden

ved tydeligt at trække på de dominerede diskurser, som fokuserer på interne forhold som medarbejderansvar.

I anden periode har Vestas ligeledes stor tro på vindenergiens fremtid, men her skal det især ses i lyset af, at emner som miljø og klima får en central placering på den politiske agenda og i medierne i årene op til COP15 i 2009, hvilket giver en afsmittende effekt på Vestas' forretning. Dette fokus bevirker ligeledes et markant skifte i Vestas' diskurser. Vestas' italesættelse af vindenergi bliver nu forbundet med de miljømæssige fordele og løsningen på klimaudfordringerne frem for dets konkurrencedygtighed. Samtidig er det i langt mindre grad produktet, der er i fokus, men derimod Vestas som virksomhed, der igennem koncernkommunikationen italesætter sig selv som en aktør, der tager ansvar for verdenssamfundets klimaproblemer. Samtidig markerer Ditlev Engels tiltrædelse som CEO ligeledes et skift mod en mere global og professionel forretningsdrift. Vestas gennemgår en dramatisk udvikling i disse år, hvor antallet af medarbejdere blandt andet stiger fra 3.852 i 2000 til 11.334 i 2006 (ÅR 2006). Det medfører helt nye krav til organisationen sammenlignet med tidligere. Den globale ekspansion, og dermed de stigende krav fra investorer (ÅR 2006), kan ses som en forklaring på Vestas' øgede orientering mod omverdenen i daværende periode.

Åbenhedsdiskursen i samme periode, der tydeligst kommer til udtryk gennem det store kundefokus, skal således ses i forlængelse af de ændrede krav til virksomheden: *"Kommunikation er i dag et vigtigt værktøj (...) Både over for vores mange aktionærer, i forhold til vores 10.500 medarbejdere, vores mange kunder i hele verden, de stadig flere politikere og NGO'er som interesserer sig for vindeenergi, og mange, mange andre, som følger os."* (Aktionærinformation 2/2005:4). Ønsket om mere åbenhed illustreres blandt andet i lanceringen af to nye magasiner, samt ved beslutningen om at simultantolke Ditlev Engels præsentation af kvartalsregnskabet til fem forskellige sprog. Disse tiltag kan således i lige så høj grad ses som et direkte krav til Vestas i deres nye position som en stor global aktør på energimarkedet.

Vestas som virksomhed undergår i disse år en enorm udvikling på forholdsvis kort tid, hvilket formentligt har været en udfordring internt i organisationen. Den lave kundetilfredshed som Vestas oplever kan således være et udtryk for en udtalt diskrepans mellem ledelsens meget ambitiøse, globale visioner og selve organisationens formåen.

På baggrund af disse forandringer fremstår Vestas som åben overfor nye samarbejdsformer gennem italesættelsen af partnerskaber og alliancer. Kommunikationen er imidlertid primært envejsorienteret og partnerskaber italesættes alene som en mulighed for at blive hørt i internationale sammenhænge. Ønsket om mere åbenhed kan derfor ses som et forsøg på at efterleve den normative og regulative isomorfi for at fremstå mere transparent og troværdig i forhold til eksterne interessenter. Det afspejler ligeledes den dominerende rationelle myte om, at partnerskaber kan være en redskab til at forbedre virksomhedens omdømme.

I nærværende periode tager Vestas imidlertid endnu et skridt i forhold til omverdenen, idet kommunikationen nu i højere grad afspejler et reelt ønske om dialog og samarbejde, hvilket både samarbejdsdiskursen og WindMade illustrerer. Således fremstår Vestas mindre skråsikker og mere åben for omverdens input, hvilket kan ses som et produkt af både Vestas' og samfundets økonomiske krise. Vestas presses derved ikke alene af sin egen elendige økonomiske situation, men ligeledes gennem den rationelle myte om, at CSR bør være forretningsdrevet. Det normative pres synes Vestas at efterkomme ved at italesætte den forretningsdrevne CSR diskurs. Det afspejler sig også i, at Vestas i højere grad konkretiserer incitamenterne for handlinger og investeringer. Derudover benyttes eksterne eksperter, prognoser og partnere til at skabe troværdighed og legitimitet omkring forretningsinitiativer.

Vores analyse har primært beskæftiget sig med Vestas' kommunikation, men det er imidlertid interessant, at Vestas' organisation, som vi kort har berørt, ligeledes gennem de tre perioder har gennemgået en voldsom udvikling. Allerede i 2006 kom under én procent af Vestas' omsætning fra Danmark. Det er antageligvis en af de primære årsager til den stigende åbenhed og det internationale fokus i kommunikationen. Vestas' internationale ekspansion i de to første periode i analysen har antageligvis krævet forandringer i organisationen. Det kan være en forklaring på Vestas' store fokus på interne forhold i virksomheden, der bevirkede, at Vestas fremstod som uinteresseret og lukket i forhold til den danske offentlighed.

Vestas har imidlertid stadig en markedsandel på 80 procent af det danske marked (ÅR 2010) samt en andel på næsten 60 procent danske aktionærer (ÅR 2011), hvilket synes at gøre Vestas afhængige af at skabe legitimitet i den danske offentlighed. Den globale orientering fremstår således som en udfordring for Vestas i forhold til at balancere prioriteringen af den nationale og internationale kommunikation. Det er en problematik Vestas selv er bevidste om: ”Selvfølgelig har vi fokus på den danske udfordring i forhold til image, men det er vigtigt for

mig at understrege at alt, hvad vi gør har et globalt fokus. Danmark som marked er ikke interessant, men dermed ikke sagt at vi kan tillade os at ignorere Danmark.” (Bilag 1 00:24:30). Den manglende prioritering af kommunikationen til den danske offentlighed synes således at være en medvirkende faktor til det dårlige image, Vestas i dag lider under.

Den samme problematik synes at kunne afspejles i forhold til WindMade, der ikke i nævneværdig grad er udviklet med henblik på den danske kontekst: *”Danmark har ikke været særlig meget med i tankerne. Da det er under én procent af Vestas omsætning. Det der er særligt er, at Vestas får meget opmærksomhed i Danmark, så alligevel har vi nok fået mere opmærksomhed i Danmark end så mange andre steder med WindMade.”* (Bilag 1 00:11:00). Det er endvidere interessant, at det billede der fremstilles af Vestas i de danske medier er meget anderledes end det i udlandet, hvilket Vestas nye bestyrelsesformand, Bent Nordberg for nyligt har redegjort for: *”Hvis man læser om Vestas i Danmark, læser man om en virksomhed i overlevelseskriser. Hvis man læser om Vestas uden for Danmark, læser man om verdens førende vindmølle virksomhed.”* (Berlingske 2012d). Således kan modtagelsen af WindMade hos målgruppen også i høj grad blive influeret af den forudindtagede holdning til virksomheden.

Samtidig meddeler Bent Nordberg, at *”Vestas er dansk og skal forblive et dansk selskab noteret på den danske børs. Det er min ambition, og det er virksomhedens strategi. Det er vigtigt for Vestas og også vigtigt for Danmark”* (ibid). Hvis dette er ambitionen for Vestas, virker det ikke hensigtsmæssigt at nedprioritere kommunikationstiltag og undlade at medtænke partnerskaber i den danske kontekst.

Gennem den forretningsdrevne CSR diskurs italesætter Vestas i høj grad WindMade i tråd med den rationelle myte i offentligheden omkring CSR som et middel til vækst. I informationen til aktionærene (1/2011:6) understreger Vestas netop forretningsværdien i partnerskabet, idet WindMade *”umiddelbart kunne lede tanken hen på et nyt, smart markedsføringstiltag. Det er det ikke”*. Samtidig fremhæver Vestas imidlertid WindMade, *”som et alternativ til, hvad [Vestas] kunne have lavet af traditionel marketing og branding (...) Det bliver målt i PR værdi, fordi det bliver målt op i forhold til, hvad vi ellers ville have gjort med vores marketing og PR budget.”* (Bilag 2 00:07:51). Succesen af initiativet bliver således målt på baggrund af omdømme, og ifølge Vestas har WindMade allerede *”fået sin investering gange tre igen målt i PR.”* (Bilag 1 00:36:55).

WindMade ligger derved også i forlængelse af konkretiseringsdiskursen, hvor Vestas grundet de elendige økonomiske resultater forsøger at retfærdiggøre deres handlinger og investeringer. Det er imidlertid interessant, at WindMade ifølge vores informanter endnu ikke har tiltrukket nye kunder eller skabt ny forretning samt at forbrugermarkedet har et meget lavt kendskab blandt forbrugerne.

Samtidig fremstår det som et paradoks, at Vestas på den ene side trækker på en forretningsdrevet CSR diskurs og konkretiseringsdiskursen i forhold til at legitimere WindMade gennem dokumentationen af PR værdien i WindMade, hvilket er i tråd med de dominerende rationelle myter. På den anden side fremhæver især videnskaben, at omdømmepleje er en utidssvarende motivation for arbejdet med CSR partnerskaber.

Netop fordi Vestas fremhæver PR værdien i WindMade synes der at være tvetydige holdninger til Vestas' synlighed i WindMade samarbejdet: *"Folk skal vide, at det er os der har udviklet det, hvis folk tror det er en NGO, så har det jo været spildte kræfter, vi har brug for også at promovere Vestas her."* (Bilag 1 00:44:25). Omvendt er det netop uvildigheden og selvstændigheden i WindMade, som er med til at legitimere CSR partnerskabet.

Det interessante er, at vores analyse netop peger på, at legitimitet ikke skabes på baggrund af et ønske om et forbedret image målt i form af PR værdi, men tværtimod en mere langsigtet strategisk og forretningsdrevet tilgang til arbejdet med CSR partnerskaber. I forhold til at skabe legitimitet synes det derfor at være en fordel, at WindMade nu er blevet etableret som en selvstændig NGO, hvor Vestas har proklameret, at de kun vil være hovedsponsor i et par år endnu og, at partnerskabet skal kunne finansieres af medlemsvirksomhederne. Autonomien er med til at skabe troværdighed og sikre Vestas imod mistanke om egenlyst og skjulte kommercielle interesser. Derudover må det også antages, at det bliver nemmere at rekruttere nye medlemsvirksomheder, når de skal tilslutte sig en NGO frem for et Vestas initiativ. Det er ligeledes muligt, at stiftelsen af WindMade som en selvstændig NGO kan ses som en platform, der sikrer partnerskabet mod konflikter imellem partnerne. Formålet med at inddrage de øvrige partnere har netop været at skabe opmærksomhed og tilslutning til sagen, frem for et direkte ønske om at sælge Vestas' vindmøller til partnerne eller nye medlemsvirksomheder. Endvidere påpeges det af eksterne eksperter, at Vestas aldrig ville *"...opnå samme troværdighed med WindMade hvis virksomheden handlede alene. Ved at involvere partnere som PWC, WWF, Bloomberg, Lego og GWEC er legitimiteten og troværdigheden af WindMade løftet."* (Markedsføring 2011a). I

denne henseende fremstår det afgørende i forhold til at skabe legitimitet i den institutionelle offentlighed, at Vestas nu fokuserer på at etablere WindMade som en selvstændig og bæredygtig NGO, hvilket illustreres i følgende citat: ”Nu tror jeg, vi er der, hvor vi siger, at nu har Vestas fået alt det ud af WindMade som de skulle - i hvert fald i PR - nu handler det om at etablere en organisation som er levedygtig og selvstændig.” (RS 00:20:50).

På den baggrund kan man derfor diskutere, om det overhovedet har nogen betydning, hvis WindMade som partnerskab kun skaber legitimitet i den institutionelle offentlighed, men ikke har nogen effekt på Vestas’ afsætning af vindmøller. Det blev blandt andet et omdiskuteret emne da Lego som en af partnerne i WindMade, valgte at ligge deres ordre af vindmøller hos Siemens (Børsen 2012). Omvendt synes det at være netop sådanne hændelser, hvor valget af vindenergi-udbyder ikke begrænser mulighederne for et medlemskab af WindMade, der vidner om en frigørelse af WindMade fra Vestas og virksomhedens egne interesser.

Det er således vigtigt at bemærke, at arbejdet med at opbygge og udbrede WindMades omdømme fremstår legitimt, fordi den bagvedliggende forretningsstrategi har det bæredygtige formål for øje, at forbrugermærket skal være med til at gøre virksomheder og forbrugere opmærksomme på muligheden for at gøre deres produktion og forbrug CO2-neutral gennem vindenergi. Derudover fremstår den forretningsdrevne CSR diskurs, som Vestas trækker på i kommunikationen om WindMade, at være vigtig i forhold til at skabe legitimitet. Det skal især ses i lyset af de rationelle myter i den sociale praksis, hvor netop eksplicitering af de forretningsmæssige fordele for både partnerne og samfundet, eller med Mads Øvlisens ord *anstændighed* og *købmandskab* (Lindholm 2011), ser ud til at blive afgørende for skabelsen af legitimitet. Hvis virksomhedens formål udelukkende er at forbedre image og omdømme fremstår CSR partnerskaber ikke som det oplagte valg, da det kun vil kunne influere nogle interessenter og legitimere dele af forretningen.

En af tankerne med WindMade har ligeledes været at slå Vestas’ position som markedsleder i industrien fast: ”*WindMade er jo med til at positionere Vestas som en thought leader of the industry.*” (Bilag 1 00:17:10). Vestas er imidlertid også blevet kritiseret for at påtage sig for meget ansvar på branchens vegne af blandt andre børshuset Sanford and Bernstein, der mener ”*at Vestas skal holde op med at være the cheerleader of the industry.*” (Bilag 2: 00:50:30). Man kan således stille spørgsmålstegn ved, om WindMade har været den rigtige strategiske prioritering i den aktuelle krise. Det må især anses at være afgørende i

forhold til at skabe tillid blandt investorerne, at Vestas, som følge af finanskrisen og de negative økonomiske resultater, fokuserer på at tjene penge frem for at bruge for mange ressourcer på at kæmpe en imagekamp på branchens vegne. Således synes målbare finansielle resultater at være blevet en forudsætning for et projekts succes i Vestas. Det illustrerer samtidig, at finanskrisen og den dårlige økonomiske situation i Vestas har ændret den position, som virksomheden kommunikerer ud fra i dag: *”For halvandet år siden havde vi været tilfredse alene med kampagneresultatet og PR. Det har hele tiden været planen at sælge mere, men nu er der bare endnu mere fokus på det.”* (Bilag 2 00:19:45). Spørgsmålet er derfor, om CSR og partnerskaber alene kan legitimere en virksomhed, der er i en forretningsmæssig krise? På trods af at Vestas i sit arbejde med CSR og partnerskaber herunder WindMade handler legitimt i forhold til de dominerende rationelle myter, har de ikke formået at rette op på virksomhedens imagekrise. En løsning på den aktuelle image- og økonomiske krise synes derfor at være altafgørende for at legitimere den samlede forretning: *“A last limitation refers to the image of the organisation taking a stewardship orientation to CSR. To take such a position it is essential for the credibility that the organisation has at least an upright and sincere image.”* (Nijhof et al 2008:162).

Vestas tilgang fremstår således legitim i forhold til de dominerende rationelle myter i offentligheden og ikke mindst overfor det statslige felt. Endvidere er WindMade et initiativ, der har høstet bred anerkendelse, men trods projektets mange anprisninger synes det ikke at have været nok til at vende Vestas’ imagekrise. For at Vestas kan genskabe tilliden og legitimere den samlede forretning fremstår WindMade og CSR partnerskaber således ikke som løsningen i Vestas’ aktuelle krise. I den sammenhæng er Vestas derimod nødt til at rette op på de økonomiske problemer, en udfordring de selv synes at være bevidste om: *”Konklusionen er at vi gør en masse rigtigt i forhold til de vigtige stakeholdere. Men det er vigtigt, at vi formår at blive profitable.”* (00:08:26).

Del 9

Refleksion

9. Refleksion

Formålet med dette afsnit er at reflektere over vores valg af teori og metode til at besvare problemformuleringen for på den baggrund at kunne vurdere validiteten og anvendeligheden af vores resultater. Endelig vil vi uddybe problemstillinger, som analysen har identificeret, men som vi ikke har behandlet.

Denne afhandling er først og fremmest baseret på et kvalitativt singlecasestudie af Vestas samt WindMade som CSR partnerskab. MacDonald og Crisp (2005:315) påpeger, at *”One of the problems of generalising from a single case study, at least in the context of partnership, is that cases tend to be of successes rather than of failures (...)”*. Da formålet med opgaven har været at undersøge, hvordan virksomheden kan benytte partnerskaber til legitimitetsskabelse har WindMade, der fremhæves som succesfuldt, være interessant at undersøge fordi succesfaktorerne tydeligere er blevet artikulere end, hvis det havde været en fiasko.

Et interessant aspekt man skal holde sig for øje i forhold til at anvende resultaterne fra casestudiet i andre sammenhænge er det faktum, at Vestas er en klimavenlig vindmøllevirksomhed, og derfor har CSR indbygget i produktet. Således må det antages, at det alt andet lige er lettere for Vestas dels at have en forretningsmæssig tilgang til CSR og dels at finde eksterne partnere som har lyst til at samarbejde sammenlignet med mindre samfundsansvarlige virksomheder: *”Being a major player in the wind industry, many people tend to think of Vestas as a sustainable company almost by definition.”* (SR 2011:3).

Man skal ligeledes have in mente, at vores analyse blot bygger på ét ud af flere mulige perspektiver, og således ikke foregiver at finde frem til en egentlig og fuld sandhed om CSR partnerskaber. Det er endvidere vigtigt at slå fast, at vi anskuer CSR partnerskaber fra et kommercielt afsenderperspektiv, og således ikke i nævneværdig grad vurderer potentielle problemstillinger set fra NGO’ernes perspektiv, der formentlig ville kunne belyse yderligere organisatoriske faldgrupper.

Som påpeget er vi endvidere som studerende på CBS påvirket af bestemte teoretiske retninger og dermed en forståelse af, hvordan erhvervslivet bør arbejde med partnerskaber og har desuden haft forhåndsopfattelser af både WindMade og Vestas inden opgavens start. Netop derfor har vi fulgt Yins (2008) anbefalinger for at skabe et validt casestudie ved at eksplicitere en klar og stringent metode samt ved at inddrage et bredt udvalg af forskellige typer af kilder.

Gennem den historiske metode har vi ydermere søgt kritisk at objektivere vores position samt genstandsfeltet og den kontekst, Vestas agerer i, for derigennem at afdække de sociale strukturer som er med til at forme forståelsen af casen og CSR partnerskaber som begreb (Wilken 2011). Styrken i den historiske analyse er, at den ikke tager verden for givet som den umiddelbart fremtræder. Analysen kan beskrives som en form for dekonstruktion af institutionaliseringen af CSR partnerskaber som begreb, hvilket gør det muligt at studere den udvikling som både muliggør og begrænser skabelsen af legitimitet. I den sammenhæng er det ydermere vigtigt at påpege, at formålet med valget af den kvalitative metode ikke har været at opnå objektivitet men derimod validitet. Vores tilgang og empiri tillader os således ikke at konkludere, i hvilket omfang virksomheder generelt kan skabe værdi gennem CSR partnerskaber. Dette ville kræve en mere kvantitativ undersøgelse. Formålet med casestudiet har derimod været at skabe en dybere og mere nuanceret forståelse af udviklingen i den sociale praksis for CSR partnerskaber for at vurdere, hvilken betydning det har for Vestas' mulighedsbetingelser for at skabe legitimitet. Casestudiet har været anvendeligt, da det har åbnet for en mere nuanceret forklaring af sammenhængen mellem Vestas og den institutionelle offentlighed som kontekst. Her ser vi netop inddragelsen af Faircloughs diskursanalyse, der ikke betragter diskurs isoleret set, men som indlejret i en social kontekst, som en af de væsentligst styrker i den anvendte metode i analysen.

Vi har anvendt det institutionelle perspektiv til at identificere de rationelle myter, der som logik er med til at definere, hvornår organisationen fremstår legitim i offentligheden og som dermed rammesætter Vestas' kommunikation af CSR og partnerskaber. Identifikationen af de rationelle myter har ligeledes fungeret som en forklaringsvariabel på, hvorfor Vestas kommunikerer, som de gør i de givne perioder. Det interessante er, at de diskurser som Vestas artikulere kan ses som et udtryk for en bestemt måde at skabe mening på samtidig med, at det er et udtryk for en påvirkning fra den kontekst de opererer i (Alevesson og Kärreman 2000). Analysen har dermed været med til at skabe en dybere forståelse af, hvordan Vestas har skabt mening og ageret strategisk i forhold til de mulighedsbetingelserne, der over tid har gjort sig gældende.

Legitimitet kan ses som en kilde til konkurrencefordele, idet interessenter ifølge teorien vil foretrække at handle med virksomheder, de opfatter som legitime. Afhandlingen har udelukkende vurderet Vestas' muligheder for at legitimere sig i den institutionelle offentlighed: *"The argument goes that business ensures a future 'license to operate', thereby*

following a neo-institutional logic that dictates companies to join partnerships in order to maintain legitimacy, trustworthiness and approval from their stakeholders.” (Morsing og Thyssen 2003:203). Som vi har berørt er der andre forhold end de institutionelle forhold i offentligheden, som gør sig gældende i forhold til Vestas’ muligheder for at skabe legitimitet og konkurrencemæssige fordele. Analysen har således ikke vurderet Vestas’ muligheder for at positionere sig overfor mere taktiske målgrupper, som aktionærer, kunder og leverandører for at opnå konkurrencefordele (Porter 1979). En vigtig pointe er derfor, at WindMade kun er med til at legitimere en del af forretningen overfor nogle interessenter i offentligheden og, at Vestas’ brug af en forretningsdrevet diskurs ikke alene kan legitimere den samlede forretning. Vestas er imidlertid, som vi har argumenteret for, i høj grad afhængig af at fremstå legitim overfor offentligheden og ikke mindst det statslige felt qua deres afhængighed af offentlige subsidier. Analysen har derfor udelukkende anlagt et afsenderperspektiv og beskæftiget sig med ekstern kommunikation og kravene fra offentligheden, hvor Vestas fremstår som en legitim og social ansvarlig virksomhed i forhold til deres engagement i WindMade.

Ifølge det institutionelle perspektiv er der en risici for at skabe en strukturel dekobling (Meyer og Rowan 1977), hvis virksomheden ukritisk følger de rationelle myter: *”...despite the (...) enthusiasm for this new development paradigm there is also a danger that the obstacles facing partnerships are ignored as sectors embrace the concept without a clear enough awareness of the challenges involved...”* (Partnership Matters 2003). Virksomheder skal holde sig ajour med nye institutionelle praksisser og legitimere sig selv ved at følge den regulative, normative eller mimetiske isomorfi. Udfordringen består i at skelne mellem midlertidige modestrømninger og vedvarende tendenser (Lorenzen og Vámosi 2004). Eksempelvis peger analysen netop på, at legitimitet ikke skabes på baggrund af et ønske om at forbedre image og omdømme, men derimod gennem en langsigtet strategisk og forretningsdrevet tilgang. Således har vi været bevidste om, at det institutionelle perspektiv er et udefra-ind perspektiv, som ikke iagttager de interne organisatoriske forhold.

I forhold til at styrke analysen af udviklingen af partnerskaber efter relationen er indgået, mener vi, at det ressourcebaserede perspektiv kunne være interessant i forhold til at undersøge, hvordan de interne forhold og sammensætningen af ressourcer er med til at gøre partnerskabet unikt og skabe konkurrencemæssige fordele (Grant 1991, Teece et al 1997) og således styrke den institutionelle teori. Med vores valg af det institutionelle perspektiv har vi imidlertid anset legitimitet som den vigtigste ressource i forhold til at skabe

konkurrencefordele. Strategiske CSR partnerskaber er ligeledes interessante set i lyset af det ressourcebaserede perspektiv, da de ikke bare er standardløsninger, men derimod en unik kombination af ressourcer, der er svære at kopiere, hvilket ifølge perspektivet netop kan skabe konkurrencefordele (Barney 1991). Endelig fremstår det ikke tydeligt i den institutionelle teori, hvad der ligger til grund for at nogle virksomheder udvikler sig til at blive anset som rollemodeller og forbilleder for andre virksomheder, og derigennem er med til at presse andre virksomheder til isomorfi. Med andre ord har den institutionelle teori ikke en entydig forklaring på, hvad der er med til at starte nye rationelle myter. På den baggrund kan man kritisere perspektivet for at fremstå en smule statisk i betragtningen af, hvad der skaber nye rationelle myter og isomorfi. Derfor har vi benyttet den historiske metode, som et afsæt til at vurdere, hvordan Vestas' fremadrettede muligheder for at skabe legitimitet er begrænset af fortidens rationelle myter og diskurser.

Analysen har med den historiske feltanalyse været med til at give et billede af hvilke offentlige felter, der er med til at sætte rammerne for de dominerende rationelle myter. Gennem analysen af det videnskabelig felt er det tydeligt, at en stor del af partnerskabsdiskussionen omhandler, *hvordan* partnerskaber skal arrangeres, idet NGO'er og virksomheder: *"may share the same geographic space, but in fact they speak different languages, share different values and cultures, and on a day to day basis operate within quite different worlds."* (Googins & Rochlin 2000:135). Her mener vi, at WindMade med syv involverede partnere kunne udgøre en interessant case for en undersøgelse af de interne forhold i CSR partnerskaber. Det kunne ligeledes være interessant at undersøge, hvordan ledelseskommunikationen og stærke personligheder som eksempelvis Morten Albæk er med til at præge partnerskabet, hvor informanterne fra Vestas netop selv påpegede, at den interne kommunikation kunne have været bedre.

Del 10

Konklusion

10. Konklusion

I dette afsnit vil vi opsummere analysens resultater og besvare opgavens problemformulering. Det gør vi ved først at besvare de to underspørgsmål og derefter hovedspørgsmålet om, hvordan Vestas kan skabe legitimitet gennem CSR partnerskaber.

I den historiske diskursanalyse har vi påvist, hvordan CSR partnerskaber er blevet institutionaliseret i offentligheden. Dette har skabt nye rammer og muligheder både i forhold til, hvordan Vestas' kan legitimere sig gennem CSR partnerskaber, og i forhold til meningskonstruktionen af begrebet i offentligheden (Jørgensen og Philips 2009). I de tre undersøgte perioder har CSR partnerskaber som begreb gennemgået en modning i takt med, at partnerskabsområdet har udviklet sig. Der er en række institutionelle forandringer, som har medvirket til, at CSR partnerskaber i erhvervslivet har fået en langt større udbredelse i forhold til tidligere. For det første er NGO'erne blevet mere åbne over for at indgå partnerskaber med virksomheder. Det skyldes blandt andet, at kravene til NGO'ernes egenfinansiering som forudsætning for at få offentlige tilskud blev øget i 2004. For det andet tillægges partnerskaber med erhvervslivet stadig større betydning i Danmark. Globalt ser FN og de internationale udviklingsorganisationer partnerskaber, som en nødvendig forudsætning for at løse nogle af verdenssamfundets største problemer. Derigennem presses erhvervslivet til at indgå flere CSR partnerskaber gennem regulativ isomorfi i form af lovgivning. Endvidere presses erhvervslivet gennem den normative isomorfi som manifesteres i handlingsplaner og publikationer, som er initieret på baggrund af den øgede konkretisering og spaltepads i især fagmedier, der fremstiller partnerskaber som en vej til konkurrencefordele og vækst.

Analysen viser, at videnskaben er ophavskilden til den rationelle myte om, at CSR partnerskaber skal være forretningsdrevne og et redskab til værdiskabelse for virksomheder. Samtidig er videnskaben det eneste felt i offentligheden, der har en mere kritisk tilgang til CSR partnerskaber. Det påvirker imidlertid ikke den øvrige offentlighed, hvor partnerskaber generelt fremhæves som et område med et stort potentiale, både forretningsmæssigt og i forhold til at løse sociale og miljømæssige problemstillinger. Det er derved blevet mere legitimt for erhvervslivet at indgå CSR partnerskaber, når rationalet bag er vækst og forretningsdrevet CSR. Endelig peger vores analyse på, at institutionaliseringen af CSR partnerskaber har skabt en rationel myte om, at strategiske og forretningsdrevne CSR partnerskaber er en kilde til vækst på trods af, at der ikke er blevet fremlagt dokumentation for, at partnerskaber skulle have denne effekt.

Vestas har valgt at udvikle WindMade som et partnerskab og har formået at samle syv partnere til i fællesskab at promovere vindenergi. Parternes individuelle interesser fremstår imidlertid som afgørende for deres deltagelse. Lego er eksempelvis gået ind i projektet, fordi de mangler en international standard, der kan legitimere deres arbejde med CSR (Bilag 5), mens WWF nævner ønsket om at fremme vindenergi frem for andre mindre bæredygtige energiformer (Bilag 4), som årsag til at de deltager. Ved at oprette WindMade, som en selvstændig NGO er disse særinteresser blevet skubbet i baggrunden til fordel for partnerskabets fælles målsætning, idet WindMade kommunikationschef slår fast at *“I’m not communicating on behalf of partners, I’m only representing WindMade.”* (Bilag 3 00:19:00).

Samtidig har den selvstændige organisering af samarbejdet med en bestyrelse, hvor Vestas har samme indflydelse som de andre partnere og *“Because being the founding partner doesn’t provide you with any privilege...”* (Bilag 4 00:25.01) betydet, at Vestas har fået bred opbakning blandt partnerne. WindMades uafhængighed giver således frihed og autonomi til at fokusere på den fælles sag frem for Vestas’ og de andre partneres kommercielle interesser, hvilket har været afgørende for Vestas i forhold til at skabe legitimitet omkring partnerskabet.

Vi har gennem den historiske analyse klarlagt, hvilke rationelle myter om CSR partnerskaber, der er dominerende i de offentlige felter, og dermed sætter rammerne for, hvordan partnerskaber bliver opfattet og italesat. På den baggrund har vi diskuteret, hvad offentligheden anser som et legitimt CSR partnerskab, og dermed hvordan Vestas gennem WindMade lever op til kravene om legitimitet i den institutionelle offentlighed. Med udgangspunkt i analysen af udviklingen i den sociale praksis kan vi således konkludere, at et CSR partnerskab, der udelukkende har til formål at styrke en virksomheds brand, ikke længere fremstår ideelt i forhold til at skabe legitimitet i offentligheden. CSR partnerskaber skal derimod være bæredygtige og meningsfyldte både i økonomisk, kommerciel og samfundsmæssig henseende. WindMade bygger på udnyttelse af kerneressourcer hos de involverede partnere og forener forretningsinteresser og samfundsinteresser, hvorfor WindMade opfylder de identificerede legitimitetskrav i offentligheden.

WindMade har høstet anerkendelse i fagkredse for den bæredygtige strategi, som kommer tydeligt til udtryk både i selve opbygningen af partnerskabet og i kommunikationen. På den baggrund fremstår Vestas’ engagement i WindMade legitimt, idet de trækker på de dominerende rationelle myter og ved at italesætte en forretningsdrevet CSR diskurs i deres kommunikation om WindMade. Selvom WindMade har været et partnerskab, som på stort set

alle parametre har levet op til den institutionelle offentligheds krav for, hvad et legitimt partnerskab skal indeholde, har partnerskabet imidlertid ikke formået at løse Vestas' imagekrise. Det kan ses som udtryk for, at CSR partnerskabet i Vestas' tilfælde ikke har kunnet legitimere Vestas' samlede forretningsmæssige strategi. Således kan et partnerskab fremstå legitimt og succesfuldt, uden at det nødvendigvis medfører øget legitimitet af virksomhedens samlede forretningsaktiviteter. WindMade er til gengæld en kommunikationsplatform, der forsøger at påvirke den kontekst, som Vestas operer i, og som har formået at adressere budskabet om bæredygtig energi til nye målgrupper og offentligheden. Dermed har det været med til at positionere Vestas som markedsleder og en samfundsansvarlig aktør. Endelig fremstår WindMade yderst legitim i forhold til det statslige felt. Som analysen peger på, er relationen til netop det statslige felt afgørende for Vestas' legitimitetsskabelse i resten af offentligheden. Hertil kommer, at det statslige felt også er afgørende i forhold til de offentlige støtteordninger, som Vestas stadig er afhængig af.

Beslutningen om, at etablere WindMade, som en selvstændig NGO fremstår således central i forhold til at skabe legitimitet, idet analysen af institutionaliseringen af CSR partnerskaber peger på, at fokus på værdiskabelse for alle parter frem for omdømme er afgørende. Dermed fremstår WindMade legitim i forhold til offentligheden, hvilket kan være med til at forbedre deres omdømme som samfundsansvarlig og åben overfor nye og offentlige interessenter. WindMade kan imidlertid ikke anses, som et initiativ, der kan være med til at forbedre Vestas' aktuelle imagekrise og mistilliden hos aktionærerne, da det skyldes manglende tillid til ledelsen og forretningsstrategien (Business 2012b).

Del 11

Perspektivering

11. Perspektivering

Denne afhandling har udelukkende undersøgt Vestas' muligheder for at legitimere sig via CSR partnerskaber. Analysen af den sociale praksis har imidlertid tydeliggjort en række interessante tendenser, som vi i dette afsnit vil adressere og vurdere implikationerne af.

Ifølge Neergaard et al (2009) eksisterer der kun få strategiske CSR partnerskaber. På baggrund af den fremanalyserede dominerende rationelle myte om, at partnerskaber har et stort potentiale for at skabe vækst og konkurrencefordele, er det sandsynligt, at vi kommer til at se flere CSR partnerskaber, da rationelle myter ifølge den institutionelle teori er med til at præge erhvervslivets handlinger. Pedersen et al (2011) påpeger, at den begrænsede udbredelse af strategiske partnerskaber blandt andet kan skyldes, at det er svært for virksomheder at finde de rigtige partnere og, at der er usikkerheder omkring udformningen af samarbejdsformen med NGO'er, som kommer fra en ikke kommerciel kultur. Sammenholder man det med den generelt store popularitet og opmærksomhed som CSR og *sagsrelaterede* kampagner, som Chipotle, American Express og Call Me har fået i især fagmedier (Markedsføring 2012, K-forum 2012) er der en risiko for, at erhvervslivet bliver forblændede og ikke udnytter det fulde potentiale for at skabe legitimitet i arbejdet med CSR via partnerskaber. Det er især interessant, da vores analyse peger på, at CSR partnerskaber stadig præges af et rationale om, at de er en metode til at forbedre virksomheders image og omdømme. Det afspejles ligeledes i de ovenstående CSR kampagner, som har opnået stort kendskab. På den baggrund synes der at være et behov for mere kvalitativ forskning i de organisatoriske forhold i CSR partnerskaber samt ikke mindst i, hvorledes de direkte og indirekte påvirker virksomheders indtjeningssevne (Carroll og Shabana 2010). I forlængelse heraf kunne det være interessant at undersøge, hvilke kriterier virksomheder bør udvælge NGO'er på baggrund af og, hvordan de bør samarbejde for at skabe størst mulig værdi. Endelig kunne det være interessant at få belyst, hvilke faktorer virksomheder bør være opmærksomme på i forhold til at afgøre om de overhovedet bør benytte partnerskaber i arbejdet med CSR. På den ene side påpeger vores analyse, at strategiske CSR partnerskaber fremstår som en god mulighed for at skabe legitimitet i offentligheden. På den anden side påpeges det også, at CSR partnerskaber er meget ressourcekrævende og ikke nødvendigvis problemfrie (Jamali og Keshishian 2008). Udviklingsdirektøren for International Business Leaders Forum har ligefrem udtrykt: *"If you can reach your objectives by any other means, don't partner up..."* (Partnership Practise 2008). Spørgsmålet er således, om virksomheder i nogle tilfælde er bedre stillet ved selv at

igangsætte CSR initiativer eller initiere partnerskaber af mere filantropisk karakter? Eksempelvis i tilfælde hvor virksomhedens primære ønske er at pleje sit omdømme. Det kunne i denne sammenhæng være interessant, at anlægge et transaktionsomkostningsperspektiv (Williamson 1975 og 1985) i forhold til at vurdere, hvornår virksomheder med fordel kan udvikle deres CSR gennem partnerskaber, og hvornår virksomheder skaber størst værdi ved at udvikle CSR initiativer internt.

Et andet interessant element, som vores analyse ikke har berørt, da den har taget udgangspunkt i den institutionelle offentlighed, er slutforbrugerne. Det er imidlertid interessant for erhvervslivet at undersøge, hvordan forbrugerne opfatter partnerskaber og påvirkes af CSR, da en global undersøgelse viser, at brands, der ses som meningsfulde har større forretningsmæssig succes (Markedsføring 2012). WindMade har et lavt kendskab blandt forbrugere, men ifølge Global Wind Study (WindMade.org 2012) vælger forbrugerne i stigende grad produkter, der er produceret med vedvarende energi. Det ville derfor være særdeles interessant at undersøge, hvordan et større kendskab til WindMade ville kunne påvirke Vestas' forretning. På den baggrund kunne man ligeledes vurdere om det har været en rigtig prioritering primært at promovere WindMade overfor erhvervslivet og potentielle medlemsvirksomheder frem for til forbrugeren.

Del 12

Litteraturliste

12. Litteraturliste

12.1. Teoretiske kilder

Aaker, Jennifer et al. (2008). "When good companies do bad". Working Paper Series, Center for Responsible Business, UC Berkeley 2008

Adkins, Sue (1999). Cause Related Marketing. Who cares wins. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Alvesson, Mats og Deetz, Stanley (2000). Doing Critical Management Research. Sage Publications: London.

Alvesson, Mats and Kärreman, Dan (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations* 53: 1125–1149.

Andersen, Niels Åkerstrøm (1995). Institutionel historie – udkast til en analysestrategi. *Statsvetenskaplig Tidskrift*, 98, 3, pp. 257-280. 1995

Andersen, Niels Åkerstrøm (1999). Diskursive analysestrategier, *Nyt fra Samfundsvidenskaberne*. 1999

Andersen, Niels Åkerstrøm (2006). Partnerskabelse. Hans Reitzels forlag: København.

Austin, James E. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* March 1, 2000 vol. 29 no. suppl 1 69-97. Harvard Business School.

Barney, Jay (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.

Baur, Dorothea & Schmitz, Hans Peter (2011). "Corporations and NGOs: When Accountability Leads to Co-optation". Published online: 25 November 2011 Springer Science+Business Media B.V. 2011

Baur, Dorothea og Schmitz, Hans Peter (2011). Corporations and NGOs: When Accountability Leads to Co-optation. Springer Science+Business Media B.V. 2011.

Berger, P.L. og T. Luckmann (2004). *Den sociale konstruktion af virkeligheden*, København Akademisk Forlag.

Bhattacharya, Shuili Du and Sen, Sankar (2010) Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*. British Academy of Management

Bourdieu, Pierre (1994). Pierre Bourdieu. Af praktiske grunde – Omkring teorien om menneskelig handlen. 1. Udgave, Hans Reitzels Forlag.

Bourdieu, Pierre (2005). Pierre Bourdieu – udkast til en praksis teori, Hans Reitzels Forlag

Bourdieu, Pierre og Wacquant, Loïc, J.D (1992). An invitation to Reflexive Sociology. Cambridge. Polity Press.

Bourdieu, Pierre og Wacquant, Loïc, J.D (1996). Refleksiv Sociologi – Mål og midler. Hans Reitzels Forlag, 1996.

Carroll, A. , B. (1999). Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct, *Business & Society*, 38, 3, 268-295

Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, No. 1, pp. 85-105.

Cassell, C. (2009). Interviews in organizational research. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 500-515). Los Angeles: Sage.

Christensen, Lars Thøger, 2004: Det forførende medie - om autokommunikation i markedsføring. *Mediekultur*, nr. 37 pp. 14-23

C.K. Prahalad et al (2009). Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. *Harvard Business Review*.

DiMaggio, Paul og Powell, Walter W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press.

Djursø, Helene Tolbøll & Drejer, Anders (2011). Frugtbare partnerskaber – samarbejde mellem privat og offentlig. 1. udgave, 1. oplag. Gyldendal Business 2011

Djursø, Helene Tolbøll og Neergaard, Peter (2010) Social Ansvarlighed – Fra Idealisme til forretningsprincip. *Academia* 1. Udgave, 2. Oplag 2010

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building Theory from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 4, pp. 532-50.

Fairclough, Norman (1992). *Discourse and Social Change*, Cambridge: Polity Press.

Fairclough, Norman (1995). *Critical Discourse Analysis*, London: Longman.

Frederiksen, Birthe Kloch. Rasmussen, Palle. Rasmussen, Preben, Horsholt (2004) *En kritik af Pierre Bourdieus sociologi*. Aalborg Universitet, LEO-serien nr. 20, 3.

Oplag.

Friedman, Milton (1970). *New York Times Magazine*, September 13, 1970. The Economist, special issue on CSR, Januar 2008.

Fuglsang, Lars & Olsen, Paul Bitsch (2005). Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: på tværs af fagkulturer og paradigmer 2. udgave. Roskilde Universitetsforlag, 2005.

Gill, R. (2000). Discourse analysis. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Eds.), *Qualitative Researching with Text, Image and Sound* (pp. 172-190). London: Sage.

Googins, B. & Rochlin, S. (2000). "Creating the partnership society: Understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships", *Business and Society Review*, Vol. 105, No. 1, pp. 127-144.

Grant, Robert M. (1991). The Resource Based Theory of Competitive Advantages: Implications for strategy formulation, *California Management Review*, Spring, 114 – 135.

Hamann, Ralph og Acutt, Nicola (2003). How should civil society (and the government) respond to 'corporate social responsibility'? A critique of business motivations and the potential for partnerships, *Development Southern Africa*, 20:2, 255-270.

Hatch, Mary Jo og Schultz, Majken (2008). *Taking Brand Initiative: How Companies can Align their Strategy, Culture and Identity through Corporate Branding*. San Francisco: Jossey-Bass.

Jamali, D. og Keshishan, T. (2008). "Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the context of CSR", *Journal of Business Ethics*, Vol. 84, No. 2, pp. 277-295.

Jahdi, Khosro S. og Acikdilli, Gaye (2009). Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun edding? *Journal of Business Ethics* (2009) 88:103–113

Järvinen, Margaretha og Mik-Meyer, Nanna (2005). Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv – Interview, observationer og dokumenter. Hans Reitzels Forlag.

Jørgensen, M. W., og Philips, L (2006). *Diskursanalyse som teori og metode; Samfundslitteratur – Roskilde Universitetsforlag* 1999, 1. udgave 1999, 5. oplag 2006.

Kourola, Arno (2009). Company Engagement with nongovernmental organizations from a corporate responsibility perspective. Helsinki School of Economics.

Kramer, Mark; Pfitzer, Marc and Lee, Paul (2005). Competitive social responsibility: Uncovering the Economic Rationale for Corporate Social Responsibility among Danish Small- and Medium-Sized Enterprises. (July 2005). A report prepared by Mark Kramer, Marc Pfitzer, and Paul Lee Foundation Strategy Group & Center for Business and Government, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

Kvale, Steiner og Brinkmann, Svend (2008). InterView – Introduktion til et håndværk. Hans Reitzels forlag, 2. udgave.

Lindholm, Michael R. & Øvlisen, Made (2011) *Heartcore – tanker om ledelse*. 2. udgave, Gyldendal Business.

Liu, Helena (2010). When Leaders Fail: A Typology of Failures and Framing Strategies. *Management Communication Quarterly* 2010; 24; 232-258.

Lorenzen, M. Friis, I. og Vámosi, T. (2004). *Det institutionelle perspektiv* - Kapitel 8 og 10 i *Erhvervsøkonomisk Teori*. København: Forlaget Samfundslitteratur.

Lund, Anker Brink (1999). Journalistroller i det redigerede samfund. In: *Politica* 31,2: 133-146.

Mac, Anita (2001). Nye temaer på virksomhedernes dagsorden. Indkredsning og tematisering af tendensen. Center for Værdier i Virksomheder Working paper, marts 2001. RUC, Institut for Samfunds videnskab og Erhvervsøkonomi.

MacDonald, Stuart and Chrisp, Tom (2005). Acknowledging the Purpose of Partnership. *Journal of Business Ethics* Volume 59, Number 4 (2005), 307-317.

Matten, D. og Moon, J. (2004). A conceptual framework for understanding. I: Habisch, Jonker, Wegner og Schmidpeter (red.), *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Berlin: Springer, 335-356.

Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., Walsh, J. og Arbor, A. (2007). Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. Harvard.

Meyer, John W. og Rowan, Brian (1977). *Institutionalized Organizations, Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology* 83 (2):340-363.

Morsing, Mette og Thyssen, Christina (2003). *Corporate Values and Responsibility, The Case of Denmark*. Samfundslitteratur, 2003.

Morsing et al. (2008). Mette Morsing, Steen Vallentin & Steen Hildenbrandt. *Forretning eller Ansvar? – social ansvarlighed i små og mellemstore virksomheder*. Børsens Forlag 2008.

Morsing, Mette; Schultz, Majken og Nielsen, Kasper Ulf (2008). The ‘Catch 22’ of communicating CSR: Findings from a Danish study *Journal of Marketing Communications* Vol. 14, Iss. 2, 2008.

Nijhof, Andre and Bruijn, Theo de and Honders, Hakan (2008). Partnerships for corporate social responsibility: A review of concepts and strategic options, *Management Decision*, Vol. 46 Iss: 1 pp. 152 – 167.

- Pedersen, E.R., Pedersen, J.T. og Jacobsen, P.Ø (2011).** ”Partnerskaber mellem virksomheder og NGOer: Når organisationer taler med og forbi hinanden”. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 76(4): 33-48.
- Phillips, N., & Di Domenico, M. (2009).** Discourse analysis in organizational research: Methods and debates. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 549-565). Los Angeles: Sage.
- Porter, Michael E. (1979).** The Structure within Industries and Companies’ Performance. I C. Nygaard (red.), *A Reader on Strategizing*. København: Samfundslitteratur, 2001, 201-227.
- Porter, Michael E. og Kramer, Mark R. (2002).** The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, December 2002.
- Porter, Michael E. og Kramer, Mark R. (2006).** Strategy-Society The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*.
- Porter, Michael E. og Kramer, Mark R (2011)** Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1/2, pp. 62-77.
- Ridley-Duff, R. J. and Bull, M. (2011).** *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*, London: Sage Publications.
- Rondinelli, Dennis A. og London, Ted (2003).** How Corporations and Environmental Groups Cooperate: Assessing Cross-Sector Alliances and Collaborations, *The Academy of Management Executive* (1993-2005) Vol. 17, No. 1 (Feb., 2003), pp. 61-76.
- Taylor, B., & Trujillo, N. (2001).** Qualitative Research Methods. In F. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication*, (pp. 161-194). Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997).** Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 7: 509-533.
- Selsky, John W. og Parker, Barbara (2005).** Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management* December 2005 31: 849-873
- Selznick, Philips (1949).** *TVA and the Grass Roots*. Berkley. University of California Press.
- Scott, W. Richard (1995).** *Institutions and Organisations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Warhurst, Alyson (2005).** Future roles of business in society: the expanding boundaries of corporate responsibility and a compelling case for partnership. *Futures* Volume 37, Issues 2–3, March–April 2005, Pages 151–168
- Wilken, Lisanne (2011).** Bourdieu for begyndere. *Samfundslitteratur* 2011

Williamson, Oliver E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism. New York: The Free Press.

Williamson, Oliver E. (1975). Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization. New York: The Free Press.

Yaziji M. (2004). Turning gadflies into allies. Harvard Business Review, February 2004

Yin, Robert K. (2008). Case study research: design and methods. Sage Publications.

12.2. Empiriske kilder

Arbejdstilsynet (2002). Det rummelige arbejdsmarked - Vejledning om virksomhedernes arbejde med det rummelige arbejdsmarked med henblik på at erhverve arbejdsmiljøcertifikat. At-vejledning F.5.3 April 2002.

Aktionærinformation (2001/1), Vestas

Aktionærinformation (2002/2), Vestas

Aktionærinformation (2005/2), Vestas

Aktionærinformation (2008/2), Vestas

Aktionærinformation (2010/1), Vestas

Aktionærinformation (2011/1), Vestas

AR (2000), Vestas' Annual Report 2000

Berlingske (2001). Bløde værdier i hård konkurrence. Berlingske Tidende 07.09.2001

Berlingske (2002). Topmøde: De lancerer fremtidens socialkapitalisme. Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin 26.08.2002

Berlingske (2004). Erhvervslivet må støtte frivilligt arbejde. 15.09.2004

Berlingske (2007a). Branding: Velgørenhed på virksomhedsregnskabet 04.12.2007

Berlingske (2007b). NGO-partnerskaber bidrager til innovation 12.02.2007

Berlingske (2008). Opfør dig ordentligt: Regeringen vil tvinge virksomheder til at fortælle om samfundsansvar 14.05.2008

Berlingske (2012a) "Klagenævn skaber splid om firmaers samfundsansvar" af Ole Hall.

Berlingske 27.03.2012.

Business (2012b). Berlingske Business Magasin, Guld Image 2012, 3. sektion den 7. juni 2012.

Berlingske (2012c) Bolette Christense. "Business og NGO i partnerskaber". Business Søndag 10.06.2012

Berlingske (2012d) Vestas-formand mangler en af ejer at tale med. Af Jens Chr. Hansen . Business sektionen 24.08.2012

Berlingske (2012e) Fuld støtte til Ditlev Engel fra formand. Af Jens Chr. Hansen. Business.dk 24.08.2012.

Børsen (2002). Krænkelser: Her er verdens etiske minefelter. Børsens Nyhedsmagasin 15.04.2002

Børsen (2011a). Vestas tager teten med nyt offensiv. Børsen Investor den 19. januar 2011.

Børsen (2011b). CSR (særudgave af erhvervsmagasinet CSR – distribueret med Børsen d. 31. Marts 2011)

Børsen (2011c). Store drenge hopper på Vestas' limpind. 21.11.2011

Børsen (2012). Lego går uden om Vestas. Af Jacob Skouboe og Jens Bertelsen. 24.02.2012

CC (2003). Partnership Matters. Current Issue in Cross-sector Collaboration, issue 1: 2003. Published by The Copenhagen Centre in collaboration with University of Cambridge, Cross-Sector Partnership Initiative (CSPI) and International Business Leaders Forum (IBLF), Copenhagen 2003

CEC (2001). Commission of the European Communities 2001: "Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility", COM(2001) 366 final.

Communications strategy 2011, Vestas

Dalberg (2008). Dalberg Global Development Advisors, Danske partnerskaber som svar på globaliseringens udfordring? – en undersøgelse af danske erfaringer med partnerskabsdannelse mellem virksomheder og NGO'er/FN organisatione, København, Erhvervs- og Selskabsstyrelsens Center for Samfundsansvar og Dansk Industri.

DEA (2007). Vis dit etiske ansvar gennem et samarbejde med en NGO. 22.08.2007

DI (2008). Partnerskaber mellem virksomheder og NGO'er betaler sig! Dansk Industri (www.di.dk) 17.12.2008

Djøf (2009). Partnerskab for den gode sag. Djøfbladet 20.11.2009

E&S (2005). Kortlægning af CSR-aktiviteter blandt små og mellemstore virksomheder. Erhvervs- og Selskabsstyrelsen

Erhvervsbladet (2004). Socialt partnerskab populær afløser for sponsorater. Erhvervsbladet.dk 05.10.2004

Erhvervsbladet (2007). Gode gerninger vinder frem i erhvervslivet 07.02.2007

Erhvervs og Selskabsstyrelsen (2011). Rapport: *Samfundsansvar og Rapportering i Danmark- Effekten af 2. år med rapporteringskrav i årsregnskabsloven*. Rapporten er udarbejdet af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen på baggrund af en undersøgelse udført af Copenhagen Business School

EU (2001). Grøn bog: Fremme af en Europæisk ramme for virksomheders sociale ansvar, Bruxelles, den 18.7.2001, Kommissionen for de Europæiske Fællesskaber, KOM 366 endelig

Evm.dk (2012). Erhvervs- og vækstministeriet. Fakta ark: ”Fakta om virksomheders samfundsansvar.” Regeringen 22. marts 2012

Frivillighed.dk (2004). Nye veje, nye partnere. Fire fortællinger om samarbejde og partnerskaber. Center for frivilligt socialt arbejde, 2004.

FN (2010). UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010: A New Era of Sustainability

Global Journal (2012). The Global Journal Top 100 Best NGOs 2012. Link: <http://www.heglobaljournal.net/article/view/585/>

HK Danmark (2004). ”Det rummelige arbejdsmarked – indflydelse og ansvar for HK’s tillidsrepræsentanter”. Udgiver: HK/Danmark, Uddannelses- og arbejdsmarkedspolitisk sekretariat. 1. udgave, juni 2004.

Information (2001a). På kant med udviklingen. 28.06.2001

Information (2001b). Gå ikke i seng med firmaer 29.06.2001

Information (2001c). De gide hensigters klub. 30.06.2001

Ingeniøren (2001). Virksomheder kan få social karakterbog. 19.01.2001

Internal brand activation guide 2010, Vestas

JP (2001). FN bejler til de private. Jyllands-Posten 16.05.2001

JP (2007). Etik og ansvar er kommet for at blive. Jyllands-Posten 04.11.2007

JP (2008). Godgørelse skal kunne betale sig Jyllands-Posten 22.07.2008

JP (2011) Etik og ansvar er mere end en PR-strategi. Den 9. September 2011.

K-forum (2002). Stigende fokus på virksomheders sociale ansvar af Mette Morsing og Peter Pruzan på kommunikationsforum.dk 12.11.2002.

K-forum (2009). Hvor god en sag i medierne er den gode sag? Af Timme Bisgaard Munk, redaktør på kforum.dk 26.08.2009

K-forum (2012) Per Krull. Morgendagens CSR er mere modig, K-forum 10. januar 2012

K-kompasset (2012a). Kommunikationskompasset. Link:
<http://www.kommunikationskompasset.dk/sw60960.asp>

K-kompasset (2012b). Kommunikationskompasset. Link:
<http://www.kommunikationskompasset.dk/sw59413.asp>

Lemmergaard, Jeanette (2008). CSR license to operate. Ledelse og udannelse Nr. 4 December 2008 6. Årgang. Syddansk Universitetet.

Markedsføring (2001). Kapitalisme med holdninger. Markedsføring 05.04.2001

Markedsføring (2011a). Lene Hjorth, Corporate Social Responsibility: *Når Kapitalen går ind for CSR*, Markedsføring No. 6. 11.05.11

Markedsføring (2011b) Når kapitale går ind for CSR. Af Lene Hjorth. Markedsføring No. 6, 11.06.2011

Markedsføring (2011c) Vestas trodser stormen. Af Christian W. Larsen. 14.11.2011

Markedsføring (2012) ”Mening” er det nye Mantra. Af Christian W. Larsen 23.08.2012

Must Win 2008, E-magazine for Vestas Must Win Batteles, October 2008

Neergaard, Peter et al. (2009). Partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer: En analyse af omfang, typer, muligheder og faldgrupper i partnerskaber. Rapport Udarbejdet på vegne af Erhvervs- og Selskabsstyrelsens Center for Samfundsansvar 2009

Partnership (2012). Officielt website for konferencen NGO + Business på Copenhagen Business School: www.partnership2012.com

Partnership Practise (2008). Program for Seminar III,
<http://www.partnershippractice.dk/sw47253.asp>.

Politiken (2006). Firmaer scorer goodwill på NGO-projekter 22.06.2006

Politiken (2009) Innovation er nøglen til klimaløsninger. Af C.K Prahalad og Jens Klarskov. 12.12.2009

PWC (2007). Samarbejdet mellem virksomhed og NGO i Danmark. Resultater af PwC's NGO-undersøgelse.

PWC (2007a). Notat - Samarbejdet mellem virksomhed og NGO i Danmark. Resultater af PwC's NGO-undersøgelse.

PWC (2007b). Sustainability Quarterly – Magasin om bæredygtighed og etik i et forretningsmæssigt perspektiv. December 2007

Regeringen (2001). Danmarks nationale strategi for bæredygtig udvikling udvikling med omtanke fælles ansvar, juni 2001

Regeringen (2003). Vækst, Velfærd og Fornyelse II Supplerende regeringsgrundlag den 27. august 2003.

Regeringen (2004). Noget for noget i 2004.

Regeringen (2008). Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar. Maj 2008.

Regeringen (2012) “Ansvarlig vækst - Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar 2012-2012”

RFS (2012) Rådet for Samfundsansvar's hjemmeside: www.raadetforsamfundsansvar.dk

SFI (2006). Frivillighed og nonprofit i Danmark – Omfang, organisation, økonomi og beskæftigelse. Socialforskningsinstituttet.

Socialministeriet (2010) FRA SPONSORATER TIL SOCIALE PARTNERSKABER – Idékatalog til virksomheder. Udgivet af Socialministeriet, december 2010. 1 oplag, 1. Udgave
Forfattere: Lise Heiner Schmidt og Camilla Rosengaard, COWI A/S

To the Top 2008, September (medarbejderblad Vestas)

To the top 2010, September (medarbejderblad, Vestas)

The Grid 2010 – December 2010

The Grid 2011 – March 2011

Track record, 2010. First half. *Delivering success through the power of partnership*

UM (2004). De danske NGO'ers folkelige forankring, Danida august 2004.

UM (2005). Implementering af Global Compact - Et inspirationshæfte. Udenrigsministeriet Juni 2005.

Vestas Global (2005), nr. 4. Årgang 2. September 2005 (Vestas internationale magasin)

VestasInside (2009), nr. 4, 2009

VestasInside (2010), nr. 1 2010

Win[d] (2006), nr. 06, 22. november 2006

Wind (2007) – The Sustainable Low Carbon Energy Generation. Technology of today.

Wind[d] (2007a), nr. 07, 20 marts 2007

Win[d] (2007b), nr. 08, 15. maj 2007.

Win[d] (2008), nr. 13. 15. august 2008

Wind (2009), 11. Februar 2009

WindMade.org (2012). WindMades hjemmeside, link: www.windmade.org

WWF (2002). Levende natur. Tidsskrift udgivet af WWF Verdensnaturfonden. Nr. 4 1
December 2002.

WWF (2005). Levende natur. Tidsskrift udgivet af WWF Verdensnaturfonden. Nr. 4 1
December 2005

WWF (2007). WWF Verdensnaturfonden årsrapport for 1. juli 2006 til 30. juni 2007

WWF (2008). WWF Verdensnaturfonden årsrapport for 1. juli 2007 til 30. juni 2008

WWF (2009). WWF Verdensnaturfonden årsrapport for 1. juli 2008 til 30. juni 2009

WWF (2010) WWF Verdensnaturfonden årsrapport for 1. juli 2009 til 30. juni 2010

WWF (2011) WWF Verdensnaturfonden årsrapport for 1. juli 2010 til 30. juni 2011

WWF Jubilæum (2012) Levende natur, Årgang 30. Maj 2012.

ÅR (2002), Vestas' Årsrapport 2002

ÅR (2003), Vestas' Årsrapport 2003

ÅR (2005), Vestas' Årsrapport 2005

ÅR (2006), Vestas' Årsrapport 2006

ÅR (2007), Vestas' Årsrapport 2007

ÅR (2010), Vestas' Årsrapport 2010

ÅR (2011), Vestas' Årsrapport 2011

Årsregnskabslov (2009). Lov om ændring af årsregnskabsloven, lov om finansiel virksomhed og forskellige andre love (Ændringer som følge af selskabsloven). Givet på Christiansborg Slot, den 12. juni 2009 under Lene Espersen.