



CSR – Og hvad så!?

Semester: 10. semester

Universitet: Aalborg Universitet, København

Vejleder: Lars Holmgaard Christensen

Forfatter: Mathias Velløv Petersen & Tobias Fangel Welin

Afleveringsdato: 18. oktober 2018

Antal sider: 100 sider (99.96 sider)

Anslag: 239.927

Abstract

During the last couple of years, the building industry has had a major impact on the total amount of garbage produced in Denmark, which has led to an increased mention in the public press and from the stakeholders in the industry. Furthermore, the building industry has had huge problems with recycling all the produced garbage and therefore the pressure on the industry is getting more and more intense. Simultaneously the demands from the stakeholders in the industry has been increased, because of an increased focus on organizations CSR-initiatives.

This report sets out to investigate the complexity of the building industry and how the industry is affecting the possibility for organizations to create a CSR-strategy. This investigation is undertaken by several interviews with relevant Danish actors in the building industry and furthermore a potential audience to get an understanding of how CSR is perceived in the general society..

We've used crisis communication, more specifically the rhetoric arena, to outline the current situation of the building industry, and who the actors are and how they are behaving and communicating with each other. Furthermore the use of the rhetoric arena have given us an overview over the issues in the industry, and how the public expects the industry to deal with them as the situation is getting more intense.

By using critical discourse analysis we've been able to get a better understanding of the dominating discourses in the building industry, and how the companies are perceiving themselves through their CSR-communication. We also learned that the dominating discourses isn't entirely related to a single industry, but can be used on any other industry as well. The difference appears in the way the discourses are put into words, because the industries have different expectations from their stakeholders. Because of the issues the building industry are currently dealing with the entire industry is at the risk of crisis contagion. Therefore it is necessary to meet the expectations of the stakeholders in order to not get blamed or involved in the issues by the stakeholders.

We've learned that the building industry indeed is affecting organizations possibilities to create a CSR-strategy, because of the issues the industry is dealing with and the high risk of crisis contagion, the organizations are forced to express how they are not contributing to any of these issues.

Through our discourse analysis we also found out that the understanding of CSR is confusing to both the actors in the building industry and the stakeholder demanding for more CSR action. Therefore there is a paradox in the way stakeholders behave because they are demanding for something that they can't really define.

Indholdsfortegnelse

Abstract.....	1
1.0 Introduktion	5
1.1 Xella Danmark.....	7
1.2 Problemformulering	8
.....	9
2.0 Metodologi.....	9
2.1 Literature review.....	10
2.2 Undersøgelsesdesign	14
2.3 Interview	14
2.3.1 Kvalitativt forskningsinterview	14
2.3.2 Fokusgruppeinterview.....	16
2.4 Transskribering	18
2.5 Formålsbaseret sampling	19
2.6 Videnskabsteori	20
2.6.1 Socialkonstruktionisme	21
2.6.2 Poststrukturalisme	22
3.0 Det diskursanalytiske felt	23
.....	23
3.1 Diskursanalytiske tilgange.....	24
3.2 Kritisk diskursanalyse	25
3.2.1 Tekst.....	27
3.2.2 Diskursiv praksis.....	27
3.2.3 Social praksis	27
3.3 Diskurspsykologi.....	29
3.3.1 Interpretative repertoarer.....	29
3.3.2 Selvet og identitet.....	30
3.3.3 Kategorisering.....	30
3.4 Vores diskursanalytiske ramme	31
3.5 Diskursanalyse i en organisatorisk kontekst	32
4.0 Teoretiske ramme	33
.....	33
4.1 Den retoriske arena.....	34
4.1.1 Kontekstmodellen.....	34
4.1.2 Tekstmodellen	35
4.1.3 Krisekommunikationsinstansen	35

4.1.4 Afsender og modtager instansen	36
4.1.5 Kontekst.....	36
4.1.6 Medie.....	37
4.1.7 Genre.....	38
4.1.8 Tekst.....	38
4.2 Crisis contagion.....	39
4.3 CSR kommunikation og legitimitet.....	41
4.3.1 Corporate Social Responsibility	42
4.3.2 CSR-kommunikation.....	44
4.3.3 CSR-kommunikation på sociale medier.....	45
4.3.4 Strategisk Issues Management	46
4.3.5 CSR og omdømme.....	47
4.3.6 CSR as aspirational talk	48
4.3.7 Kommunikation og handling.....	49
4.4 De 5 p'er for strategisk kommunikation.....	51
.....	54
5.0 Analyse	54
5.1. Den retoriske arena.....	55
5.1.1 Byggebranchens multivokale aktører	55
5.1.2 Den retoriske arena åbnes	55
5.1.3 Byggebranchens issues.....	56
5.1.4. Byggebranchen kalder på innovation.....	57
5.1.5. Byggebranchens reaktion.....	57
5.1.6. Krisens afsmitning	60
5.1.7. Vejen uden om krisen?.....	61
5.1.8. Den politiske reaktion	63
5.1.9. Byggebranchens svar	63
5.2 Diskurserne i byggebranchen.....	65
5.2.1 Italesættelsen af CSR i byggebranchen.....	65
5.2.2 Rockwools dominerende diskurser.....	65
5.2.3 COWIs dominerende diskurser	70
5.2.4 Rambølls dominerende diskurser	76
5.2.5 Danske Spils dominerende diskurser	79
5.2.6 Hvordan italesættes diskurserne?	82
5.2.7 Er CSR-kommunikation branchebestemt?.....	83
5.3 Den sociale praksis.....	84
5.3.1 Et krav om øget viden	84
5.3.2 Bæredygtighed.....	85
5.3.3 Det diffuse CSR-begreb.....	86
5.3.4 Et krav om performativitet.....	87
5.3.5. Dokumentation og certificering.....	89
5.3.6 Håndteringen af issues	90
5.3.7 Et konkurrenceparameter	92
5.4 Strategiske refleksioner.....	94
5.4.1 Communication as plan.....	94

5.4.2 Communication as ploy	96
6.0 Diskussion af værdien i CSR-kommunikation	98
.....	98
7.0 Konklusion	101
.....	101
8.0 Anvendt litteratur	104
.....	104

1.0 Introduction

Byggebranchen er storforbruger af klodens ressourcer på globalt plan, men spiller en anonym rolle i vejen til mindre affald. Kun under en tredjedel af byggeaffaldet bliver genbrugt eller genanvendt, hvorfor byggebranchen har en afgørende rolle for fodaftrykket, der efterlades på planeten (Bilag 1). Øgede krav og forventninger til organisationer i byggebranchen har medført, at organisationerne er nødt til at handle, for at imødekomme stakeholdernes forventninger. Det øgede fokus på social ansvarlighed kommer altså af den øgede opmærksomhed på klimaproblemerne (Bilag 2). I Danmark er byggebranchen en af landets største sektorer og frontløber på globalt plan i affaldshåndtering af byggematerialer. Når det kommer til genanvendelse af byggematerialer, oplever byggebranchen dog stadig store udfordringer i forbindelse med bæredygtig genanvendelse af byggeaffald. Branchen skal derfor i stigende grad udvise ansvar for bæredygtighed, klodens ressourcer og miljøet (Bilag 1). Byggebranchen står alene for 35 procent af den samlede affaldsproduktion i Danmark, hvilket gør byggebranchen til en afgørende aktør, hvis ambitionerne om et Danmark uden affald skal indfries (Bilag 3). Det manglende fokus på affaldshåndtering i byggebranchen kræver dermed handling.

I Danmark har der i de senere år været en stigning i fokus på CSR-aktiviteter blandt organisationerne i byggebranchen (Bilag 2). Corporate Social Responsibility (CSR) bliver stadig mere og mere populær blandt organisationerne i dag, og det har siden 2009 været lovpligtigt i Danmark, at de 11.000 største organisationer skal udarbejde en CSR-rapport (Samfundsansvar.dk); disse er ofte tilgængelige på organisationernes egne hjemmesider.

Selvom CSR til et minimum implicerer, at organisationer har et ansvar ud over at være profitsøgende, er begrebet stadig tvetydigt. En anskuelse af CSR er, at organisationer opnår deres license to operate gennem samfundet og skal handle i overensstemmelse med accepterede sociale normer for at trives og overleve på længere sigt. Organisationer må derfor tage højde for og forsøge at afhjælpe de skadelige virkninger af deres aktiviteter. Ved at anvende CSR-kommunikation kan de dermed opnå konkurrencefordele og udvikle deres omdømme og legitimitet (Ihlen, Bartlett & May, 2011, s. 6-12). Stakeholdernes opfattelse af organisationernes rolle i samfundet er blevet omdefineret, og spørgsmålet om organisationernes legitimitet er blevet et relevant diskussionsemne. Stakeholdere har i større grad fået nye etiske forventninger til, at organisationer udviser social ansvarlighed, og disse forventninger skyldes i høj grad globaliseringen. Af denne grund forventer stakeholdere, at organisationerne ikke længere bare retfærdiggør deres økonomiske handlinger, men også udviser ansvar gennem sociale og miljømæssige handlinger (Colleoni, 2013, s. 228-229). CSR som en aktivitet er organisationernes forsøg på at forhandle dets forhold med stakeholdere og offentligheden (Ihlen, Bartlett & May, 2011, s. 8).

Organisationers ansvarlighed er derfor blevet et vigtigt emne for mange store organisationer i dag, men også hos mindre organisationer er der kommet større fokus på, at forbedre deres offentlige image gennem kommunikation om deres engagement i CSR-aktiviteter. Den kontekst som organisationer opererer i signalerer om stigende forventninger, men også udfordringer på baggrund af nye kommunikationsformer såsom sociale medier, der tilbyder nye muligheder for at kommunikere med organisationens primære stakeholdere (Waddock & Googins, 2011, s. 23-24).

Online kommunikation er i dag blevet en af de vigtigste informationskanaler for organisationer, der ønsker at informere stakeholdere om deres CSR-initiativer, fordi internettet har omformet måden at kommunikere på. Hvor kommunikation før i tiden blev set som en hierarkisk en-til-mange kommunikation gennem elektroniske medier og med en klar kontrast mellem afsender og modtager, er forholdene i dag blevet mere ligeværdige. Internettet er fremkommet af en offentlig deltagersfære gennem mange-til-mange kommunikation, hvor alle kan interagere med hinanden og tage del i skabelsen af både indhold og agendaer. Særligt på de sociale medier er der muligheder for at skabe et community, hvor organisationernes har mulighed for at inddrage sine stakeholdere (Colleoni, 2013, s. 233).

På denne baggrund rejser der sig en række spørgsmål, som byggebranchen er nødt at forholde sig til, for at imødekomme og italesætte disse samfundsmæssige og sociale problemer, som affaldshåndtering medfører. Vi vil derfor inddrage organisationen Xella Danmark som eksempel på, hvordan en aktør inden for byggebranchen kan italesætte disse udfordringer, og hvordan italesættelsen er udtryk for en handling.

1.1 Xella Danmark

I vores rapport vil vi inddrage organisationen Xella Danmark, som en aktør inden for byggebranchen, der ønsker at få udarbejdet forslag til, hvordan de imødekommer deres sociale ansvar (Bilag 4). I denne forbindelse vil vi være opmærksomme på, at en række forbehold om organisationen gør sig gældende. Vi ønsker derfor at klarlægge, hvorfor organisationen er en særlig interessant aktør i byggebranchen.

Xella Danmark er verdens førende producent af byggematerialer i kalksandsten og porebeton, hvorfor byggebranchen er særlig relevant at forholde sig til i denne rapport. Som en førende aktør inden for betonproduktion har Xella Danmark indtaget en anonym rolle i forbindelse med at imødekomme det stigende pres om, at de som aktør bør handle, for at imødekomme stakeholders forventninger. Beton udgør den største affaldsmængde fra bygge- og anlægssektoren svarende til 26 procent

(Miljøstyrelsen.dk). Af denne grund anser vi Xella Danmark, som interessant og relevant aktør i forhold til at tage handling og imødekomme kritikken, som beskrevet foroven.

Denne kritik har været grundlag for vores interesse i en undersøgelse af, hvordan CSR italesættes i byggebranchen. Det er desuden vores opfattelse, at byggebranchen i forbindelse med affaldsproduktion og genanvendelse har været udsat for en kritik, der har haft en særlig indflydelse på byggebranchens image og omdømme. Da vi er bevidste om, hvilken betydning CSR-kommunikation har for organisationer og særligt, hvordan de sociale medier kan være en god kanal til dette, ønsker vi ligeledes at undersøge, hvordan vi, på baggrund af en viden om italesættelsen af CSR, kan hjælpe Xella Danmark med en række refleksive forslag til, hvordan organisationen kan imødekomme problemstillingerne i byggebranchen gennem CSR-kommunikation på sociale medier, og dermed øge deres legitimitet, license to operate og omdømme.

1.2 Problemformulering

Gennem en diskursanalytisk tilgang har denne rapport til formål at undersøge, hvordan CSR italesættes i byggebranchen, og om italesættelsen er branchebestemt. Vi ønsker desuden at undersøge, hvad der ligger til grund for den situation, som byggebranchen er havnet i, og hvordan en aktør i byggebranchen kan indtage en aktiv rolle, for at imødekomme den kritik der smitter af på hele branchen og giver den et dårligt omdømme og image. Gennem kommunikation vil vi desuden undersøge, hvordan en organisation i byggebranchen kan imødekomme stakeholders forventninger til CSR-kommunikation. På denne baggrund har vi udarbejdet følgende problemformulering:

Hvilken kompleksitet gør sig gældende i byggebranchen, og hvordan påvirker denne branche organisationers muligheder for at lave en CSR-strategi?

2.0 Metodologi

Det følgende kapitel har til formål at redegøre for den metodiske fremgangsmåde, som vi har gjort brug af i rapporten. Her vil vi gennemgå den forskningslitteratur, som har dannet baggrund for udarbejdelsen af undersøgelsens iværksættelse, og derudover vil dette kapitel også belyse undersøgelsens videnskabsteoretiske udgangspunkt samt undersøgelsesdesign og metoder for dataindsamling.

2.1 Literature review

Vi vil i dette afsnit præsentere vores literature review, som har til formål at danne et overblik over den litteratur, vi har anvendt samt fået indsigt i, i løbet af dette projektforsløb. Vi har gennem litteraturen haft mulighed for at opnå en større viden omkring emnerne, og ligeledes har vores udvalgte teori hjulpet os med at fravælge specifik teori.

Hensigten med et literature review er at kaste lys over al den litteratur og de undersøgelser, der allerede er skrevet i forhold til det emne, der undersøges (Bryman, 2012, s. 8). Før literature reviewet påbegyndes er det vigtigt at definere, hvad fokuset for ens undersøgelse er (Bryman, 2012, s. 8). Gældende for denne rapport er, at vi har fokus på, hvordan CSR italesættes og om denne italesættelse finder sted på baggrund af, hvilken branche CSR italesættes i. Ligeledes har vi et fokus på vigtigheden i at have en CSR-strategi for organisationer, og hvordan branchens kompleksitet kan danne rammen for udformningen af en CSR-strategi.

2.1.1 Narrative review

Vi har i vores litteratursøgning anvendt, hvad Bryman definerer som et *narrative review*. Gældende for et narrative review er, at man selektivt udvælger nøglelitteraturen omkring sit emne, hvorefter denne opsummeres og man forholder sig til den med et kritisk blik (Bryman, 2012, s. 102). I et literature review kan det ifølge Bryman ikke forventes, at der er plads til alt litteratur, der har været læst gennem projektforsløbet. Det er derfor vigtigt kun at inddrage den litteratur, der har størst relevans for rapporten (Bryman, 2012, s. 8). Ligeledes bidrager et narrative review til at skabe en forståelse af det emne, man arbejder inden for gennem en relation til rapportens egen undersøgelse (Bryman, 2012, s. 110).

2.1.2 Diskursteori

Valget af Norman Fairclough og Jonathan Potter & Margaret Wetherell, som vores diskursteoretikere kommer på baggrund af en orientering i både Fairclough og Potter og Wetherell selv, men ligeledes også i Ernesto Laclau og Chantal Mouffes diskursteori. Laclau og Mouffes diskursteori adskiller sig fra både Fairclough og Potter & Wetherell, fordi der ikke skelnes mellem diskursive og ikke-diskursive praksisser, hvorved alle praksisser er diskursive. Der findes derfor intet dialektisk samspil mellem diskurserne og noget andet, hvorfor diskurserne er konstituerende for vores verden (Jørgensen & Philips, s. 28-29, 1999). Laclau & Mouffe bidrager til diskursteorien med deres værk: *Hegemony and socialist strategy* (1985), som sigter mod en forståelse af det sociale rum som en diskursiv konstruktion, hvor sociale fænomener kan analyseres med de diskursanalytiske redskaber. Den overordnede tankegang hos Laclau og Mouffe med deres diskursteori er, at sociale fænomener aldrig er færdige eller totale, hvorfor deres betydning aldrig helt kan fastdefineres. Laclau og Mouffe mener, at dette har afgørende betydning for og skaber konstante sociale kampe om at definere samfund og identitet. Disse magtkampe kan ofte få sociale konsekvenser, og formålet med Laclau og Mouffes diskursteori er derfor, at man som forsker "følger" disse kampe om at skabe konsensus på alle sociale niveauer (Jørgensen & Philips, s.34, 1999).

Da denne rapport har til formål netop at undersøge det samspil mellem den diskursive og den sociale praksis, og undersøge hvordan diskurser er konstituerende inden for byggebranchen i forhold til at skabe en CSR-strategi for en organisation, der befinder sig i en branche med issues, har vi valgt at anvende Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse. Da vi ydermere ønsker at undersøge, hvad der ligger til grund for, at kommunikation organiseres i diskurser, der ikke blot afspejler sociale relationer og samfundsmæssige kontekster, men som aktivt skaber og forandrer disse gennem handling, anvender vi Faircloughs kritiske diskursanalyse og Potter og Wetherells diskurspsykologi. Med diskurspsykologien kan vi undersøge, hvordan

bestemte diskurser konstruerer genstande og subjekter på bestemte måder, med et etnometodologisk fokus på, hvordan menneskers ytringer i interaktioner fungerer som sociale handlinger. Diskurspsykologien og den kritiske diskursanalyse adskiller sig på denne måde fra Laclau og Mouffes diskursteorier der ikke anskuer social interaktion (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 105-106).

2.1.3 Krisekommunikationsteori

Valget af Finn Frandsens og Winnie Johansens krisekommunikationsteori, og dermed også en afgrænsning fra både William Benoit og Timothy Coombs syn på krisekommunikation skyldes, at vi anskuer krisekommunikation ud fra det synspunkt, at der kan være flere forskellige afsendere og modtagere igennem et kriseforløb.

Ligeledes har vi også ønsket at anvende den retoriske arena til at danne os et overblik over aktørerne i byggebranchen og for at rammesætte de issues, som byggebranchen står overfor. Afgrænsningen af Benoit og Coombs skyldes ligeledes også, at de hver især behandler krisekommunikation ud afsender- og modtagerorienterede perspektiver. Vi ønsker med valget af Frandsen & Johansen at se på krisekommunikationsprocessen som en helhed mellem flere aktører, som både kan agere afsendere og modtagere.

William Benoit præsenterer med sit værk "Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies (1995) en teori om strategier hen mod imagegenoprettelse. Denne teori fokuserer på, hvordan en person eller en organisation vil reagere og forsvare sig verbalt, hvis dennes image er truet (Frandsen og Johansen, 2013, s. 202). Ifølge Benoit indgår mennesker i tilbagevendende former for kommunikativ adfærd, som skal formindske, fikse eller undgå skader på deres omdømme på baggrund af handlinger, som opfattes som forkerte (Benoit, 2015, s. ix). Benois teori om imagegenoprettelse har to centrale temaer: 1) Kommunikation er en målrettet aktivitet, og 2) bevarelse af et godt image er et væsentligt mål for kommunikationen. Det er vigtigt for både personer såvel som organisationer at bevare et godt image. Ifølge Benoit betyder et godt image, at personens eller organisationens selvbillede bliver vedligeholdt og styrket positivt. Ligeledes har et godt image også en stor betydning for position og indflydelse, fordi man ved et bedre image vil have en bedre pondus og indflydelse i en kontekst (Benoit, 2015, s. 65-66). Benoit mener ligeledes, at det er naturligt, at man vil beskytte sit image, hvis dette trues eller angribes, og en måde at gøre dette på, er ved at anvende bestemte verbale strategier, som skal afværge disse angreb og samtidig også genoprette sit image (Frandsens & Johansen, 2013, s. 205). Benois krisekommunikationsteori kan deles op i to dele: a) angrebet på organisationen eller personen, og b) Genoprettelsen af image. I sin model skelner Benoit over flere verbale genoprettelsesstrategier, som alle er fordelt på fem forskellige overordnede strategier: 1) Benægtelse, 2) Unddragelse af ansvar, 3) Reduktion af angrebets omfang, 4) Korrigering og 5) Bøn om tilgivelse (Frandsens & Johansen, 2013, s. 206-207).

I modsætning til William Benoit placerer Timothy Coombs sig mere inden for forskning af kriseledelse og krisekommunikation i et public relations perspektiv. Coombs giver med sit værk: "Ongoing Crisis Communication" (1999) sit bud på, hvordan hele processen inden for krisekommunikation skal forstås og kritiserer samtidig den allerede eksisterende litteratur for at ignorere og ikke at drage nytte af

eksisterende beslægtet forskning (Frandsens & Johansen, 2013, s. 228). Coombs opstiller en krisekommunikationsmodel til at imødegå udfordringerne ved kriseledelse og deler denne op i tre faser: 1) Førkrisen, 2) Kriseeventet og 3) postkrisen, som alle består af underkategorier, som har til formål at opsummere og organisere forskellige indsigter i krisekommunikationen (Coombs, 1999, s. 1). Coombs skelner mellem to typer af generelle kriser; en katastrofe (disaster) og en organisatorisk krise (organizational crisis). Coombs definerer en katastrofe som pludselige og seriøse event, som forstyrrer systemets rutiner og som kræver nye handlinger for at imødegå forstyrrelserne, da disse udgør en trussel for værdier og sociale mål (Coombs, 1999, s. 2-3). Katastrofer er, ifølge Coombs, store i omfang og kræver handling fra flere statslige enheder. Organisatoriske kriser er opfattelsen af en uforudset begivenhed, som truer vigtige forventninger fra stakeholdere relateret til sundhed, sikkerhed, miljø og økonomi og som kan skade en organisations omdømme negativt. Coombs definerer kriser som perceptuelle, og det vi typisk tænker som kriser, er begivenheder, som er nemme at opfatte ligeså. Men det er stakeholderens opfattelse, som hjælper til at definere en begivenhed som en krise (Coombs, 1999, s. 3-4). Hvis en organisations stakeholdere tror på, at denne er i en krise, eksisterer krisen, og de vil derfor betragte organisationen som værende i en krise. En krise er, ifølge Coombs, uforudsigelig, men ikke uforventet. Organisationer som besidder stor viden vil tilstøde disse kriser - de ved bare ikke hvornår. En krise er en begivenhed som af nogle kan foregribes og hos andre rammer den pludseligt (Coombs, 1999, s. 5).

2.1.4 Strategisk kommunikation.

Vi har ligeledes orienteret os i Strategizing Communication af Ib Guldbrandsen og Sine Just (2016) og har tilegnet os en viden omkring feltet, som gør, at vi har valgt at afgrænse os til at benytte Henry Mintzbergs fem P'er. Guldbrandsen og Just argumenterer for det intelligente i ikke at have en decideret strategi, når det kommer til planlægning, men i stedet bør man som en god kommunikationsstrateg være omstillingsparat og være klar til at foretage pludselige ændringer (Guldbrandsen & Just, 2016, s. 18). Guldbrandsen & Just ser begrænsninger i planlagt strategisk kommunikation, fordi det er en predefineret opskrift for at nå fra a til b. I stedet bør man sætte pris på de fordele som en alternativ strategi giver, fordi det giver organisationer mulighed for at reagere hurtigt og specifikt på konkrete situationer, som de til tider oplever (Guldbrandsen & Just, 2016, s. 18). Vi har af samme grund afgrænset os til Mintzbergs fem P'er fordi de giver et blandet alternativ til at anskue kommunikation, og derfor også tilbyder flere forskellige tilgange til, hvordan en organisation bør tilgå en specifik situation, netop fordi en organisation vil træffe både planlagte og pludselige beslutninger i løbet af sin levetid (Guldbrandsen & Just, s. 32).

2.2 Undersøgelsesdesign

Vi har i denne rapport foretaget et casestudie som undersøgelsesdesign. Eftersom vores undersøgelse hæfter sig ved en enkelt organisation og en afgrænset målgruppe, baseres rapportens undersøgelsesdesign på et casestudie (Bryman, 2012, s. 66). Et casestudie er en detaljeret og intensiv analyse af en enkelt case, der favoriserer kvalitative metoder, når der skal foretages en dybdegående analyse (Bryman, 2012, s. 66-68). I forbindelse med et casestudiedesign er både kvalitative og kvantitative metoder dog hyppigt anvendt (Bryman, 2012, s. 68).

I vores rapport har vi anvendt en case i form af organisationen Xella Danmark til at gå ind i og analysere på en hel branche. Formålet med denne rapport er at undersøge den kompleksitet, der foreligger i byggebranchen, og hvilken betydning dette har for organisationers måde at føre CSR på. Hele denne undersøgelse har til formål at opnå viden om, hvordan CSR kommunikeres i byggebranchen, og denne viden vil vi sidst i rapport anvende til at komme med forslag til, hvordan organisationen Xella Danmark kan forbedre deres CSR-kommunikation.

Vi ønsker derfor først at rammesætte byggebranchen, som Xella indgår i, og identificere de issues, som branchen kæmper med. Dernæst vil vi udarbejde en detaljeret undersøgelse af diskurser om CSR, og hvordan disse diskurser kan anvendes til at udtrykke en performativitet. Her vil vi inddrage kvalitativt indsamlet data i form af strategisk udvalgte tekster fra organisationerne Rockwool, COWI, Rambøll og Danske Spil (se afsnit 2.5, Formålsbaseret sampling). I undersøgelsen vil vi inddrage Xella Danmark, som en organisation inden for byggebranchen, der ønsker at opnå et bedre omdømme og legitimitet på trods af byggebranchens dårlige omdømme. For at få indblik i organisationen Xella Danmark samt kompleksiteten i branchen har vi foretaget kvalitative forskningsinterviews (se afsnit 2.3.1, Kvalitativt forskningsinterview). Vi har også foretaget et fokusgruppeinterview med en potentiel målgruppe for at få et indblik i, hvordan de forstår og forholder sig til CSR (se afsnit 2.3.2, Fokusgruppeinterview).

2.3 Interview

Vi vil i dette afsnit uddybe, hvordan vi har foretaget vores interview, og med hvilket formål vi har foretaget dem.

2.3.1 Kvalitativt forskningsinterview

Hvis man ønsker indsigt i, hvordan individer forstår deres livsverden, vil en samtale ifølge Steinar Kvale og Svend Brinkmann være en god metode til netop dette. Gennem samtaler opstår der et

menneskeligt samspil, hvor individer taler og interagerer med hinanden samt lærer hinanden at kende gennem besvarelser af spørgsmål (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 15).

Et forskningsinterview kan derfor ses som en samtale, hvor interviewer stiller spørgsmål og lytter til, hvad respondenterne fortæller om forståelsen af deres livsverden, deres holdninger, følelser og synspunkter, som de selv udtrykker dem (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 15).

Vi har foretaget et interview med kommunikationschefen for Xella Danmark, som både har fungeret som et præsentationsmøde, hvor vi indgik et samarbejde, men også som et forskningsinterview, fordi vi med dette interview søgte en dybere indsigt i organisationen Xella Danmark og deres forståelse af CSR-kommunikation. Da vi har stillet spørgsmålene, har vi som interviewere haft muligheden for at definere og kontrollere disse interviews, og vi har derfor ikke været ligestillet med vores respondent (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 19).

Ligeledes har vi også foretaget tre interviews med forskellige brancherelevante aktører inden for byggebranchen, fordi vi ønsker at få et større indblik i og forståelse af denne branche. De interviewede har været; Michael Nielsen, Direktør i Dansk Byggeri, Jesper Malm, Kommunikationschef i Bygherreforeningen og Stig-Gylling, Chefkonsulent i bæredygtighed, Dansk Byggeri.

Ydermere har vi fundet det relevant at foretage disse interviews, fordi vi ønsker at undersøge og forstå de issues, som byggebranchen i øjeblikket kæmper med.

Før disse interview har vi forberedt interviewguides (bilag 26 & bilag 27) som guidelines til, hvilke emner vi ønskede at italesætte. Vi har derfor på forhånd sat rammerne for samtaleemnerne under interviewene, hvor vi har fulgt op på de svar, som vores respondenter har givet os. Vi har dog samtidig også ønsket, at vores respondenter frit skulle have lov til at udfolde deres synspunkter og holdninger, hvorfor vi har valgt at bygge vores interviews op efter den semistrukturerede metode. Dette indebærer, ifølge Brinkmann og Tangaard, at interviewene er: "(...) en interaktion mellem forskerens spørgsmål, hvoraf nogle er planlagt og nedfældet på en interviewguide på forhånd, og interviewernes svar" (Brinkmann og Tangaard, 2010, s. 36). Dette har givet os muligheden for at afvige fra vores interviewguides og gøre plads til evt. opfølgende spørgsmål, som ikke på forhånd har været nedskrevet i vores interviewguides, og som Allan Bryman ligeledes formulerer i sin teori om det semistrukturerede interview: "Questions that are not included in the guide may be asked as the interviewer picks up on things said by interviewees (Bryman, 2012, s. 471). Vi finder det relevant at gøre brug af kvalitative forskningsinterviews til at indsamle empiri til vores rapport, fordi det kvalitative interview giver os en mulighed for at indhente viden om og beskrivelser af respondentens livsverden med det henblik at fortolke de beskrevne fænomener (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 19).

Vi har derfor med vores kvalitative forskningsinterviews haft fokus på at forstå og beskrive, hvordan Xella forstår og ønsker at kommunikere CSR, og hvilke emner de finder relevant at italesætte gennem CSR-kommunikation. Hertil har vi fortolket disse i vores analyse med det henblik at tilrettelægge et forslag til en CSR-strategi for Xella Danmark. Ligeledes har vi gennem interviews med brancherelevante personer fået en større forståelse af byggebranchen samt de issues, branchen skal forholde sig til.

2.3.2 Fokusgruppeinterview

Vi har i vores undersøgelse valgt at gøre brug af et fokusgruppeinterview foretaget med en udvalgt målgruppe. Til dette har vi ligeledes udarbejdet en interviewguide, som skal give respondenterne emner at diskutere i forhold til CSR-kommunikation (bilag 28).

Fokusgruppeinterviewet vil vi anvende til at få et indblik i, hvordan CSR forstås i en social praksis. Et fokusgruppeinterview er en forskningsmetode, hvor data produceres gennem en gruppeinteraktion om et bestemt emne (Halkier, 2017, s.9-10). Fokusgruppeinterviewets styrke er, at det er velanvendeligt til at producere data om sociale gruppers fortolkninger, normer og interaktioner – med andre ord er fokusgrupper gode til at producere data på et kollektivt niveau (Halkier, 2017, s.13).

Det er i interaktionen med hinanden, at respondenterne i et fokusgruppeinterview skaber disse fortolkninger, argumenter, enigheder og uenigheder. Alle disse tolkninger, enigheder og uenigheder bliver skabt på baggrund af gruppens sociale interaktioner – de sociale normer er enormt vigtige i gruppens måde at komme frem til disse fortolkninger og argumenter, fordi det giver respondenterne mulighed for at sammenligne forskellige erfaringer og forståelser med hinanden. Fordi undersøgeren er med til at muliggøre disse fortolkninger og normer på et gruppeniveau ved at facilitere diskussionerne, bliver undersøgeren i denne forbindelse betegnet som en moderator og ikke en interviewer (Halkier, 2017, s.13).

En vigtig anskuelse i forbindelse med fokusgruppeinterviews er, at moderatoren skal være opmærksom på, at den sociale interaktion også kan være en svaghed for fokusgruppen. Dette skyldes, at interaktionen kan skabe tendens til polarisering eller for konformitet hos respondenterne, og dette kan derfor lægge en dæmper på fortolkninger og argumenter (Halkier, 2017, s.15). Placeringen for hvor interviewet foretages udvælges traditionelt ved et neutralt institutionelt sted, et sted der har relevans for emnet eller hjemme hos en af respondenterne.

Udvælgelse af respondenter

Uanset hvilke rolle fokusgruppen har i rapporten, er processen for udvælgelsen af respondenter vigtig. Alt afhængig af, hvad projektets formål skal være, kan undersøgeren overveje, hvorvidt denne ønsker grupper af mennesker, der har et kendskab til hinanden eller ej. Ifølge Bente Halkier vil det som oftest være en fordel at udvælge netværksrespondenter, fordi det gør det lettere for respondenterne at tage del i samtalen, og det skaber desuden trygge rammer, hvis disse allerede har et kendskab til hinanden. På denne måde har respondenterne allerede en forestilling om, hvordan hinanden reagerer (Halkier, 2017, s. 33). Dog skal undersøgerne være særlig opmærksomme på den sociale kontrol i gruppen, fordi magtrelationer og positioneringer kan forekomme. Udtalelser fra respondenterne i fokusgrupper kan afvige enormt i forhold til individuelle interviews, fordi respondenternes forhold til hinanden kan have en indflydelse på måden, de agerer på, fordi de har en fortid og fremtid sammen (Halkier, 2017, s. 33).

Der findes ingen "korrekt" fokusgruppe, når det kommer til antal respondenter. Ifølge Halkier rapporterer litteraturen om fokusgrupper om succesfulde grupper på alt fra 3-4 respondenter som 10-12 (Halkier, 2017, s. 37).

Vi har i vores rapport som udgangspunkt ikke haft nogen specifik holdning til respondenternes relation til hinanden. Vi har primært anvendt Facebook som kanal til at finde respondenter, og vi har derfor trukket på vores netværk i forhold til at finde disse.

I forhold til udvælgelse af respondenter, har vi fra starten af ønsket, at disse skulle være engageret i brugen af sociale medier, men ligeledes også have en interesse i organisationers måde at kommunikere CSR på – hvad end respondenterne har haft en etisk eller selvfikseret agenda.

Vi har derfor udvalgt vores respondenter ud fra ovenstående kriterier, og samtidigt har vi også haft et ønske om, at respondenterne ikke har skullet være ældre end 23 år. Denne aldersgruppe er også kaldet Generation Me eller iGen, og de er som oftest født mellem 1995 og 2012. Som Schmeltz forklarer i sin artikel "Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality (2011)" så er denne aldersgruppe spået til at blive den største og samtidig den mest komplekse og indflydelsesrige gruppe af mennesker over de næste år (Schmeltz, 2011, s. 31). Set i en dansk kontekst så udgør denne gruppe 18 % af befolkningen, men er ansvarlige for helt op til 36 % af forbruget. Det er derfor spået, at denne generations indkomst og købevilje vil overstige tidligere generationer, hvorfor vi har fundet dem særligt relevante for netop vores rapports beskæftigelse med virksomheders CSR-kommunikation.

Ligeledes er denne generation angiveligt mere narcissistiske end tidligere generationer, og de er desuden langt mere opmærksomme på at opfylde sine egne behov, før de overvejer individerne

omkring dem (Schmeltz, 2011, s. 31-32). Derfor kendetegnes denne generation også ved at have enormt høje forventninger til deres fremtid i henhold til job og livet generelt. Af netop den grund sætter det også spørgsmålstegn ved, hvad denne generation forventer fra organisationer. Ifølge Lene Schmeltz er det desuden rimeligt at antage, at netop denne generation har enormt høje forventninger til organisationer, fordi det i sidste ende vil gavne individernes selv og image (Schmeltz, 2011, s. 32). Denne generation er ligeledes relevant for denne rapport, fordi den har integreret internettet som en del af måden at leve på, men også i måden at kommunikere på, hvor generationen udvikler nye måder at interagere med verden på gennem internettet. Derfor er det naturligvis også et opråb til organisationer om, at de må finde nye måder at kommunikere med forbrugere på, fordi generationen og de kommende efter, sammenlignet med tidligere generationer, er langt mere teknologisk kompetente (Schmeltz, 2011, s. 32).

2.4 Transskribering

I forbindelse med bearbejdningen af vores empiri, har vi valgt at transskribere vores kvalitative forskningsinterview med Xella Danmark, vores kvalitative forskningsinterviews med brancheaktørerne samt vores fokusgruppeinterview, således at vi kan anvende dem i vores analyseafsnit. En transskription er konstruktioner fra en mundtlig samtale til en skrevet tekst, og hertil skal man overveje, hvorledes talesproget skal nedskrives (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 206). Vi har i vores transskription af de kvalitative interviews med Xella Danmark og brancheaktørerne valgt at udelade pauser, minimalrespons, gentagelser, tegnsætning og tonefald. Dette skyldes, at vi udelukkende har et fokus på ordene og meninger af respondenternes udtalelser. I vores fokusgruppeinterview har vi ligeledes fokus på respondenternes ord og meninger, men ydermere ønsker vi også at undersøge det sociale samspil, der kan forekomme under dette interview. Ifølge Potter & Wetherell ser diskurspsykologien interview som en social interaktion, og man skal derfor vælge et transskriptionssystem, der gør det muligt at analysere interviewet som social interaktion (Jørgensen & Philips, 1999, s. 131-132). Det er derfor en nødvendighed at transskribere både spørgsmål og svar og analysere på begge dele, fordi en god transskription, ifølge Potter & Wetherell, kan vise en respondents svar som et resultat af interviewerens vurdering af informationen (Jørgensen & Philips, 1999, s. 132).

Selvom vi ønsker at foretage en sproglig analyse, er vi opmærksomme på betydningen af de sagte ord. Dette skyldes, at ordrette beskrivelser ifølge Kvale er en nødvendighed for at kunne foretage en sproglig analyse (Kvale, 1997, s. 171).

2.5 Formålsbaseret sampling

For at kunne besvare vores problemformulering vil vi i diskursanalysen i denne rapport gøre brug af kvalitativ data i form af facebookopslag, CSR-rapporter og pressemeddelelser fra COWI, Rockwool, Rambøll og Danske Spil. For at øge validiteten af rapportens resultater har vi bevidst valgt data produceret af de organisationer, som vi analyserer på.

Udvælgelsen af empiri og data til rapportens diskursanalyse vil foregå ved det, som Bryman omtaler som purposive sampling: "The goal of purposive sampling is to sample cases/participants in a strategic way, so that those sampled are relevant to the research questions that are being posed" (Bryman, 2012, s. 418). Vores data er udvalgt strategisk, således at vi ud fra rapportens diskursanalyse vil belyse, hvilke diskurser der er fremherskende inden for byggebranchen, og hvorledes disse bliver anvendt, men også om CSR-diskurserne er branchebestemte, hvorfor vi ønsker at inddrage Danske Spil.

I forbindelse med formålsbaseret sampling forklarer Bryman ydermere: "The researcher needs to be clear in his or her mind what the criteria are that will be relevant to the inclusion or exclusion of units of analysis (whether the 'units' are sites, people, or something else)" (Bryman 2012, s. 418). Kriteriet for udvælgelsen af empiri i denne rapport vil være tekster fra udvalgte organisationer, der omhandler CSR-kommunikation, og som kan give os et indblik i, hvilke diskurser der er dominerende, og hvordan disse anvendes.

I forhold til mængden af kvalitativ data der bør indsamles, forklarer Onwuegbuzie og Collins:

"In general, sample sizes in qualitative research should not be so small as to make it difficult to achieve data saturation, theoretical saturation, or informational redundancy. At the same time, the sample should not be so large that it is difficult to undertake a deep, caseoriented analysis." (Bryman, 2012, s. 425).

Den udvalgte mængde af kvalitativ data, som vi har valgt at inddrage i rapportens diskursanalyse, har vi dermed udvalgt på baggrund af, hvad vi vurderer er passende for at kunne besvare rapportens problemformulering. Vi har derfor eksempelvis valgt ikke at inddrage data, hvis ikke disse har været fra en af de udvalgte organisationer, som vi har arbejdet med, eller hvis dataene ikke har været CSR-relateret, da CSR er genstandsfeltet for vores rapport.

Validitet

Validiteten af det indsamlede datamateriale dækker over begreberne gyldighed og relevans. Gyldigheden skal ses som sammenhængen mellem det teoretiske materiale og det indsamlede empiriske materiale. Relevansen dækker over, hvor relevant det empiriske materiale er for rapportens

problemformulering (Andersen, 2013, s. 84). Graden af definitionsvaliditet kan ikke måles empirisk, hvorfor det er op til forskeren gennem argumentation og skøn at overbevise om, at ens standpunkter er valide. Derfor må man som forsker også være forberedt på, at undersøgelsen kan blive gjort til genstand for kritik og diskussion (Andersen, 2013, s. 84). I vores undersøgelse har vi, for at kunne svare på vores problemformulering, udelukkende valgt at indsamle data fra organisationer, vi har anset som "de store spillere" inden for byggebranchen. Materialet vi har udvalgt har været data, hvor organisationerne har kommunikeret om CSR. Dermed har vi ladet disse være styrende og afgørende for, hvilke diskurser der har været dominerende. Disse diskurser har vi efterfølgende valgt at lade vores respondenter forholde sig til i vores fokusgruppeinterview, for at undersøge, hvordan de forstår og forholder sig til CSR. Samtidig anser vi også vores undersøgelse for at være det, som Bryman (2012) anser som ecological valid. Ecological validity bestemmes af, hvorvidt undersøgelsen kan overføres til individers hverdag. Vores redskaber har dermed fanget respondenternes livsbetingelser, meninger, værdier og holdninger i naturlige omgivelser (Bryman, 2012, s. 48). Vores undersøgelse er ecological valid, fordi vi har foretaget vores interviews i vante omgivelser for vores respondenter, hvilket har gjort, at miljøet har været så lidt iscenesat som muligt.

2.6 Videnskabsteori

Vi arbejder i denne rapport ud fra et socialkonstruktionistisk perspektiv, da vi undersøger, hvordan sociale konstruktioner af verden opstår i forskellige sociale sammenhænge. Socialkonstruktionismen vil udgøre vores grundlæggende tilgang og forståelsesramme for denne rapport. I det efterfølgende afsnit har vi valgt ikke at redegøre for alle grene af socialkonstruktionismen, men derimod vil vi præsentere de sider, som vi finder særligt relevante for vores rapport.

For at undersøge, hvordan CSR italesættes inden for byggebranchen, og om CSR-diskurserne er branchebestemte, vil vi undersøge CSR-kommunikationen fra forskellige organisationer både inden for byggebranchen og uden for. Dette vil gøre gennem Faircloughs kritiske diskursanalyse, hvor vi gennem organisationernes sproglige handlinger ønsker at undersøge deres forståelse af CSR-kommunikation. Poststrukturalismen ligger desuden til grund for Faircloughs forståelse af sproget, fordi sproget ikke anses som et lukket system, men sproget skaber i stedet kulturelle betydninger i en social kontekst.

2.6.1 Socialkonstruktionisme

Socialkonstruktionismen er en bred fortegnelse over mange forskellige teorier inden for blandt andet psykologi, etnometodologi, diskursteori, diskurspsykologi og diverse poststrukturalistiske forgreninger af psykologi og samfundsvidenskab (Brinkmann, 2011, s. 412).

Svend Brinkmann anskuer socialkonstruktionismen ud fra to diskussioner - en ontologisk og en epistemologisk diskussion. Ontologi vedrører karakteren af det, der findes og diskussionen handler her om hvor meget af det, der findes, der er socialt konstrueret. Synspunktet er her, at det ikke er verden, der er social konstrueret, det er vores forståelse af den, der er (Brinkmann, 2011, s. 412). Et eksempel på dette kan være en oversvømmelse, fordi denne er en begivenhed, som finder sted uanset menneskets tanker eller tale. Oversvømmelsen er altså et materielt faktum, men får tilskrevet sin mening gennem sproget og dermed socialt. Flere vil formentlig kategorisere den som et naturfænomen, hvor imod andre ville trække på en meteorologisk diskurs og begrunde den med en stor mængde nedbør. Nogle helt tredje ville måske trække på overnaturlige kræfter som grunden til, at oversvømmelsen skete (Jørgensen & Philips, 1999, s. 17-18). Der er således en fysisk verden uden for de sociale konstruktioner, men det er gennem diskurserne, at vores fysiske verden tilskrives sin mening og diskurserne peger på forskellige handlinger som mulige og relevante. Den diskursive forståelse får dermed sociale konsekvenser.

Vores verdensopfattelse har derfor en betydning for vores handlinger og dermed får den sociale konsekvenser (Jørgensen & Philips, 1999, s. 16-18).

Tager vi igen fat på eksemplet med oversvømmelsen kan bestemte handlinger være mere relevante end andre. Italesættes og opfattes oversvømmelsen som guds vilje, kan den relevante handling være at afholde gudstjenester og søge hjælp til, hvordan de kan udbedre de skader, der er sket. Opfattes oversvømmelsen derimod på baggrund af for meget nedbør kan den relevante handling være at undersøge, hvordan der i fremtiden bliver bygget diger eller andre bygninger, der har til formål at holde vandet ude. På denne måde tilskrives de diskursive handlinger sociale konsekvenser.

Den epistemologiske diskussion handler om karakteren af vores viden om verden. Her er der høj konsensus blandt socialkonstruktionistiske forskere om, at den viden vi besidder, som sådan er en social konstruktion; Begreber, kategorier og teorier er socialt konstruerede, fordi de er skabt af mennesker i sociale sammenhænge med forskellige interesser (Brinkmann, 2011, s. 414). Vi ville derfor ikke kunne have teorier om verden eller fremsætte synspunkter om den, hvis ikke mennesker i forvejen havde formuleret netop teorier og synspunkter om verden ud fra de menings- og diskurssystemer, der har været tilgængelige (Brinkmann, 2011, s. 414).

Socialkonstruktionisternes erkendelsesinteresse er i forlængelse af dette videnssyn at belyse, hvordan vores teorier, forståelser og begreber skabes, opretholdes og nedbrydes.

2.6.2 Poststrukturalisme

Vi vil i denne rapport anvende Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse til at undersøge diskurserne inden for byggebranchen. Fordi den kritiske diskursanalyse trækker på den poststrukturalistiske sprogfilosofi, ønsker vi her at inddrage denne. Ifølge Jørgensen og Phillips er poststrukturalismen en sprogfilosofi, der hævder, at adgangen til virkeligheden går gennem sproget. Det er ved hjælp af sproget, at vi skaber repræsentationer af virkeligheden. Disse repræsentationer afspejler dog ikke blot en allerede eksisterende virkelighed - virkeligheden bliver også skabt gennem sproget. Dette betyder, at virkeligheden eksisterer, men repræsentationerne og sproget er nok så virkelige. Derfor eksisterer den fysiske verden også, men det er kun gennem brugen af diskurs, at denne får sin betydning. Sproget er således ikke bare en kanal, der har til formål at videreformidle information og fakta, men derimod en maskine, hvori den sociale verden konstitueres (Jørgensen og Phillips, 1999, s. 17-18). Til at anskue, hvordan sproget er med til at skabe virkeligheden, har vi i denne rapport valgt at inddrage Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse. Poststrukturalismen har rødder i strukturalismen, fordi den deler opfattelsen af sproget som et system, der ikke er bestemt af den virkelighed, det refererer til. Strukturalismen blev udviklet af Ferdinand Saussure, som skelnede mellem to niveauer i sproget – langue og parole. Langue er sprogets struktur og netværket af de tegn, der giver hinanden betydning, hvilket er fast og uforanderligt. Parole er derimod den konkrete sprogbrug, som konstant trækker på langue. Dermed er det sprogbrugen, der muliggør konkrete betydningsgivende udsagn. Saussure mener dermed, at tegnene får deres betydning med hinanden i et strukturelt netværk og ikke af virkeligheden (Jørgensen og Phillips, 1999, s. 19-20).

Man har i poststrukturalismen videreført Saussures tanker, og her har man opløst den skarpe grænse mellem parole og langue, således at sproget ikke længere opfattes som en uforanderlig størrelse. Tegnene har dog stadig en betydning ved at være forskellige fra andre tegn, men det, de er forskellige fra, afhænger af sammenhængen de anvendes i. I poststrukturalismen er det i den konkrete anvendelse af sproget, at strukturen skabes, reproduceres og forandres (Jørgensen og Phillips, 1999, s. 20-21).



3.0 Det diskursanalytiske felt

Vi vil i dette afsnit redegøre for, hvorledes vi anskuer det diskursanalytiske felt i konteksten af, hvilke diskurser og interpretative repertoarer, der fremtræder inden for vores udvalgte organisationer: Cowi, Danske Spil, Rambøll og Rockwool. Vi ønsker at opnå indsigt i, hvordan begreberne CSR og bæredygtighed italesættes, og om italesættelsen af disse begreber er branchebestemte. Vi ønsker ligeledes at opnå indsigt i, hvilken betydning brugen af diskurser eller interpretative repertoarer medfører, og hvilke strategiske overvejelser, der ligger bag brugen af diskurser. Formålet med afsnittet er dermed at opstille en forståelse af, hvordan vi anskuer diskursbegrebet, og hvordan denne forståelse kan bidrage til vores analyse. Vi vil dermed gennemgå en række diskursanalytiske tilgange, herunder Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse og Jonathan Potter og Margaret Wetherells diskurspsykologi, for at klarlægge hvad vores analytiske undersøgelse tager udgangspunkt i. Valget af disse tilgange, som vi anvender i vores analytiske undersøgelse, vil vi løbende begrunde med afsæt i vores videnskabsteori. Vi vil også begrunde, hvordan vi metodisk vil tilgå den diskursanalytiske undersøgelse med henblik på at opnå en forståelse for hvordan CSR kommunikeres i byggebranchen. Afslutningsvist vil vi redegøre for, hvordan vi anskuer en organisation som konstitueret og konstituerende på baggrund af dens kommunikation og dermed diskurser, hvorfor vi kan anvende diskurspsykologien i en organisatorisk kontekst.

3.1 Diskursanalytiske tilgange

Da vi vil anvende kritisk diskursanalyse og diskurspsykologi som analysemetode, er vores tilgang diskursanalytisk. Vi vil her begrunde valget af Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse samt inddragelsen af Potter og Wetherells diskurspsykologi, men først vil vi komme med et overblik over det diskursanalytiske felt.

Diskursanalyse er ikke én tilgang, men består af en længere række tværfaglige tilgange, man kan anvende i forskellige sociale sammenhænge i mange typer af undersøgelser. Marianne Winther Jørgensen og Louise Phillips opdeler det diskursanalytiske felt i tre tilgange: Diskursteori, kritisk diskursanalyse og diskurspsykologi. Opdelingen er foretaget på baggrunden af deres egnethed til undersøgelse af kommunikationsprocesser i forskellige sociale sammenhænge og deres bredere samfundsmæssige og kulturelle udviklingstendenser (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 10).

De tre diskursanalytiske tilgange har tilfælles, at de alle er optaget af diskurs. Diskursbegrebet bruges ofte i flæng, og kan derfor være svært at definere. Jørgensen og Phillips betegner diskurs som dækkende over en bestemt brug af sproget indenfor et specifikt domæne - eksempelvis en CSR-diskurs. Ydermere definerer de en introduktion til diskurs som værende "en bestemt måde at tale om og forstå verden (eller et udsnit af verden) på" (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 9).

Tilgangene har også en række fællestræk hvad angår deres socialkonstruktionistiske udgangspunkt, herunder deres syn på sproget, som stammer fra den strukturalistiske og poststrukturalistiske sprogteori (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 15). Med den kritiske diskursanalyse deler diskurspsykologien det empiriske fokus omkring sprogbrugen i sociale sammenhænge. Her adskiller diskurspsykologien sig fra den kritiske diskursanalytiske tilgang, da den diskurspsykologiske tilgang ønsker at undersøge de strategiske overvejelser, der ligger bag brugen af eksisterende diskurser til at fremstille sig selv og verden i social interaktion. Ligeledes undersøges hvilke sociale konsekvenser denne brug medfører. Den kritiske diskursanalyse kan derimod anvendes til at analysere på forandringer i samfundets diskurser (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 16). Diskurspsykologi er en særlig form for socialpsykologi, som udvikler en analyse, hvilken undersøger relationer mellem individer og gruppers betydningsdannelser og interaktion samt samfundsmæssige strukturer og processer. Diskurspsykologien er dermed særlig fokuseret på anvendelsen af diskurs i hverdagssituationer og resultatet heraf. Ved diskurspsykologi er det individernes aktive sprogbrug, der er omdrejningspunktet for analysen, hvor diskurstheori anskuer subjekter som styret af eksisterende diskurser (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 16).

3.2 Kritisk diskursanalyse

Vi anvender Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse, da vi anskuer at verden konstitueres gennem diskurser. Når Fairclough anvender begrebet diskurs refererer han til brugen af talt eller skrevet sprog. Fairclough anser diskurs som en form for social praksis fremfor en individuel aktivitet, som han kritiserer Ferdinand De Saussure for (Fairclough, 1993, s. 62-63). Dette har forskellige betydninger, hvor diskurs forstås som en form for handling, hvor individer kan agere i forhold til omverdenen og især i forhold til hinanden, og det er også en måde ikke bare at repræsentere spejlinger af en allerede eksisterende verden på, men også at tilkendegive den ved at konstituere og konstruere den (Fairclough, 1993, s. 63-64). På denne baggrund er diskurser konstituerende kræfter, der konstituerer virkeligheden.

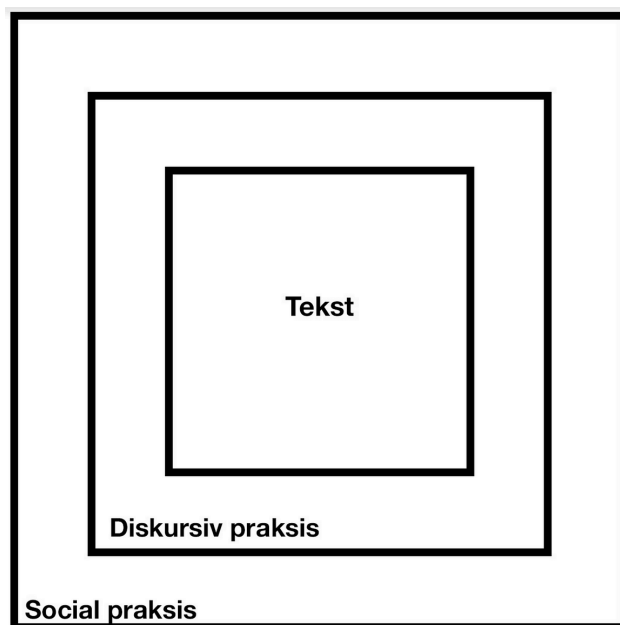
Den kritiske diskursanalyse bygger, som nævnt øverst i afsnittet, på den lingvistiske forfatter Norman Faircloughs tanker, og den beskriver diskursive praksisser som en måde at skabe og fortolke tekster på. På denne baggrund kan vi anvende den kritiske diskursanalyse til at opnå indsigt i, hvilke diskurser der italesættes i forbindelse med CSR i byggebranchen. De diskursive praksisser ses som en vigtig form for social praksis, fordi de bidrager til at konstituere en social verden, relationer og identiteter (Jørgensen & Philips, 1999, s. 73). Dette betyder, ifølge Fairclough, at der er et dialektisk forhold mellem diskurs og de sociale strukturer, og dermed mellem sociale praksisser og strukturer. Jørgensen

& Philips formulerer det således: "Diskurs bidrager ikke bare til at forme og omforme sociale strukturer og processer, men afspejler dem også" (Fairclough, 1993, s. 64: Jørgensen & Philips, 1999, s. 74). Gennem indsigt i hvordan branchen italesætter diskurser om CSR, kan vi opnå indblik i, hvilke sociale praksisser og strukturer der ligger til grund for, at diskurserne skabes, men også hvorfor de fremstår som afspejlinger.

Disse diskursive praksisser kan ligeledes bidrage til at skabe og reproducere ulige magtforhold i sociale grupper. Den kritiske diskursanalyse adskiller sig her fra diskursteoretikkerne Foucault og Laclau & Mouffe, ved at den ikke helt forlader den marxistiske tradition på dette punkt. Fairclough adskiller sig hermed fra Foucaults tanke om, at magt er noget produktivt, men anser snarere magt som en tvangskraft, der bliver udøvet over andre (Jørgensen & Philips, 1999, s. 74).

Ifølge Fairclough består diskurs udelukkende af lingvistiske elementer, og derfor skal ethvert tilfælde af sprogbrug anses som en kommunikativ begivenhed, som har tre dimensioner, der alle inddrages i en konkret diskursanalyse af begivenheden:

- Den er en tekst (tale, skrift, billede eller en blanding af det visuelle)
- Den er en diskursiv praksis, som indebærer produktion og konsumtion af tekster
- Den er en social praksis (Jørgensen & Philips, 1999, s. 80).



(Illustration 1, bilag 29).

3.2.1 Tekst

I Faircloughs tekstdimension ønsker vi at undersøge, hvordan diskurserne i en tekst italesættes gennem en detaljeret tekstanalyse, og her fremhæver Fairclough to vigtige elementer; transivitet og modalitet. Transivitet undersøger, hvordan processer og begivenheder forbindes (eller ikke forbindes) med forskellige objekter og subjekter, og modalitet knytter sig til talerens grad af tilslutning til en tekst eller sætning. En slags modalitet er eksempelvis sandhed, hvor taleren fuldstændig tilslutter sig sit udsagn og kan fremstille en bestemt viden som sand og uomtvistelig, eller også som noget usikkert alt afhængig af, hvordan sætningen formuleres (Jørgensen & Philips, 1999, s. 96). Ligeledes er ordenes betydning også vigtig, fordi producenten af den skrevne tekst altid vil være præsenteret for flere muligheder i forhold til, hvordan et ord skal bruges, eller hvordan en mening skal defineres. Samtidig har fortolkeren af teksten også mulighed for at fortolke de valg, som tekstproducenten har foretaget sig. Valget af ordene er ifølge Fairclough aldrig tilfældige, fordi disse valg er en del af sociale og kulturelle processer (Fairclough, 1993, s. 185-186).

3.2.2 Diskursiv praksis

I analysen af den diskursive praksis ønsker vi undersøge, hvordan facebook-opslagene er produceret, og hvordan de konsumeres. Den diskursive praksis kan undersøges fra flere forskellige indgangsvinkler. Som oftest bør der, ifølge Fairclough, tages udgangspunkt i teksterne fra et lingvistisk synspunkt, hvor det interdiskursive undersøges – altså hvilke diskurser teksterne trækker på, og hvordan teksterne intertekstuelt trækker på hinanden (Jørgensen & Philips, 1999, s. 93).

I den diskursive praksis undersøger vi også tekstens styrke (Force), som omhandler tekstproducentens benyttelse af bestemte forhold til at få fortolkeren til at udføre bestemte handlinger, eller at få sin egen holdning til et emne til at fremstå tydeligt. Ifølge Fairclough har konteksten en stor betydning for, hvordan disse anrøb fremføres, for at reducere ambivalensen af den fortolkning, der bliver skabt af udsagnet (Fairclough, 1993, s. 82).

3.2.3 Social praksis

I den sidste del af analysen, den sociale praksis, er målet at placere de to inderste "kasser" i forhold til den yderste. Vi ønsker her at undersøge den bredere sociale praksis, som tekst og den diskursive praksis er en del af. Denne kontekstualisering har ifølge Fairclough to aspekter. Først undersøges, hvilke diskurser den diskursive praksis indgår i, og derefter afdækkes det, hvilke ikke-diskursive og kulturelle relationer og strukturer, der skaber rammen for den diskursive praksis (Jørgensen & Philips, 1999, s. 98).

Mere præcist ønsker Fairclough med den sociale praksis at diskutere diskurser i relation til ideologi og hegemoni, og han trækker her på den marxistiske tradition fra Althusser og Gramsci, som giver en god ramme til at undersøge diskurs som en form for sociale praksis (Fairclough, 1993, s. 87).

Fairclough definerer ideologier som signifikationer eller konstruktioner af verden, som er indlejret i forskellige dimensioner af betydningerne af diskursive praksisser, og som medvirker til produktionen, reproduktion eller transformation af dominansrelationer. En ideologi indlejret i en diskursiv praksis er mest effektiv, når den er blevet naturliggjort og opnår en status som "common sense" (Fairclough, 1993, s. 87).

Hegemoni er den uendelige kamp omkring ustabile forhold mellem klasser og grupper, og for at etablere hegemoni er det, ifølge Fairclough, nødvendigt at etablere alliancer og etableringer af ens egen ideologi frem for andres. Fairclough trækker i denne sammenhæng på Gramscis hegemonibegreb, som forklarer, at enhver udøver af en diskurs vil blande sig i en magtkamp om at få mest mulig indflydelse på de herskende diskurser i samfundet. Denne kamp om indflydelse er aldrig endelig, og vil derfor altid være åben for forandring (Fairclough, 1993, s. 92-93).

Fairclough inddrager også diskursorden for at undersøge, hvordan der gennem social og diskursiv praksis bliver trukket på andre diskursordener med det formål at reproducere eller transformere den nuværende sociale praksis (Fairclough, 1993, s. 237). Diskursorden er den sum af diskurstyper, der bruges inden for en social institution eller et socialt domæne (Jørgensen & Philips, 1999, s. 80).

Dette kan, ifølge Jørgensen & Philips, ikke blot besvares med en kritisk diskursanalyse, hvorfor Fairclough mener, at man er nødt til at inddrage yderligere relevant teori, der belyser den sociale praksis (Jørgensen & Philips, s. 98). Ligeledes trækker Fairclough også selv på Giddens teori om senmoderniteten for at forklare, hvordan sociale relationer og identiteter ikke længere bliver baseret på sociale positioner, men som en forhandling i hverdagens interaktioner. For at belyse den sociale praksis har vi i vores rapport valgt at inddrage Potter og Wehterells diskurspsykologi, som vi vil uddybe i næste afsnit.

Det er i analysen af forholdet mellem den diskursive praksis og den bredere sociale praksis, at man kommer frem til sine konklusioner, fordi man her kan undersøge, om den diskursive orden bliver reproduceret eller transformeret, og dermed bidrager til social forandring (Jørgensen & Philips, 1999, s. 98). Formålet med diskursanalysen er derfor ikke at komme bag om diskursen og undersøge, hvad folk i virkeligheden mener med deres udsagn eller at finde ud af, hvordan virkeligheden er bag diskursen. I stedet ønsker diskursanalysen at arbejde med det, der allerede er blevet sagt og skrevet, og undersøge hvilke mønstre der er i disse udsagn. Gennem disse udsagn kan man undersøge, hvilke sociale konsekvenser de forskellige fremstillinger af virkeligheden får (Jørgensen & Philips, 1999, s.

31). Vi ønsker dermed at undersøge de mønstre, der ligger bag facebook-opslagene fra vores udvalgte organisationer, for at undersøge hvilken betydning fremstillingen af diskurserne har for byggebranchen.

3.3 Diskurspsykologi

Vi trækker primært på Jonathan Potter og Margaret Wetherells udlægning af diskurspsykologi, fordi netop deres forskning har spillet en central rolle inden for diskurspsykologiens udvikling. Potter og Wetherells udvikling af diskurspsykologien startede med værket *Discourse and Social Psychology* (1987), som omhandler, hvorledes sprog organiserer vores perception, ansporer til handling og hvordan sprog kan anvendes til at skabe social interaktion og sociale verdener (Potter & Wetherell, 1987, s. 1).

Potter og Wetherells diskurs dækker over alle sociale tekster, hvad enten det er skriftlige artikler, noveller osv. eller mundtlig interaktion i form af eksempelvis samtaler (Potter & Wetherell, 1987, s. 1). Diskursbegrebet forstås desuden som konstruktion, funktion og variation. Funktion kommer til udtryk gennem diskurs som værende handlingsorienteret. Vi udfører en handling gennem brugen af diskurser, når vi taler; stiller spørgsmål, anklager, formidler, legitimere vores adfærd og så videre. Gennem brug af bestemte diskurser vil der forekomme en effekt, som ikke nødvendigvis er formuleret af afsenderen. Vi bruger dermed sproget til at fremstille verden på en bestemt måde, hvor resultatet af det sagte afhænger af formålet (Potter & Wetherell, 1988, s. 169-170; Potter & Wetherell, 1987, s. 32-33). Vi anvender dermed diskurspsykologien til at undersøge effekten, der opstår på baggrund af italesættelsen af CSR og diskurserne herunder.

Diskurs er desuden både konstrueret og konstruerende, og sproget bruges dermed til at skabe versioner af den sociale verden. Diskurs er konstrueret gennem brugen af ord, kategorier eller antagelser (Potter & Hepburn, 2005, s. 339). Diskurspsykologisk analyse omhandler dermed hvordan sprogbrugen kommer til udtryk gennem forskellige funktioner med bestemte formål, der vil konstruere versioner af verden, hvilke bliver demonstreret gennem variationer af sproglige fremstillinger (Potter & Wetherell, 1987, s. 33-35). Dermed forstås diskurserne i en diskurspsykologisk analyse som performative.

3.3.1 Interpretative repertoirer

Et centralt begreb i Potter og Wetherells diskurspsykologi er interpretative repertoirer. Begrebet er svært at definere, men det kan sammenlignes med diskurs og skal forstås som, hvordan bestemte kategorier konstrueres på bestemte måder. Interpretative repertoirer kan undersøges med formålet

om at belyse de sociale konsekvenser og den sociale betydning, som brugen af bestemte diskurser eller interpretative repertoarer medfører (Potter & Wetherell, 1988, s. 173-182). Dette er eksempelvis legitimering af en organisation på baggrund af dens CSR-initiativer. Diskurs eller interpretative repertoarer er en vigtig form for social handling, der er medbestemmende for, hvordan kategorier italesættes, men også hvordan de behandles i sociale sammenhænge (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 135). I dette tilfælde skal kategorier forstås som eksempelvis organisationer. I Vores undersøgelse vil vi på samme måde undersøge, hvorledes de interpretative repertoarer og diskurser kommer til udtryk gennem teksterne fra Rockwool, COWI, Rambøll og Danske Spil. Vi vil samtidig undersøge, hvilke konsekvenser diskurserne kan have for italesættelsen af CSR.

3.3.2 Selvet og identitet

Diskurspsykologien og socialkonstruktivismen opfatter selvet som socialt skabt gennem diskurs. Dermed afviser diskurspsykologien, at selvet har én fast identitet, men derimod at identitet skabes gennem italesættelsen af diskurser (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 114-116).

I forbindelse med det ideologiske selv trækker Potter og Wetherell på Gergen, som argumenterer for, at mennesker i givne situationer ønsker at fremhæve deres tolkning af verden. Gennem brug af diskursive konstruktioner af selvet kan de fremhæve bestemte identiteter, der legitimerer deres taleret i bestemte kontekster. Dermed bliver brugen af bestemte identiteter af selvet anvendt som et magtredskab, der søger mod en berettiget taleret. Man trækker dermed på den passende identitet af selvet, der berettiger mest taletid i den givne situation, eller som får ens handlinger til at fremstå fornuftige og retfærdige. Ved at fremstille selvet gennem en ønsket identitet fravælges også fremstillingen af andre identiteter, hvilket er med til at opretholde magtrelationer, mønstre af dominans og underordning (Potter & Wetherell, 1987, s. 108-109). Da vi anskuer diskurspsykologien i en organisatorisk kontekst, kan vi anvende teorien om selvet og identitet til at undersøge, hvorvidt organisationerne fremhæver bestemte identiteter, hvilket giver dem taleret i forbindelse med CSR.

3.3.3 Kategorisering

Kategorisering er ifølge Potter og Wetherell en vigtig del af individers diskurs. Kategorisering består i inddelingen af individer i sociale grupper, hvor individer karakteriseres ud fra deres medlemskab og tilhørsforhold til en bestemt kategori (Potter & Wetherell, 1987, s. 116). På baggrund af medlemskabet tillægges det enkelte individ dermed de samme egenskaber, som gør sig gældende for hele kategorien. Ifølge Potter og Wetherell har sociale psykologer været fokuseret på de kognitive processer omkring kategorisering og konsekvenserne heraf, hvor kategorisering af individer sker som en naturlig proces.

I diskurspsykologien undersøges hvordan kategorier konstitueres gennem hverdagsdiskurser og anskues som en kompleks og social realisering. I den handlingsorienterede diskurspsykologi søges der svar på, hvordan kategorisering italesættes i bestemte typer af tekster, med formålet at opnå bestemte mål, som eksempelvis bebrejdelse eller retfærdiggørelse (Potter & Wetherell, 1987, s. 116).

3.4 Vores diskursanalytiske ramme

Vores diskursanalytiske ramme består af en kombination af Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse og Jonathan Potter og Margaret Wetherells diskurspsykologi. Trods forskelle finder vi en række fællesnævner for, at disse kan fungere i samspil med hinanden. Det fælles udgangspunkt for både den kritiske diskursanalyse og diskurspsykologien er, at kommunikation organiseres i diskurser, der ikke blot afspejler sociale relationer og samfundsmæssige kontekster, men som aktivt skaber og forandrer dem gennem handling. Måden vi anvender de to diskursive tilgange, er derfor i deres forståelse af diskurs. En fællesnævner for de to tilgange er, at de diskursive praksisser konstituerer de sociale praksisser, eller det dialektiske forhold herimellem. Dermed anskuer både Faircloughs kritiske diskursanalyse og Potter og Wetherells diskurspsykologi sprogbrug som en handling (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 73-74+112).

Måden hvorpå vi ønsker at kombinere Faircloughs kritiske diskursanalyse med Potter og Wetherells diskurspsykologi er i deres definition af diskurs. I forhold til Faircloughs definition af diskurs er det særligt egenskaberne omkring, at diskurs er en bestemt måde at tale på, der giver betydning til oplevelser ud fra et bestemt perspektiv, som vi kombinerer med Potter og Wetherells definition af interpretative repertoirer. Da vi empirisk ønsker at analysere på sprogbrug i konteksterne omkring CSR, der udfoldes i sociale sammenhænge, er det naturligt for os at kombinere de to diskursanalytiske tilgange.

Vores undersøgelse vil omhandle, hvorledes organisationerne Rockwool, COWI, Rambøll og Danske Spil anvender bestemte diskurser og interpretative repertoirer i CSR-sammenhæng. Gennem den kritiske diskursanalyse ønsker vi at foretage en lingvistisk undersøgelse af Facebookopslag, CSR-rapporter og pressemeddelelser med henblik på at undersøge, hvordan CSR italesættes, og om italesættelsen af CSR er branchebestemt. Gennem diskurspsykologisk analyse vil vi vise den sociale betydning og effekten ved brug af diskurserne og de interpretative repertoirer. Vi vil dermed også undersøge, hvilken betydning italesættelsen har for opfattelsen og handlen omkring CSR.

3.5 Diskursanalyse i en organisatorisk kontekst

I vores rapport anskuer vi en organisation som konstitueret og konstituerende på baggrund af dens kommunikation og dermed diskurser og interpretative repertoarer. Vi anskuer ligeledes, at en organisation har en identitet på samme vis, som et individ har en identitet. Vi vil derfor trække på Joep Cornelissens forståelse af corporate identity og corporate communication.

Ifølge Cornelissen er corporate communication (herefter CC) en videreudvikling af termen "public relations" som et resultat af det pres, som stakeholders lagde på organisationen, fordi de ønskede en større indsigt i, hvad organisationen foretog sig (Cornelissen, 2017, s. 4). Cornelissen definerer "public relations" som den kommunikation, der forekom mellem en organisation og dens stakeholdere – primært gennem pressen. Med Stakeholders krav om mere information fra organisationer begyndte man at kigge på kommunikationen som værende mere en bare "public relations" (Cornelissen, 2017, s. 4). CC indeholder derfor langt flere specialiserede discipliner, og har fokus på organisationen som en helhed, og hvordan organisationen præsenterer sig selv i forhold til sine stakeholdere både internt og eksternt. Ordet "corporate" stammer oprindeligt fra det latinske ord for krop og fra betydningen af at forme noget ind i en krop. Ifølge Cornelissen understreger CC derfor en forenet måde at anskue interne og eksterne kommunikationsdiscipliner. I stedet for at opdele stakeholdergrupper separat anskuer CC organisationen som en legemliggjort enhed, i dens kommunikation til både eksterne og interne stakeholdere (Cornelissen, 2017, s. 5). Cornelissen definerer CC således: "Corporate communication is a management function that offers a framework for the effective coordination of all internal and external communication with the overall purpose of establishing and maintaining favourable reputations with stakeholder groups upon which the organization is dependent" (Cornelissen, 2017, s. 5).

Med denne forståelse af CC kan vi overføre forståelsen af en organisation som legemliggjort til forståelsen af et individ. Vi kan ligeledes med forståelsen af corporate identity overføre diskurspsykologiens begreber til anvendelse i en organisatorisk kontekst. Vi forstår dermed individer på samme måde, som vi forstår organisationer, da begge konstitueres af diskurs og er konstituerende i den sociale praksis. Vi vil dermed anvende de diskurspsykologiske begreber om selvet, identitet og kategorisering i en organisatorisk kontekst.

4.0 Teoretiske ramme

4.1 Den retoriske arena

Da formålet med denne rapport er at undersøge, hvordan diskurserne i byggebranchen sætter rammen for organisationers CSR-kommunikation, ønsker vi at anvende den retoriske arena til først at rammesætte branchen og for at undersøge, hvilke issues branchen skal forholde sig til. Vi ønsker gennem den retoriske arena at undersøge, hvilke arenaer der potentielt åbnes, og hvad åbningen af disse arenaer har af betydning for organisationers måde at kommunikere på i byggebranchen. Vi er desuden opmærksomme på, at byggebranchens issues ikke er omtalt som en krise, men at problemstillingerne potentielt kan udvikle sig til en krise, hvorfor vi anskuer den retoriske arena i et issues management perspektiv. Vi anskuer derfor åbningerne af de retoriske arenaer som en måde at forebygge og imødekomme en potentiel krise.

Den retoriske arena er en videreudvikling af Benoits teori om krisekommunikation som imagegenoprettelse såvel som Timothy Coombs teori om krisekommunikation som relations management og betegnes af Johansen og Frandsens som det tredje skridt inden for kommunikationsforskning. I modsætning til de to tidligere skridt, som har haft fokus på afsender- og modtagerorienterede forhold, består det tredje skridt i at nå hinsides dette, og hvor flere forskellige afsendere og modtagere kommunikerer med, mod, forbi eller om hinanden. Dette kaldes for en multivokal tilgang (Johansen & Frandsen, 2013, s. 251-252).

Modellen består af to dele; kontekstmodellen hvor selve den multivokale tilgang introduceres, og tekstmodellen der introducerer fire parametre, som efter Johansen & Frandsens opfattelse altid vil mediere krisekommunikation. Disse fire parametre er; kontekst, medie, genre og tekst. Kombinationen af disse to tilgange kan, ifølge Johansen & Frandsen være med til at forbedre både Benoits og Coombs' teorier, fordi det giver en bedre forståelse af den tekst, krisekommunikationen vil have form af og den kontekst krisekommunikationen altid vil finde sted inden for og bære præg af (Johansen & Frandsen, 2013, s. 252).

4.1.1 Kontekstmodellen

Når en organisation står overfor en krise; en situation eller begivenhed som organisationen selv og/eller dennes stakeholdere fortolker som en krise, åbnes den retoriske arena, hvori aktørerne handler og kommunikerer. Johansen og Frandsens processuelle tilgang til kriser kan ses i den måde, hvorpå de anskuer den retoriske arena. Arenaen vil ofte åbne sig længe før at krisen reelt bryder ud, hvilket i særlig grad gælder for ulmende kriser, og ligeledes vil den heller ikke lukke sig med det samme, efter krisen er ovre (Johansen & Frandsen, 2013, s. 275).

Som allerede nævnt har den retoriske arena en multivokal tilgang, hvilket betyder, at man anser kommunikation som en proces fra flere afsendere og modtagere. Det er disse aktørers kommunikation og relationer til hinanden, som er i spil i kontekstmodellen, og her kan de kommunikere til, med, mod, forbi eller om hinanden (Johansen & Frandsen, 2013, s. 277). Det er vigtigt at notere sig, at relationerne mellem aktører lang fra behøver at være ligeværdige, og dette kan have en stor betydning for, hvor godt den enkelte klarer sig i den retoriske arena. Der kan være store forskelle i magt, økonomi, social kapital, adgang til medierne og den enkelte aktørs netværk (Johansen & Frandsen, 2013, s. 277-278).

4.1.2 Tekstmodellen

Den anden del af den retoriske arena, og som også er indlejret i kontekstmodellen, er tekstmodellen. Med denne model ønsker Johansen og Frandsen at opstille en retorisk og socio-diskursiv model, som gør det muligt at gå mere i dybden med både tekst og kontekst og samtidig også afgøre, hvilken type af krisekommunikation, der er tale om (Johansen & Frandsen, 2013, s. 280). Tekstmodellen er inspireret af teorier om sprogbrug, diskurser og tekst, om den omfatter tre instanser og fire parametre. De tre instanser er krisekommunikation, afsender og modtager. Krisekommunikationen bliver medieret gennem de fire parametre kontekst, medie, genre og tekst (Johansen og Frandsen, 2013, s. 281).

4.1.3 Krisekommunikationsinstansen

Krisekommunikationsinstansen er den første og mest centrale i modellen, og Johansen og Frandsen har defineret krisekommunikation på følgende måde:

”Krisekommunikation er en kompleks og dynamisk konfiguration af kommunikationsprocesser – før, under og efter en begivenhed, en situation eller et forløb, der af organisationen og/eller en eller flere af dens stakeholdere fortolkes som en krise – hvor forskellige aktører, kontekster og diskurser (manifesteret i bestemte genrer og tekster) står i relation til hinanden” (Johansen & Frandsen, 2013, s. 281).

Kommunikation skal ifølge Frandsen og Johansen forstås som processer, hvor afsendere og modtagere forsøger at skabe en mening for og med sig selv eller andre. Der er ikke kun tale om verbal kommunikation eller snævert sprogbrug, men som al kommunikation der anvender ord, billeder og handlinger som måder at udtrykke sig på (Johansen & Frandsen, 2013, s. 281). Krisekommunikation kan derfor både være, når en organisation udsender en pressemeddelelse, eller når den ændrer på sine forretningsprocesser (Johansen & Frandsen, 2013, s. 281).

4.1.4 Afsender og modtager instansen

De sidste to instanser i modellen er afsendere og modtagere. Det er vigtigt at pointere, at det ikke kun er organisationen, der behøver at agere afsender, og ligeledes er det heller ikke kun organisationens stakeholdere, der behøver at agere modtagere i krisekommunikationen. Både organisation og stakeholdere kan derfor også optræde som både afsendere og modtagere flere gange i et kriseforløb (Johansen & Frandsen, 2013, s. 283). Ifølge Johansen og Frandsen findes der fire forskellige egenskaber, som både afsender og modtager handler efter i et kriseforløb. Den første egenskab er interesser, og både afsender og modtager kan have én eller flere interesser, som definerer dem som aktører, og som har indflydelse på deres tankegang og ageren. Ligeledes kan begge parter også have forskellige måde at fortolke krisen på, og som kan være forskellige fra hinanden grundet forskelle i interesser. Både afsender og modtager kan hver især have en forskellige strategi med deres egen kommunikation i krisen, men samtidig er der også en interesse i at indregne, hvilken strategi de andre spillere i krisen tillægger sig. Den sidste egenskab er kommunikativ adfærd, hvilket som allerede nævnt, omfatter ord, billeder, handlinger osv. (Johansen & Frandsen, 2013, s. 283-284).

4.1.5 Kontekst

Det første parameter i tekstmodellen er kontekst. Konteksten danner ramme om selve krisekommunikationen og omhandler alle de ydre og indre faktorer, som påvirker en krise. Kontekstparameteret er samtidigt også det, som binder kontekst- og tekstmodellerne sammen i den retoriske arena (Johansen & Frandsen, 2013, s. 285). Johansen og Frandsen opstiller tre typer af kontekster hvad angår den ydre faktor, og som alle er afhængige af hinanden. Den samfundsmæssige eller nationalkulturelle kontekst indeholder de generelle kulturelle og sociale rammer for kommunikationen. Eksempelvis hvor i verden kommunikationen foregår, eller hvilken størrelse krisen er af, om den er national eller global med kommunikation på tværs af flere landegrænser (Johansen & Frandsen, 2013, s. 285). Den organisatoriske eller institutionelle kontekst omfatter de rammer som en bestemt type af organisation sætter for kommunikationen. Denne kontekst bevæger sig altså ned på et organisationsniveau, og ser specifikt på, hvilken kommunikationsstrategi en organisation har. Her er det også vigtigt at notere sig, at der er stor forskel på størrelsen af organisationen og ligeledes også, om det er en offentlig eller privat organisation (Frandsen & Johansen, 2013, s. 285). Den tredje og sidste faktor, Johansen og Frandsen beskriver, er den situationelle faktor. Denne faktor bevæger sig endnu længere ned og omfatter selve kommunikationssituationen. Her undersøges, hvilken type af krise der er tale om, hvem afsendere og modtagere er, og hvor og hvornår kommunikationen foregår. Timing kan have en stor betydning for organisationen, fordi det er vigtigt at have en fornemmelse for den pågældende situation og kende sin besøgelsestid (Johansen & Frandsen, 2013, s. 285 + 289).

De enkelte aktører i krisen har, som tidligere nævnt, også hver deres interesse i at fortolke krisen, og derfor indgår de også i bestemt sociale praksisser, hvorfor de kommunikerer efter bestemte mål og forventninger i forhold til disse praksisser. Eksempelvis er de private organisationer en vigtig aktør i den sociale praksis, der er forbundet med at skabe økonomisk overskud ved at afsætte produkter på et givent marked. Måden en privat organisation agerer på i en krise vil derfor afspejle denne praksis, og beslutninger og forventninger i forhold til kommunikationen vil ligeledes have afsæt i praksissen (Johansen & Frandsen, 2013, s. 289). Slutteligt er der krisetypen, som udgør rammen for, hvordan en krise fortolkes, og som også bestemmer adfærden og kommunikationen i forbindelse med typen af krisen. Er der eksempelvis sket en ulykke, hvor der har været store menneskelige tab, forventes det, at den pågældende organisation vil udvise empati og omsorg i kommunikationen (Johansen & Frandsen, 2013, s. 290-291). Disse tre kontekster er oftest indlejret i hinanden i en sådan grad, at det kan være svært at adskille dem fra hinanden, da kommunikationen ofte vil finde sted på alle niveauer samtidigt (Johansen & Frandsen, 2013, s. 285).

4.1.6 Medie

Mediet er det andet parameter i tekstmodellen og skal forstås som et bestemt aspekt af kommunikationsprocessen. Johansen og Frandsen pointerer, at det ikke handler om medieorganisationer, men forskellige kommunikationskanaler, som organisationen kan anvende som hjælpemiddel til at formulere sig på skrift eller tale. Hvert medie har bestemte kommunikative karakteristika, og kan indfri et bestemt behov hos forbrugeren. Derfor er det også vigtigt for organisationen at være klar over disse karakteristika, når den skal tilrettelægge sin kommunikation. Johansen og Frandsen skelner mellem tre kategorier af medier; De trykte medier, de elektroniske medier og de nye medier (Frandsen & Johansen, 2013, s. 291). I de trykte medier er avisen den mest dominerende, og denne har til formål at tilfredsstille et nyhedsinformationsbehov hos læserne. Avisen er samtidig et medium, hvor læserne selv kan styre tid, sted, selektion og tempo for indtagelsen af nyhedsinformationen, og samtidigt er avisen også et medium, som læserne selv aktivt søger. Avisen har stadig en bred vifte af modtagere, og i dag forsøger denne sig ofte med at tilrettelægge målrettede tillæg i form af magasiner og erhvervssektioner for at ramme de forskellige segmenter. Selvom aviserne selv vinkler historier og lægger holdninger over stoffet, anses det stadig som et mere troværdigt medium end eksempelvis tv'et. Private organisationer har oftest selv direkte eller indirekte adgang til mediet gennem eksempelvis reklameannoncer, interviews og journalister (Johansen & Frandsen, 2013, s. 291-292).

De elektroniske medier betragter stadig tv'et som massemediet over alle massemedier, og stort set alle danskere har i dag et tv. I forhold til avisen har tv-modtagere ikke den samme selvbestemmelse, fordi afsendere suverænt bestemmer tempo og tid, også selvom det er muligt at forskyde egen tv-

sening på tidspunkter, der passer i forhold til tid og sted. Ofte behandles kriser i form af korte nyhedsklip efterfulgt af længere reportager. Her har de private organisationer også både direkte og indirekte adgang til mediet gennem journalister, korte interviews og reklameindslag (Johansen & Frandsen, 2013, s. 292).

De nye medier definerer Johansen & Frandsen som internettet. Internettet er et interaktivt selvmedium, fordi brugeren selv er ansvarlig for at opsøge sine informationer. Til gengæld har brugeren også selv suveræn kontrol over tempo, tid og sted, og har her også en vis indflydelse på sin egen medieoplevelse. Internettet har samtidigt givet brugeren en mulighed for selv at kommunikere, og dette har skabt nye relationsmønstre og rolle- og magtfordelinger mellem afsender og modtager (Johansen & Frandsen, 2013, s. 293).

4.1.7 Genre

Genre er ifølge Johansen og Frandsen en gruppe af tekster, som tjener nogle bestemte kommunikative formål, og som har en række bestemte karakteristika til fælles i form af indhold, opbygning og retoriske taktikker. Generelt har man ikke beskæftiget sig synderlig meget med at beskrive de forskellige genrer, der findes inden for krisekommunikation, men man har dog alligevel først og fremmest beskæftiget sig med apologia, som en forsvarsstrategi eller undskyldning. I forhold til organisationers eksterne kommunikation er reklameannoncer og præsentationsbrochurer hyppigt anvendte genrer, og alle lader sig inspirere af hinanden i forhold til brug af genre (Johansen & Frandsen, 2013, s. 296). Pressemeddelelser er dog den mest udbredte genre, og bliver brugt af organisationer, når de skal kommunikere deres eksterne krisekommunikation, og ifølge Johansen og Frandsen, er den også den mest anvendelige genre i den retoriske arena (Johansen & Frandsen, 2013, s. 297).

4.1.8 Tekst

Det fjerde og sidste parameter, tekst, betegnes af Johansen og Frandsen som krisekommunikationens mikroplan. Teksten er, som ordet lyder, selve teksten og er et resultat af de valg afsender har taget, og måden hvorpå de retoriske taktikker og semiotiske ressourcer er blevet anvendt (Johansen & Frandsen, 2013, s. 299). De semiotiske ressourcer er udtryksmidler, som er til rådighed for afsenderen, og som kan bruges til at skabe mening med selve teksten; ord, billeder eller handlinger er alle semiotiske ressourcer. De retoriske taktikker er den eller de måder, som de semiotiske ressourcer anvendes på i kommunikationsprocessen. Samtidig er teksten også det mest overdeterminerede parameter i modellen, og både kontekst, genre og medie har derfor en stor indflydelse på, hvordan krisekommunikations udtryk og indhold kommer til at se ud i sidste ende (Johansen & Frandsen, 2013, s. 299-300).

4.2 Crisis contagion

Crisis contagion (dansk: Krise afsmitning) er risikoen for, at en krise kan smitte fra en organisation til en anden, som måske ikke direkte har noget med krisen at gøre. For at imødegå crisis contagion kan organisationer inkorporere det, Laufer og Wang kalder for "accessibility-diagnostics framework" (Laufer & Wang, 2017, s. 174). I forlængelse af den retoriske arena og med rammesætningen af forholdene i byggebranchen, ønsker vi at anvende crisis contagion til at undersøge, om byggebranchens issues kan smitte til organisationerne deri, og om organisationerne derfor skal være opmærksomme på dette.

Accessibility er modtagernes opfattelse af lighederne mellem den centrale organisation og den organisation, som oplever krisen. Denne effekt er tilknyttet til kategorisering. Jo mere en central organisation opfattes som værende i den samme kategori, som den organisation, der oplever krisen, jo større er chancen for, at Crisis contagion opstår (Laufer & Wang, 2017, s. 174).

Diagnostics udløses, når der er faktorer omkring kategorien, som kan relateres til krisen. Eksempelvis er Coca-Cola blevet kritiseret for at putte for meget sukker i deres varer, som derefter blev sat i forbindelse med huller i tænderne hos børn. Hvis kriseinformationen bliver opfattet til at have en relation til læskedrikke generelt, i dette tilfælde tager vi udgangspunkt i eksemplet med den høje mængde af sukker i Coca-Colas læskedrikke, vil folk tro, at dette også gør sig gældende for andre læskedrikkeorganisationer. I eksemplet med Coca-Cola resulterede mediernes dækning af andre læskedrikkeorganisationer i, at disse blev dømt som værende skyldige ved association, fordi de tilhørte den samme kategori som Coca-Cola (Laufer & Wang, 2017, s. 174).

Graden af accessibility og diagnostics afgør, hvorvidt en organisation er i risiko for at opleve crisis contagion. Hvis ikke disse to forbehold opfyldes er chancen for, at en organisation vil opleve crisis contagion ikke særlig stor. Sker der eksempelvis et uheld i en organisation, som stakeholdere opfatter som værende specifikt gældende for kun denne organisation, vil andre organisationer ikke blive ramt, også selvom kategoriseringen er mulig (Laufer & Wang, 2017, s. 174).

For at minimere risikoen for crisis contagion har Laufer og Wang opstillet en række faktorer, de mener, organisationer bør være opmærksomme på; Country of origin, Industry, Organizational type og Positioning strategy (Laufer & Wang, 2017, s. 175).

Country of origin (COO) repræsenterer det land, organisationen stammer fra (har sit

hovedsæde/hovedkvarter). Hvis andre organisationer deler samme COO som kriseorganisationen, er der en chance for, at de kan blive linket til samme krise af stakeholdere, fordi organisationer der deler COO kan blive opfattet som tilhørende den samme kategori. Der kan derfor skabes accessibility mellem en kriseorganisation og de organisationer, som kriseorganisationen deler COO med. Diagnosticity afhænger derimod af, om selve organisationens COO er skyld i krisen. Dette kan eksempelvis være et lands kultur (Laufer & Wang, 2017, s. 175).

Ofte er organisationer i en given branche udsat for en skadelig krise, som omhandler en af deres konkurrenter eller hele branchen. Hvis en event bliver associeret med ureglementeret adfærd hos en organisation, er stakeholderne ofte tilbøjelige til at generalisere og derfor tilknytte problemet til hele branchen grundet deres opfattelse af, at alle organisationerne tilhører den samme kategori. Hvis en organisations krise bliver tilknyttet en hel branche, vil der opstå en høj diagnosticity hos branchens stakeholdere. Som et resultat af dette vil organisationer, der deler den samme branchekategori som kriseorganisationen opleve en høj risikofaktor for at blive tilknyttet selv samme krise af dens stakeholdere. Et godt eksempel på dette er Volkswagen krisen, som ikke bare udløste et fald i salg af biler hos organisationen selv, men fik salget af biler på verdensplan til at gå ned (Laufer & Wang, 2017, s. 175-176).

Organizational type kan også lede til crisis contagion, og repræsenterer organisationens mission, ejendomsret og struktur. Hvis en organisation deler den samme organizational type som kriseorganisationen, er der en chance for, at denne ligeledes vil blive opfattet som en del af krisen af sine stakeholdere. Hvis krisen er linket til de kategoriske muligheder, organizational type muliggør, vil den blive opfattet diagnostisk, og derfor vil den også ramme organisationer i den samme kategori, der gør brug af de samme attributter, som kriseorganisationen til at opnå sine mål (Laufer & Wang, 2017, s. 176).

Positioning strategy er den sidste af Laufer og Wangs kategorier og repræsenterer organisationens forsøg på at differentiere sig fra sine konkurrenter. En lignende positioneringsstrategi kan øge chancen for crisis contagion, hvilket tydeliggør vigtigheden i at have en forskellig strategi i forhold til sine konkurrenter. En konkurrerende organisation med samme strategi som den centrale organisation vil øge chance for accessibility, fordi organisationerne vil blive opfattet ens af stakeholderne, og derfor vil blive smidt i den samme kategori. Graden af diagnosticity bliver bestemt af det omfang, strategien kan tilknyttes til krisen. Hvis krisen eksempelvis bliver udløst af en organisations manglende evne til at imødekomme stakeholdernes forventninger på et givent område, vil organisationer der gør brug af

samme positioneringsstrategi have en større chance for at blive involveret i krisen end organisationer, som formår at differentiere sig (Laufer & Wang, 2017, s. 176-177).

Hvis en organisation oplever en af de risikofaktorer for crisis contagion, er der en stor chance for, at dette vil blive reflekteret på de sociale medier. Det er derfor vigtigt for den pågældende organisation at spore sig frem til en række problemstillinger på de sociale medier; bliver organisationen direkte linket til krisen, spekulerer folk i en mulig afsmittende effekt ellers bliver krisen beskrevet som en branchekrise (Laufer & Wang, 2017, s. 177).

Hvis organisationen kan genkende et af de tre spørgsmål, er det vigtigt, at organisationen udsender en fornægtelse, og denne fornægtelse bør indeholde en forklaring på, hvorfor krisen ikke kan relateres til organisationen. Omhandler krisen en organisation, som beskyldes for ikke at opfylde sine CSR-initiativer, vil det være vigtigt, netop at demonstrere i denne situation, hvordan organisationen imødekommer disse initiativer for at bevise overfor stakeholdere, at de er berettigede til ikke at være en del af krisen. Hvis risikoen for crisis contagion omvendt er lav, vil det være bedst for organisationen ikke at handle. At udsende en fornægtelse, når det ikke er nødvendigt, kan skabe unødigt opmærksomhed på organisationen, hvilket kan resultere i en unødigt opmærksomhed fra stakeholderne, som dermed vil have grund til at være bekymret over organisationens ageren (Laufer & Wang, 2017, s. 177-178).

4.3 CSR kommunikation og legitimitet

I dette afsnit vil vi præsentere organisationers sociale eftermæle i forbindelse med CSR-kommunikation til deres stakeholdere inden for de arenaer, de opererer i. Herunder vil vi anskue CSR-kommunikation ud fra et stakeholderorienteret perspektiv og belyse hvordan organisationer kan drage fordel af CSR-kommunikation med henblik på at opnå troværdighed, legitimitet og license to operate.

Traditionelt set har organisationer haft fokus på, at de skulle være profit-skabende i forbindelse med at opretholde et bestemt ansvar overfor dem selv og deres shareholdere. Men der er sket et skifte i forståelsen af, hvordan organisationer holdes til ansvar for deres handlinger. I dag skal organisationer ikke blot være profitskabende institutioner, men de skal demonstrere og holdes ansvarlige for deres handlinger over for hele samfundet. Deres *license to operate* afhænger dermed af institutionel legitimitet fra samtlige stakeholdere, som organisationen interagerer med (Cornelissen, 2017, s. 252).

Måden hvorpå organisationer har mulighed for at kommunikere deres *license to operate* ud til samfundet er gennem stakeholdere. Det handler derfor om, at tilpasse organisationens kommunikation således, at den stemmer overens med relationerne til stakeholderne. Det er derfor vigtigt, at organisationen sørger for at afstemme forventninger med stakeholderne og derefter udnytte forventningerne til at skabe fordele, der både gavner stakeholderne, men også bidrager til organisationens forretningsmål. Gode relationer stakeholdere kan dermed ifølge Joep Cornelissen (2017) have betydning for organisationens mål og omdømme (Cornelissen, 2017, s. 253).

4.3.1 Corporate Social Responsibility

I forbindelse med CSR-kommunikation ønsker vi her at konkretisere, hvordan vi anskuer begrebet CSR.

CSR-kommunikation har fået en central betydning hos private såvel som offentlige organisationer. Dette har betydet at private organisationer er blevet opmærksomme på, at de er nødsaget til at kommunikere med flere stakeholdergrupper for deres egen skyld såvel som for samfundets skyld. Ved at kommunikere til flere stakeholdergrupper kan organisationer imødekomme de stakeholdere, der kan være potentielt skadelige for organisationens omdømme. Det er dermed afgørende at organisationerne indgår aktivt i relationen til stakeholdere, for at koordinere modstridende interesser og værdier med stakeholderne (Cornelissen, 2017, s. 253).

I forbindelse med at definere CSR-kommunikation trækker Cornelissen på the World Business Council for Sustainable Development, der i en udgivelse fra 2002 beskriver CSR-termen således: "The continuing commitment by business to contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the community and society at large" (Cornelissen, 2017, s. 255). Ifølge Cornelissen indebærer denne beskrivelse, at organisationer aktivt skal tage ansvar for deres handlinger. Ikke handlinger der vedrører deres økonomiske implikationer, men moralske handlinger som kræves af stakeholderne i samfundet. Ved at leve op til stakeholdernes sociale og miljømæssige forventninger skabes ikke blot goodwill, organisationerne bygger samtidig fundament for deres *license to operate*. I denne sammenhæng tilføjer organisationer CSR-strategier for at forbedre deres omdømme, da de er blevet opmærksomme på de strategiske fordele, som aktivt arbejde med CSR medfører (Cornelissen, 2017, s. 255). Organisationer skal dog være opmærksomme på risiciene, ved at tilføje CSR til organisationens forretningsmodel. I stedet for at anskue CSR-strategier som en tilføjelse til organisationens forretningsmodel, bør CSR implementeres som en integreret del af forretningsmodellen. CSR i dets originale form blev oftest anskuet som en etisk handling, der blev tilføjet organisationens forretning, fordi organisationen ønskede det, og ikke fordi

CSR med fordel kunne være profitabelt i sig selv. Denne anskuelse af CSR implicerer, at der er en forskel på at klare sig godt økonomisk og etisk (Gulbrandsen & Just, 2016). Michael Porter og Mark Kramer (2011) imødekommer dette problem og foreslår, at idéen om CSR bør ændres til CSV (creating shared value). CSV omhandler hvorvidt organisationer ikke skal påtage sig social ansvarlighed ved at supportere forskellige stakeholdere, men i stedet skabe delte værdier i fællesskab med stakeholdere, som følge af organisationens forretningsmodel. Hvis CSR eller CSV blot tilføjes til forretningsmodellen med formålet om at legitimere organisationen virke, kan det få den modsatte effekt (Porter & Kramer, 2011). Denne effekt vil vi uddybe i afsnittet greenwashing.

Definitionen af CSR har i høj grad udviklet sig i nyere tid, og Cornelissen beskriver flere grene, der er udsprunget fra CSR, men hæfter sig ved, at CSR må betragtes som en transformativ tilgang. Denne tilgang omfatter at organisationer fokuserer på deres aktiviteter om hjertesager inden for bæredygtighed og social ansvarlighed. Organisationer kan således adressere disse fundamentale samfundsnormer ved at udvikle forretningsmodeller og produkter omkring hjertesagerne. I forbindelse med bæredygtighed er det vigtigt, at organisationer engagerer sig i et globalt perspektiv på CSR og ikke blot fokuserer på lokale problemer, der har betydning for organisationen. Når organisationerne påtager sig et globalt perspektiv på CSR, er der større chance for, at de lever op til den fundamentale ansvarlighed omkring social ansvarlighed og bæredygtighed (Cornelissen, 2017, s. 255-257).

4.3.1.1 Greenwashing

Kommunikation omkring CSR kan være en stor udfordring for mange organisationer, der eksempelvis udarbejder omfattende CSR-rapporter uden substantiel værdi eller anskuer CSR-kommunikation som en PR-opgave, der aktivt kommunikeres omkring, men ikke aktivt implementeres som en integreret del af organisationen. Resultatet af dette skyldes, at organisationer ikke har en dialog om CSR og forventningsafstemmer med deres stakeholdere. I disse tilfælde anvendes CSR som et symbolsk eller retorisk redskab, der kun kan anvendes til at forbedre organisationens omdømme og image (Cornelissen, 2017).

Hvis der ikke eksisterer en sammenhæng mellem det retoriske organisationen kommunikerer ud, og det organisationen reelt foretager sig i forbindelse med CSR, vil organisationen blive anklaget for greenwashing af dens stakeholdere (Cornelissen, 2017, s. 258-259). Ordet greenwashing kan være misvisende, da det ikke kun omfatter de miljømæssige aspekter, men også relaterer sig til social ansvarlighed. Ved greenwashing kan organisationer opnå det modsatte af, hvad der var intenderet og dermed blive opfattet negativt af deres stakeholdere.

4.3.2 CSR-kommunikation

I forbindelse med at udarbejde strategiske forslag til, hvordan organisationer skal inddrage stakeholdere i CSR-kommunikation, vil vi anvende Mette Morsing og Majken Schultz (2006), der opstiller tre stakeholderorienterede strategier inden for CSR-kommunikation. De tre CSR-kommunikationsstrategier er stakeholder-informationsstrategien, stakeholder-repsonsstrategien og stakeholder-involveringsstrategien. Disse tre strategier er baseret på James E. Grunig og Todd T. Hunts (1984) public relations kommunikationsmodel (Morsing & Schultz, 2006).

Den første strategi, stakeholder-informationsstrategien, kan sammenlignes med Grunig & Hunts originale public information model, hvor kommunikationen er en-vejs, fra organisation til stakeholder. Formålet med denne type kommunikation er ikke at overtale stakeholdere, men snarere at informere dem objektivt om organisationens CSR-aktiviteter. Herigennem produceres nyheder og information til medierne, men også informerende kommunikationsmateriale såsom brochurer, rapporter, magasiner og andet (Morsing & Schultz, 2006, s. 326-327).

Formålet med stakeholder-repsonsstrategien er foruden at informere stakeholdere omkring organisationens CSR-aktiviteter også at få stakeholdere til at respondere med feedback omkring organisationens valg og handlinger. Ved denne tovejskommunikationsstrategi er organisationen dermed interesseret i, hvilken forståelse stakeholderne har af organisationen, men forholdet mellem organisationen og stakeholdere forbliver asymmetrisk. Dette skyldes, at organisationen bestemmer fokuset omkring CSR-aktiviteterne, for herefter at involvere stakeholdere med meninger og forventninger. Denne kommunikationsstrategi er stadig afsenderorienteret idet organisationer forsøger at overbevise stakeholdere om deres CSR-aktiviteter, eksempelvis gennem kampagner og rapporter med manglende substans. Der opstår dermed en risiko for at denne strategi ansues som et PR- og marketingstrick (Morsing & Schultz, 2006, s. 327-328).

Den tredje strategi stakeholder-involveringsstrategien bygger på en gensidig dialogisk kommunikationsform mellem organisationen og dens stakeholdere, og bliver anset som den ideelle kommunikationsstrategi i forbindelse med CSR. Magtforholdet mellem stakeholdere og organisationen er dermed ligeværdigt. Gennem denne strategi vil organisationen ikke kun influere stakeholderne, men også lade sig influere af dem. På denne måde kan organisationen tilpasse og udvikle CSR-aktiviteter, når det er nødvendigt. Fordelen ved at indgå i dialogisk forhandling med stakeholderne er, at de involveres som medskabere af organisationens CSR-aktiviteter, hvilket legitimerer organisationens CSR-kommunikation (Morsing & Schultz, 2006, s. 328-329).

4.3.3 CSR-kommunikation på sociale medier

Vi har i ovenstående afsnit beskrevet mulige strategier, som en organisation kan anvende ved CSR-kommunikation. I dette afsnit vil fokusere på, hvordan en organisation kan kommunikere til samtlige stakeholdergrupper.

For organisationer er det at kommunikere om deres ansvarlige adfærd til deres stakeholdere altafgørende. I denne forbindelse er internettet et vigtigt kommunikativt redskab, som imødekommer den dialogiske kommunikationsform og dermed understøtter Morsing og Schultzs stakeholder-involveringsstrategi (Capriotti, 2011, s. 362). De sociale medier faciliterer den symmetriske kommunikation mellem organisationer og stakeholdere, hvilket muliggør en balanceret relation gennem udveksling af information og forhandling i et ligeværdigt forhold. Sociale medier har dermed flyttet grænserne mellem afsender og modtager, hvor modtager er blevet aktiv i forbindelse med at søge information om organisationens ansvarlighed (Capriotti, 2011, s. 359-360). Internettet og de sociale medier stiller højere krav end tidligere til organisationerne om at offentliggøre information om eksempelvis deres CSR-aktiviteter. Den tilgængelige information til stakeholdere kontrolleres dog ikke kun af organisationen, men kommer fra en lang række kilder såsom aktivister, hjemmesider, facebookgrupper og mange andre (Capriotti, 2011, s. 360-361).

Med de sociale medier kan stakeholdere også modtage information om et miljømæssigt problem, der relaterer sig til en organisation, før organisationen selv har haft mulighed for at reagere og kommunikere sin position til den givne problemstilling. På denne baggrund kan organisationen have svært ved at kontrollere problemets agenda, hvorfor proaktiv kommunikation om problemet er en udfordring for organisationer. De sociale medier faciliterer dermed en alle-til-alle kommunikation, hvilket har ændret kommunikationen fra at være fra organisation til stakeholder, til at være kommunikation der finder sted mellem organisationens og dens stakeholdere, mellem medlemmer af stakeholdergruppen og mellem forskellige stakeholdere. Dette betyder, at en organisation må udarbejde en proaktiv strategi til sociale medier om organisationens CSR-aktiviteter (Capriotti, 2011, s. 361) I artiklen; "What they can do versus how much they care" af Sora Kim og Scott Rader (2010), undersøger de brugen af kommunikationsstrategier blandt Fortunes i alt 500 organisationer. De kommer frem til, at den dominerende strategi blandt listens top 100 er CSR-orienteret. Årsagen til at CSR-strategier er udbredt i denne størrelse skyldes, at organisationer er under et offentligt pres fra stakeholdere og medier, hvorfor de må udvikle en CSR-orienteret strategi for at leve op til samfundets høje forventninger (Kim & Rader, 2010).

Internettet og de sociale medier er en oplagt kanal for organisationer at kommunikere om deres CSR-aktiviteter grundet muligheden for at etablere en agenda om CSR. Organisationerne har mulighed for at kommunikere om deres CSR-aktiviteter, uden at deres kommunikation bliver kontrolleret eller

ændret af gatekeepere (Capriotti, 2011, s. 363). Den strategiske fordel ved at anvende de sociale medier til CSR-kommunikation er, at de muliggør en interaktiv live-kommunikation. De sociale medier har dermed haft en enorm indflydelse på den interpersonelle kommunikation. Med de uanede muligheder internettet og de sociale medier har medført, kan stakeholdere søge information, som både er den information organisationen selv har stillet til rådighed, men også den information der stammer fra andre organisationer og stakeholdere, som organisationen ikke har indflydelse på (Capriotti, 2011, s. 366). Stakeholders syn på organisationens handlinger bliver dermed evalueret på en større viden end tidligere, hvorfor transparens bliver en afgørende faktor for organisationens image. Organisationer bør altså gøre informationer disponible for stakeholdere, således at de kan indgå i en dialog for at få feedback på CSR-aktiviteter fra stakeholdere (Capriotti, 2011, s. 364). På denne måde imødekommer man også Morsing og Schultz involveringsstrategi.

4.3.4 Strategisk Issues Management

Efter at have beskrevet CSR-kommunikation på sociale medier er vi blevet opmærksomme på, hvilken betydning de sociale medier har for kommunikationen mellem stakeholder og organisation. Vi har også beskrevet vigtigheden af at have en CSR-strategi, for at kunne kommunikere proaktivt om organisationens CSR-aktiviteter. I dette afsnit vil vi fokusere på, hvordan organisationer kan opbygge tillid og skabe legitimitet gennem progressivt arbejde med CSR i issues management sammenhæng.

Disciplinen issues management voksede for alvor frem i de turbulente 1970'ere i USA. Her var mange organisationer under angreb fra forskellige interesseorganisationer på grund af eksempelvis menneskerettigheder og miljø. Organisationernes legitimitet blev dermed sat på spil, da utallige legitimitets gaps angående CSR blev afsløret (Heath & Palenchar, 2011, s. 317).

I forbindelse med social change theory kræves det, at organisationer handler efter normativ adfærd angående CSR. Dermed skal organisationerne leve op til stakeholderes forventninger eller overskride dem. Hvis dette er tilfældet, kan organisationer drage nytte af deres gode omdømme under problemer eller kriser. Omvendt hvis organisationen ikke lever op til stakeholderes forventninger, kan et problem eller en krise være katastrofal (Heath & Palenchar, 2011, s. 318). Det logiske rationale bag strategisk issues management er dermed, at stakeholdere er mere villige til at give end at tage, baseret på den grad organisationen lever op til stakeholderes forventninger om organisationen CSR. En progressiv tilgang til CSR kan dermed være værdifuld for både medarbejdere, forbrugere, communities og samfundet (Heath & Palenchar, 2011, s. 318).

William L. Renfro (1993) beskriver issues management således:

“The overriding goal of an issues management function is to enhance the current and long-term performance and standing of the corporation by anticipating change, promoting opportunities, and avoiding or mitigating threats. Attaining this corporate goal, of course, promotes the performance and standing of the corporate leadership, both within and outside the corporations, but this is secondary for issues management”

(Renfro, 1993, s. 107).

I denne sammenhæng er CSR en udfordrende størrelse. Først og fremmest fordi der ikke findes en endegyldig vej, der lever op til alle stakeholderes forventninger. Dernæst grundet hvorvidt organisationen lever op til stakeholders forventninger er centralt for opfattelsen af organisationens legitimitet, som konstant bliver udfordret af stakeholdere (Heath & Palenchar, 2011, s. 319).

For organisationen handler det dermed om at opnå legitimitet og et godt omdømme. Legitimitet er et mål for i hvilket omfang en organisation opererer, og det afhænger af graden, det tjener til samfundets interesser (Heath & Palenchar, 2011, s. 321). Organisationens vilje og evne har indflydelse på retfærdiggørelsen af deres legitimitet. Hvis en organisations CSR-aktiviteter bliver udfordret af stakeholders forventninger, forventes det af organisationen, at den forsvare sine politikker, mission og vision eller foretager en forandring ved at implementere højere krav til CSR standarder, således at organisationen kan opnå legitimitet (Heath & Palenchar, 2011, s. 321). Organisationen må altså træffe et valg om enten at foretage en organisatorisk forandring eller forsøge at overbevise stakeholdere om, at deres forventninger ikke stemmer overens med organisationens muligheder.

4.3.5 CSR og omdømme

CSR-kommunikation har en signifikant betydning for en organisations omdømme. Vi vil i dette afsnit beskrive, hvordan forskning inden for management anskuer mulighederne for at forbedre omdømmet med CSR, men vi vil også være opmærksomme på den makroteoretisk-orienterede medie forskning, som primært omfatter risiciene for organisationens omdømme i CSR sammenhæng.

Frem til i dag har der ikke været en enstemmighed i forhold til, om CSR skal forstås som en iboende del af omdømme, eller om CSR skal anskues som et uafhængigt parameter, der har indflydelse på omdømme (Eisenegger & Schranz, 2011, s. 130). I bogen ‘Reputation: Realizing value from the corporate image’ definerer Charles Fomburn omdømme som det “overall estimation of a firm by its stakeholders, which is expressed by the net affective reactions of customers, investors, employees, and the general public” (Fomburn, 1996, s. 78-79). I denne forstand er omdømme opdelt i seks

dimensioner: Produkter og services, finansiell performance, vision og lederskab, arbejdsmiljø, social ansvarlighed og emotionel appel (Eisenegger & Schranz, 2011, s. 130). Inden for denne tankegang om omdømme er CSR konceptualiseret som en dimension af omdømme.

En anden anskuelse af forholdet mellem omdømme og CSR finder vi hos Manfred Schwaiger (2005), der beskriver omdømme som en todimensionel konstruktion opdelt mellem en kognitiv og en affektiv dimension. Her ansues CSR som en konstruktion der fremdriver omdømme, hvor forskellige variabler har indflydelse på enten den kognitive eller den affektive dimension. Dermed fremgår CSR som styrende, der influerer den affektive dimension af omdømme. Dette kommer til udtryk gennem at socialt ansvarlige handlinger resulterer i et positivt affektivt omdømme, og socialt uansvarlige handlinger resulterer i en negativ. I Schwaigers model er CSR anskuet som et element, der har indflydelse på det sociale omdømme af opfattet social ansvarlighed og legitimitet (Eisenegger & Schranz, 2011, s. 130).

Ved at undersøge forholdet mellem CSR og en organisations omdømme i forbindelse med dets kommunikative indflydelse, er spørgsmålet, hvorfor og hvordan organisationer kan anvende CSR-kommunikation til at påvirke et omdømme med en positiv effekt. Disse spørgsmål centrerer om, hvordan CSR forpligtelser bør kommunikeres ud, for at opnå den ønskede effekt på omdømmet. Her varierer anbefalingerne om, hvordan niveauet af kommunikation om CSR bør være mellem en aggressiv tilgang og en defensiv tilgang. I denne forbindelse er det derfor vigtigt at fokusere på indholdet, der skal kommunikeres, kommunikationsstrategien og kommunikationskanalerne (Eisenegger & Schranz, 2011, s. 135).

4.3.6 CSR as aspirational talk

I artiklen "CSR as aspirational talk" (2013) argumenterer Morsing, Christensen og Thyssen for, hvordan kommunikation om CSR har en positiv indflydelse på udviklingen af CSR-feltet. Her ansues sprog som performativt, i stedet for at sproget ansues som et værktøj, hvorigennem virkeligheden bliver beskrevet og rapporteret. Essensen i CSR-kommunikation er en forhåbning, hvorfor det ikke er en perfekt afspejling af en organisations CSR-praktikker. Forskelligheden mellem ord og handling kan være afgørende for at flytte CSR-feltet mod højere mål og standarder. Forfatterne nævner selv, at denne anskuelse af CSR-kommunikation er atypisk, grundet den skarpe distinktion mellem kommunikation og handling som normalt findes i konteksten af ansvarlig adfærd (Christensen, Morsing & Thyssen, 2013, s. 1-2).

CSR betyder, at man gør noget godt for samfundet, ikke kun at man kommunikerer om det. Alligevel antyder en række kritikere, at CSR-kommunikation ikke adskiller sig fra anden businessorienteret kommunikation, hvorfor det giver falske forhåbninger og udtrykker intentioner uden reel substans. I

denne sammenhæng anskues CSR som spin, der anvendes for at opnå legitimitet. I CSR-kommunikation er konsistens nøglen til at lykkedes med at føre ord til handling (Christensen, Morsing & Thyssen, 2013, s. 2-3).

4.3.7 Kommunikation og handling

Med anskuelsen at en organisation er konstitueret på baggrund af dens kommunikation, kan vi ikke adskille, hvad en organisation siger, og hvad den gør. På denne måde er alle processer i en organisation kædet sammen med kommunikation og handling. Organisationers udsagn er ikke kun deskriptive, men har performative kvaliteter, som organisationen forpligtiger sig til at handle efter. (Christensen, Morsing & Thyssen, 2013, s. 5). Austin, Taylor og Cooren argumenterer således: "To state something is to perform an act—to say something implies ... that one believes it, and this makes an ordinary assertion in important ways parallel to such evident performatives as promising and threatening, which also imply commitment" (Austin, Taylor & Cooren, 1997, 416). Foruden dette perspektiv på organisationel kommunikation som performativ, argumenterer Taylor og Cooren for, at udsagn om eksempelvis CSR, er talehandlinger, der søger at skabe en verden, som bekræfter sit forslag. På denne baggrund er det forventeligt, at en organisation handler for at leve op til sit udsagn. Hvis dette ikke er tilfældet, vil en organisation uundgåeligt blive beskyldt for inkonsistent og manglende engagement. Ofte kommer ord før handling, hvorfor CSR-initiativer i denne sammenhæng er forhåbninger mod en ønsket fremtid (Christensen, Morsing & Thyssen, 2013, s. 5).

Selvom anskuelsen af en organisations kommunikation skal forstås som performativ, er vi opmærksomme på, at der kan forekomme gaps, hvor den performative kommunikation er falsk. I disse tilfælde forsøger organisationen ikke at leve op til de forventninger, de har fra stakeholders side, men forsøger at bevare en facade, der tilsyneladende imødekommer forskellige stakeholders ønsker. Brunsson (2003) omtaler disse gaps som hypocrisy, når forbindelserne mellem ord, beslutninger og handling bliver løsnet. Brunssons anskuer beslutninger som kernen i hans organisationelle arbejde. Han argumenterer for, at hvad en organisation udmelder, hvad en organisation beslutter, og hvordan den handler foregår i forskellige kontekster, hvorfor der uundgåeligt er diskrepanser (Brunsson, 2003, s. 202). Christensen, Morsing og Thyssen formår at kæde Brunssons forståelse om hypocrisy sammen med forhåbningsfuld CSR-kommunikation, da den stigende efterspørgsel for social ansvarlighed uundgåeligt tvinger organisationer ud i en adfærd, der kan anskues som dobbeltmoralisk. Hypocrisy kan differentieres i to typer; hypocrisy as duplicity og hypocrisy as aspiration. Den første version omhandler organisationer der er involveret i bedrag, hvorfor organisationens kommunikation ikke stemmer overens med organisationens handlinger. Den anden version søger at motivere modtager og organisationen selv til idealiserede og forhåbningsfulde handlinger, i forsøget på at minimere forskelle

mellem ideal og realitet. I praksis kan en opdeling af hypocrisy ikke foretages, da opdelingen er retorisk, hvorfor om hypocrisy skaber kynisme eller motivation er et empirisk spørgsmål (Christensen, Morsing & Thyssen, 2013, s. 7). Den positive version er desuden kun meningsfuld, hvis offentligheden har en interesse i, hvad organisationens foretager sig, men også hvad den kommunikerer (Brunsson, 2003).

Når det kommer til CSR-kommunikation centrerer problematikken omkring forskellen på hvad en organisation kommunikerer, og hvordan den handler. Men CSR er en svær definerbar størrelse, hvorfor målsætninger og visioner umiddelbart kan synes svære at tilpasse til den enkelte organisation. Herunder hvilken betydning standarder og definitioner har for organisationens produkter eller services, og hvordan en organisation skal administrere disse for at drage fordel af en aktiv tilgang til CSR (Christensen, Morsing & Thyssen, 2013, s. 9-10). Selvom vi har beskrevet hvordan en organisations kommunikation har et performativt potentiale, er vi opmærksomme på, at kommunikationen ikke transformeres til handling af sig selv. Performativiteten ved CSR-kommunikation beror på en række betingelser. Ordene der anvendes, i en kontekst med høje sociale forventninger, er mere tilbøjelig til at fremme handlinger, end hvis ordene anvendes i en kontekst med lavere sociale forventninger. Den primære betingelse for at forhåbningsfuld CSR-kommunikation er performativ, er dens offentlige og konventionaliserede natur. Den offentlige natur af performativ kommunikation kan forstås gennem personer, organisationer, problemstillinger, omstændigheder og medier. I denne forbindelse må man forvente, at forhåbningsfuld kommunikation fra velkendte ledere i store organisationer, som adresserer problemer med stor offentlig interesse, i situationer med vigtig stakeholder-involvering og i højtstående medier, har et større performativt potentiale end samme kommunikation fra ukendte personer og organisationer i lavtstående medier (Christensen, Morsing & Thyssen, 2013, s. 11).

Ved at annoncere CSR-idealer i offentligheden skabes forventninger og et potentielt pres fra stakeholdere, herunder aktivister, interessegrupper, journalister, medarbejdere og andre kritiske stakeholdere. Selvom CSR-kommunikation kan udtrykkes som en symbolsk handling fra organisations side, bindes organisationen til at overholde sine fremtidsvisioner, da det potentielt forpligter organisationen til at begynde at udføre visse handlinger. At artikulere CSR forhåbninger i det offentlige er derfor signifikant mere krævende end, hvis organisation holder visionerne og idealerne til organisationen selv. En anden vigtig faktor ved at involvere offentligheden gennem forhåbningsfuld CSR-kommunikation er mediet, der kommunikeres på. Her er det vigtigt, at de kommunikerede emner figurerer højt på mediets agenda, hvis CSR-relaterede problemstillinger mister opmærksomhed, er det en enorm udfordring at opretholde CSR som en attraktiv forhåbning. Det er derfor vigtigt at

opretholde CSR på den offentlige agenda for at undgå at problemstillingerne mister interesse fra stakeholders side, men også for at fremme organisationer, således at de fortsat kommunikerer store forhåbninger i eksterne medier. Selvom lovgivning og kontrol er essentielt for overholdelse af organisationers forhåbningsfulde CSR-kommunikation, er det nødvendigt, at organisationer er villige til at artikulere store forhåbninger ud til det offentlige. Selvom forhåbningerne synes svære at leve op til, er de medbestemmende for løfte forventninger hos stakeholdere, og på denne måde stimulere til forandring (Christensen, Morsing & Thyssen, 2013, s. 11-13).

4.4 De 5 p'er for strategisk kommunikation

Henry Mintzberg definerer strategi som et kontinuum af fem p'er fra den mest rationelle planlagte strategi til den mest emergente. Mintzbergs idé med disse fem p'er er at gøre opmærksom på, at organisationer vil foretage både bevidste og emergente strategiske beslutninger ligeså vel som deres handlinger kan beskrives som værende "både-og". I nogle tilfælde vil organisationer artikulere deres intentioner omkring handlingsplaner omhyggeligt, før de implementeres, men i andre tilfælde vil organisationen træffe beslutninger, hvoraf udfald vil fremkomme på baggrund af manglende, eller helt fraværende, artikulerede intentioner (Guldbrandsen & Just, 2016, s. 32). Hvad der adskiller ekstremerne er, ifølge Guldbrandsen & Just, graden af bevidst intention, der ligger til grund for en organisations handling.

Selvom disse fem p'er vil blive præsenteret enkeltvis, kan den forskellige forståelse og udførelse af strategisk kommunikation godt overlappe hinanden. En organisations omhyggelige strategiske plan kan eksempelvis sagtens blive set på som et mønster, i den forståelse, at mange andre organisationer også har en tradition for at gøre netop det samme, og samtidig kan indholdet af en sådan strategi være helt identisk med det indhold, den havde sidste år, da organisationen planlagde sin strategi (Guldbrandsen & Just, 2016, s. 44).

Strategic communication as plan er den første tilstand af strategisk kommunikation, hvor strategien er lig med en bevidst fremgangsmåde planlagt af organisationen: "a set of guidelines on how to deal with both general and particular communications" (Guldbrandsen & Just, 2016, s. 33). Her er strategi en bevidst plan der giver retning og justering i forhold til, hvordan, hvad og hvorfor organisationen kommunikerer, som den gør. Strategi as plan har til formål for organisationen at imødekomme den forudsigelse, som effekten af dens kommunikation vil have. Derfor er strategi i denne tilstand defineret som en formulering af en fremgangsmåde, inden handlinger er foretaget (Guldbrandsen & Just, 2016, s. 33).

Strategic communication as ploy skal forstås som specifik og opmålt, men ikke planlagt, ligesom *communication as plan*. Guldbrandsen og Just definerer *communication as ploy* som ordninger, der foretages for at overliste en konkurrent; a communicative trick made in reaction to changes or events in the environment – situations that were not foreseen, but are dealt with deliberately (Guldbrandsen og Just, 2016, s. 35-36). Denne anden tilstand af strategisk kommunikation er tæt relateret til den første, men forskellen er her, at i modsætning til planer, skal tricks ses som værende "one-timers", fordi deres effekt og relevans er tidsbestemt. Tricks er strategiske træk, der tillader organisationen at reagere på en specifik nuværende udvikling (Guldbrandsen og Just, 2016, s. 36). Det er her vigtigt, ifølge Guldbrandsen og Just, at adskille tricks fra taktik, fordi taktik er konkrete mikro-aktioner, som er udledt af en masterplan. Brugen af tricks er derimod et uafhængigt strategisk træk, som godt kan være inden for en specifik strategisk plan eller mønster, men som også samtidig kan være helt og aldeles autonomt (Guldbrandsen og Just, 2016, s. 36).

Strategic communication as pattern er den tredje tilstand af strategisk kommunikation og kan defineres som: consistency in communicative behaviour by an organization: a way of communicating derived either from previous deliberate action and/or unconsciously repeated communicative conduct over time" (Guldbrandsen & Just, 2016, s. 37). I denne tilstand følger kommunikationen altså et mønster, og strategien udleder hovedsageligt sin form og mening gennem gentagende specifikke beslutninger eller handlinger snarere end planer. Strategisk kommunikation er sagt anderledes lig med den tidsmæssige regelmæssighed af målrettet kommunikativ adfærd. organisationer som gentagende gange har gjort brug af *communication as pattern* er let genkendelige som eksempelvis H&M, og det er derfor ganske let at identificere, hvem organisationen er, og hvad den prøver at kommunikere ud (Guldbrandsen & Just, 2016, s. 39). Ligeledes kan denne tilstand også opstå gennem rudimentære hverdagshandlinger. Laver organisationer hvert år langsigtede strategiske planlægninger vil dette til sidst ende med at blive et behovsmønster, fordi det kan indikere, at organisationen ikke nødvendigvis formulerer en langsigtet plan grundet behov, men snarere på grund af tradition eller ritualer (Guldbrandsen & Just, 2016, s. 41).

Mintzbergs fjerde p – *strategic communication as position* – er en kommunikativ praksis, der opstår fra en ekstern kontekst, og som beror sig på et match med organisationens miljø. *Strategic communication as position* er altså en praksis, der emergerer fra en situation, hvad end den er påtænkt eller ej (Guldbrandsen & Just, 2016, s. 41). Derfor er denne tilstand også en løsning på den situation, som organisationen befinder sig i. *Communication as position* er emergent, fordi strategien er selvorganiseret og har sine egne egenskaber – det er ikke noget, som organisationens medlemmer

har tænkt på inden for organisationens rammer, men denne tilstand og strategi forekommer derimod som et resultat af, at organisationen forsøger at imødekomme de udfordringer, som er stillet af udefrakommende. Det miljø organisationen befinder sig i, kan derfor være afgørende for, hvilken holdning denne skal indtage (Guldbrandsen & Just, 2016, s. 41-42).

Ved *strategic communication as perspective* forstås strategi som noget, der er udledt af organisationens indgroede måde at anskue verden på; en ubevidst og ubestridt kommunikativ opførsel, hvor strategy for en organisation er, hvad personlighed er for et individ. Med dette menes det, at strategien kun eksisterer gennem handlingerne hos dem, der er involveret i strategien. Dette er ikke ensbetydende med, at organisationen ikke agerer strategisk, men strategiske handlinger finder kun deres grunde og logikker i organisationens kultur og natur i stedet for i eksplicitte detaljerede planer. Organisation og dens medlemmer er nødvendige for, at strategien kan realiseres, men meningen med strategien kan ikke bare forklares med en sum af organisationens medlemmer (Guldbrandsen & Just, 2016, s. 43). Denne tilstand er den mest emergente, fordi strategi bliver selvorganiseret og har sit eget liv uafhængigt af de konkrete individer, der udøver den. Dette betyder, at den kan stamme fra bevidste ledelsesmæssige beslutninger, men som over tid bliver sin egen. Det at kommunikere strategisk bliver ensbetydende med at agere på en måde, der anses for at være normal for organisationen. Strategi er ikke længere en overvejelse, men noget, organisationens medlemmer har accepteret som en måde organisationen gør tingene på, og derfor også en måde, medlemmer selv gør tingene på (Guldbrandsen & Just, 2016, s. 43).

5.0 Analyse

5.1. Den retoriske arena

I dette afsnit præsenteres rammesætningen af situationen i byggebranchen. Denne analysedel skal ses som et redegørende afsnit, som har til formål at identificere kompleksiteten i byggebranchen, samt at analysere på og finde frem til de issues, som befinder sig i byggebranchen. Gennem anvendelsen af den retoriske arena kan vi derfor beskrive forløbet i byggebranchen og analysere på de faktorer, der ligger til grund for de issues, der findes i branchen. Da vi anskuer den retoriske arena i et issues management perspektiv, er formålet med arenaen derfor ikke at anskue situationen som en krise, men snarere at åbne de retoriske arenaer for at få en forståelse for, hvad der findes af issues i byggebranchen, og hvordan dette skal bekæmpes for at undgå, at disse issues ikke potentielt udvikler sig til kriser.

5.1.1 Byggebranchens multivokale aktører

Byggebranchens affaldsproblem har haft flere forskellige aktører, som alle har brugt forskellige kanaler til at udforme deres syn på, hvilke problemer de mener, denne branche står over for, samt hvad der skal gøres for, at disse bliver løst. Disse aktører har ageret afsendere og modtagere i disse issues, og har hver især haft forskellige interesser, der har defineret dem som aktører. Disse issues har karakter af en multivokal tilgang, fordi der har været flere forskellige afsendere og modtagere på hver side, som har tilkendegivet deres holdninger om byggebranchens ageren i dette forløb.

5.1.2 Den retoriske arena åbnes

Byggebranchen står i dag som en af de største syndere, når det kommer til affaldsgenerering- og genanvendelse. Byggebranchen står for en tredjedel af alt det producerede affald, og de bruger i dag kun en tredjedel af alt byggeaffald, hvorfor branchen efterlader derfor et stort og negativt fodaftryk på planeten. Flere aktører er derfor blevet opmærksomme på dette problem, hvorfor en handling er nødvendig for at fremtidssikre jorden. Disse issues er blevet omtalt i flere forskellige medier (Bilag 2, Bilag 5 & Bilag 6), og med nutidens store fokus på CSR (Bilag 6) hvordan håndterer byggebranchen så disse problemer?

Byggebranchen står overfor store udfordringer i forhold til den cirkulære økonomi, hvor bygherrer og producenter er tvunget til i større grad at udvise ansvar for bæredygtighed og klodens miljø og samfund.

For at den retoriske arena kan åbnes, er det en nødvendighed, at affaldsproblemet er blevet omtalt som et issue eller en krise. Vi vil i det kommende afsnit undersøge de forskellige aktører, der har været indblandet i omtalen af byggebranchens affaldshåndtering og kigge på, med hvilken interesse og formål, disse har udtalt sig om byggebranchen. Affaldsproblemet i byggebranchen er endnu ikke blevet omtalt som en krise af aktørerne, som har været aktive i forbindelse med dette problem. Derfor

anskuer vi denne situation i et issues management perspektiv, og ikke en reel krise. Vi er dog opmærksomme på, at dette på sigt kan udvikle sig til en krise, hvis ikke organisationerne i byggebranchen imødekommer de problematikker, som branchens stakeholdere italesætter. Organisationer i branchen skal dermed forsøge afstemme med stakeholdere, hvad der forventes af organisationerne, og om hvorvidt organisationerne på denne baggrund skal forholde sig til affaldsspild. Vi er opmærksomme på, at det fra et CSR-mæssigt perspektiv er en svær størrelse, fordi der ikke findes en måde, hvorpå organisationerne kan leve op til alle stakeholders forventninger på en og samme tid. Da branchen pt er under pres fra både den politiske side, men også er presset af en samfundstendens, hvor især unge har fået øjnene op for betydningen af CSR, skal byggebranchen finde en måde, hvorpå de kan undgå og dæmpe eventuelle problemstillinger.

Selvom disse issues har været omtalt i gennem de sidste to år, har dette ikke været nok til at igangsætte en krise. Branchen har dermed fortsat tid endnu til at undgå, at dette eskalerer og derfor på sigt kan udvikle sig til en krise. Derfor er det vigtigt, at organisationerne i branchen er villige til at imødekomme eventuelle ændringer og fremme muligheder, således at de kan styrke branchen langsigtede ydeevne. Krisen i dette issue er, at vi har at gøre med en ekstremt forurenende branche, hvis problemer på sigt vil udvikle sig til en krise, hvis ikke der bliver gjort en indsats for at bekæmpe det.

5.1.3 Byggebranchens issues

Miljøstyrelsen offentliggør med deres affaldsstatistik 2016-rapport en oversigt over en branche, hvis affaldsproblem i høj grad er stigende. Rapporten viser en stigning i produceret affald på over 24 procentpoint fra 2011-2016, hvilket svarer til mere end 1 million ton byggeaffald (Miljøstyrelsen.dk). Miljøstyrelsen forklarer selv, at dette skyldes, at der i højere grad er blevet afsat penge til nedrivning fra regeringen, og samtidig også til at istandsætte dårligt vedligeholdte bygninger. Af rapporten fremgår det, at især beton og asfalt er de store syndere i produktionen af byggeaffald, hvor de står for over 40% af den samlede mængde (Miljøstyrelsen). Miljøstyrelsen har naturligvis ikke en interesse i at rette et negativt syn på byggebranchen, eller en personlig vendetta imod branchen, men oplysningerne om det store affaldsspild i branchen har skabt debat i årene 2017 og 2018, hvor flere forskellige aktører har tilkendegivet deres mening omkring branchens affaldshåndtering og håndtering af bæredygtighed.

Relevante brancheaktører i byggeriet er enige om, at der ikke er nok fokus på håndtering af byggeaffald i branchen. Videntcenter for Håndtering og Genanvendelse af Byggeaffald (Bilag 5) foretager i december 2017 en undersøgelse, hvor de spørger 445 relevante branchefolk om deres

holdning til affaldsspildet i branchen. Her erkender 71 % af de adspurgte, at der slet ikke er nok fokus på affaldshåndteringen, og op imod en tredjedel af de adspurgte finder det vanskeligt at fortolke eller anvende de regler, som er opstillet for byggebranchen i praksis. Byggebranchen peger på en manglende viden på området som begrundelse for, at byggeaffaldet ikke prioriteres højt nok, og de erkender samtidig, at der er en stor usikkerhed på området (Bilag 5). Byggebranchen erkender dermed samtidig også offentligt, at de ser et problem i deres branche, og at de samtidig også er interesserede i, at der bliver taget en aktiv handling for at hjælpe på problemet.

Aktørerne i byggebranchen har svært ved at placere ansvaret hos den korrekte partner, og mange er ikke klar over, hvem der har ansvaret for, at byggeaffald bliver håndteret korrekt fra nedrivning eller ombygning ifølge loven. (Bilag 5).

5.1.4. Byggebranchen kalder på innovation.

VHGB udsender d. 28 februar en artikel på sin hjemmeside om affaldsproblemet i byggebranchen. Da de har gjort brug af et nyt medie, ligger nyheden og dermed også VHGBs holdning offentligt tilgængelig for alle stakeholdere med interesse i byggebranchen, og de kan frit tilgå den på tværs af tid og rum. I denne artikel pointerer VHGB, at hvis Danmark skal være uden affald, så kræver det innovation i byggebranchen. VHGBs interesse i disse issues skyldes, at de kæmper for et Danmark uden affald, og her ser de byggebranchen spille en helt central rolle, fordi byggeaffald udgør 1/3 af alt affald i Danmark. Leder af VHGB, Anke Oberender, beskylder i denne forbindelse byggebranchen for ikke at have nok fokus på byggeaffaldet, og ser et stort problem i, at byggebranchen ikke anser byggematerialer for værdifulde ressourcer (Bilag 7). Anke Oberender beskylder ligeledes byggebranchen for ikke at have nok viden og kompetencer i forhold til affaldshåndtering, og pointerer at det er vigtigt, at der bliver udviklet nye metoder til bedre affaldsforebyggelse og mere genbrug og genanvendelse. Grundet VHGBs interesse tilbyder de også byggebranchen en hjælpende hånd. Således har VHGB afholdt en temadag, netop med fokus på innovationen i byggebranchen med formålet om at gøre affald til ressourcer (Bilag 7).

5.1.5. Byggebranchens reaktion

Som følge af den negative omtale, byggebranchen har modtaget, har vi i vores speciale interviewet tre centrale aktører i byggebranchen for at undersøge deres holdninger til affaldsproblemet. Aktørerne er Michael Nielsen, Jesper Malm og Stig-Gylling som alle bestrider stillinger i branchen, som gør dem relevante for dette speciale. Vi har specifikt spurgt ind til, hvordan byggebranchen forholder sig til kritikken af affaldsspildet, og hvordan de ser på mulighederne for byggebranchen i fremtiden.

Ifølge Michael Nielsen, direktør i Dansk Byggeri, er branchen allerede klar over dette problem, men den mangler stadig afgørende viden for at kunne håndtere affaldet ordentligt:

"(...)så skal vi finde nogle nye løsninger på hvordan vi identificerer eller håndterer affald ved kilden identificerer farlige stoffer og materialer får rene affaldsfraktioner som vi så på en eller anden måde kan nyttiggøre eller genbruge eller genanvende og det er så det nye på miljøområdet(...)." (Bilag 8, y4)

Michael Nielsen erklærer sig derfor enig i kritikken, som Anke Oberender har været ude med, men ifølge Michael Nielsen er branchen altså klar over, at affaldsmængderne skal reduceres. Dette er dog et relativt nyt område, som man ikke har haft særlig meget fokus på tidligere, og derfor er det ifølge Michael Nielsen, vigtigt at klæde branchen rigtigt på. Denne ændring kommer som følge af en ny viden omkring de anvendte stoffer og materialer, som byggebranchen har anvendt:

"(...) hele den her diskussion om affald og farlige stoffer og materialer det har man ikke haft ret meget fokus på tidligere altså farlige stoffer og materialer som PCB, bly, kviksølv asbest altså og mange andre men primært den de der fire jeg lige har nævnt det er sådan nogle stoffer som vi helst skal have fjernet som findes man var ikke klogere tidligere og troede at asbest var rigtig godt og materialet gav lang holdbarhed det viste sig så bare at der var meget uheldige(...)." (Bilag 8, y4).

Med det store fokus, der er kommet på CSR, og med de giftige materialer, som befinder sig i især de ældre byggerier, har byggebranchen været nødt til at handle. Byggebranchen bliver beskyldt for ikke at have nok viden om og kompetencer til at kunne genbruge og være bedre til affaldsforebyggelse (Bilag 7), og som landets største affaldsgenererende sektor, er dette et problem. Michael Nielsen har dog en forestilling om, at en bedre affaldshåndtering ved ældre byggerier kan være med til at reducere problemet. Grundet tidligere uvidenhed omkring byggematerialer indeholder især byggerier fra 60'erne og 70'erne meget giftigt materiale, og derfor er det ikke nok, at disse bliver tyndet ud i det i forvejen producerede affald. I stedet er det en nødvendighed, at materialerne bliver identificerede ved renovering og nedrivning, således at de kan behandles ordentligt (bilag 8, y4).

Ifølge Jesper Malm, kommunikationschef for Bygherreforeningen, kræver det dog ikke kun, at man kigger tilbage på tidligere byggerier, men også fremad. Byggebranchen er ikke gode nok til at tænke CSR og bæredygtighed, og han beskylder branchen for ikke at være " (...)specielt gode til at tænke 30-40 år ind i fremtiden(...)" (Bilag 9, y7). Jesper Malm peger ligeledes på den manglende viden omkring materialerne, som en faktor for, hvorfor byggebranchen står med de mange issues: (...) "der er jo

masser af eksempler hvor man har anvendt nye materialer og så viser det sig at det 10 år efter er dødeligt giftigt(...)” (Bilag 9, y7).

Michael Nielsen påpeger, at problemet med bæredygtigt byggeri ligger hos bygherrerne. Kun 4 % af de udbudte byggerier er i dag af bæredygtigt materiale, og det kan skyldes, at bygherrerne i virkeligheden ikke tillægger ordet bæredygtighed nogen værdi. Michael Nielsen ser et problem i dette, fordi det ikke er muligt at presse bæredygtighed ind i et marked, hvor der ikke er interesse for det:

”(...) men altså igen skal der være et udbud af bæredygtige løsninger skal der være en efterspørgsel vi kan jo ikke bare presse et marked igennem så det er jo ligesom en dualitet hele vejen igennem at der skal være nogen der begynder at efterspørge det og så skal der være nogle der leverer det og endnu flere der efterspørger det og endnu flere der begynder at levere det er den der man bygger et marked op (...) (Bilag 9, y12).

At byggebranchen ikke er gode nok til at tænke bæredygtighed kan også skyldes, at CSR er et diffust begreb inden for byggebranchen, og ifølge Jesper Malm vil en begrebsliggørelse af begrebet skabe en større opmærksomhed på det:

” (...) man burde jo begrebsliggøre CSR-begrebet lidt mere og sige hvad er det der er hvis man nu tager den vinkel på det hvad er det så der gør at vi arbejder med det men vi gør det sådan isoleret set (bilag 9, y3).

Jesper Malm påpeger også, at de i Bygherreforeningen ikke selv har en officiel politik omkring deres CSR, men de har nedsat et bæredygtighedsudvalg, som har til opgave at sikre, at materialerne de anvender til at bygge huse i fremtiden er af genanvendelig standard og fremtidssikre at bo i (bilag 9, y3).

Michael Nielsen er enig i kritikken af det manglende fokus på CSR, og han anser CSR som vinduspynt:

”(...) jeg tror meget at det ligesom er blevet altså jeg kalder det vinduespynt ikke altså man påberåber sig bare et materiale er bæredygtigt og den der klassiske diskussion som opstår hvilke materialer er mest bæredygtige(...) (bilag 8, y7). Michael Nielsen erklærer sig ligeledes enig i Jesper Malms udsagn om en konkretisering af CSR-begrebet og efterlyser et fælles sprog og en fælles terminologi og målemetode, når man taler om begrebet bæredygtighed (bilag 8, y7).

5.1.6. Krisens afsmitning

Affaldshåndtering har også en negativ effekt på branchens image. Ifølge Jesper Malm lider branchen under de mange issues, og derfor er det ikke en særlig prestigefyldt branche at være i. Rent imagemæssigt er det en branche, der har en tendens til at virke opgivende, og ofte oplever Jesper Malm, at branchen står for skud og bliver skældt ud, i stedet for at blive set som en central del af løsningerne i de udfordringer, som branchen står overfor og erkender, at det er noget, branchen skal arbejde med:

”(...) man bliver ikke set som den centrale del af løsningen i udfordringerne for løsningerne af de udfordringer som vi står over for så jeg synes det er lidt op ad bakke og jeg synes slet ikke at det svarer til det potentiale som byggeriet har(...) (...)vi har en kæmpe stor betydning for vores velvære og psykiske og fysiske velbefindende så ja men det er noget vi må arbejde med” (Bilag 9, Y11).

Michael Nielsen ser ikke ligeså negativt på byggebranchens image, og han mener, at skylden for det negative syn i stedet skyldes de høje priser på byggeriet. Han mener ikke, at den menige dansker som sådan ser negativt på byggebranchen på grund af den manglende bæredygtighed, men han erkender, at presset og kravene fra professionelle organisationer bliver større og kommer til at spille en større rolle i fremtiden gennem dokumentation, at byggebranchen leverer bæredygtigt (bilag 8, y27).

Den generelle negative opfattelse af byggebranchen har også en negativ effekt på organisationerne, fordi de er i risiko for at blive blandet ind i den generelle opfattelse, selvom de måske ikke har noget med problemerne at gøre.

Stig-Gylling, konsulent i bæredygtighed for Dansk Byggeri, peger på, at byggebranchen i høj grad oplever kriseafsmitning, og at dette er med til at skabe et dårligt image for byggebranchen. Dansk Byggeri tager, ifølge Stig-Gylling, selv en aktivt handlende rolle ved at kommunikere ud til deres medlemmer, at de skal følge lovgivningen og tage afstand fra de organisationer, som sætter branchen i et dårligt lys for på den måde at undgå at blive smittet af branchens negative image (bilag 10, y22). Jesper Malm peger også på en række dårlige beslutninger fra forskellige brancheaktører som har været skyld i en afsmittende effekt i branchen:

”(...) der har været nogle som ikke har kunne finde ud af at kontrollere at købe rigtigt ind kan man sige finde de rigtige entreprenører til opgaven købe for billigt jamen det har en afsmittende effekt for alle de andre så man er nødt til at gardere sig og skrive lange smøre og ansvarsfraskrivelser og klausuler mig her og der så det er der rigtig meget af hele det der udbudsområde kan man sige(...)” (Bilag 10, y19).

Da organisationerne befinder sig i en branche, som i høj grad kan medføre kriseafsmitning, er det vigtigt, at de ikke foretager sig noget, som andre organisationer i forvejen gør, der kan linke dem til issue. Da alle Laufer og Wangs risikofaktorer er i spil i dette issue, er det vigtigt, at organisationerne træder varsomt, i deres forsøg på at undgå, at issue smitter af på dem. Organisationer som repræsenterer et dansk hovedkontor kan være genstand for kriseafsmitning, fordi de stammer fra det samme land, som branchen hvori issue befinder sig. Byggebranchen er allerede enormt udskældt på baggrund af affaldshåndteringen deri, og derfor er branchen også en enorm risikofaktor for organisationer i forhold til kriseafsmitning. Events og enkelte organisationers issues kan hurtigt generaliseres af stakeholdere og påføres hele branchen. Derfor er der en høj diagnosticitet hos stakeholdere i byggebranchen, og derfor er organisationer generelt også i stor fare for, at blive tilknyttet issues af deres egne stakeholdere. Særligt de producerende organisationer i byggebranchen vil have en højere risiko for at opleve kriseafsmitning end andre, fordi deres materialer bidrager til den store affaldsproduktion samt håndtering deraf. Derfor er det særligt disse organisationer, som bør være opmærksomme på at distancere sig fra de konkurrenter, de deler organisationstype med. Hvis branchen oplever høj diagnosticitet gennem issue, er de producerende organisationerne her i høj grad i risiko for at blive opfattet som en del af krisen, fordi de gør brug af de samme attributter, som branchen i høj grad oplever er skabende for issue.

5.1.7. Vejen uden om krisen?

Men hvordan kommer byggebranchen så igennem dette issue? Ifølge Jesper Malm er bedre CSR-kommunikation en mulig faktor for, hvordan branchen i fremtiden kan fremstå mere struktureret, men erkender også, at man ikke kan nå alting på en gang:

” Ja det kunne det godt det er jo noget med at have styr på sine relationer og sine stakeholdere og finde ud af hvad er det hvor er det der er kriser henne hvor er det der er problemer henne men du kan ikke slukke brændende hele tiden(...) (Bilag 9, y23).

Jesper Malm pointerer ligeledes, at det er vigtigt, at man tænker over sine egne handlinger og redegør for, hvad man vil med disse, for hvis man er klar i sin kommunikation, kan man i højere grad få accept af sine stakeholdere. Det er vigtigt at prioritere det gode i byggeriet, når man kommunikerer ud, og kigger på, hvordan det kan bidrage til samfundet. Gør man dette, vil man i et større omfang opleve, at stakeholdere finder det acceptabelt, hvis andre ting ikke overholdes, som eksempelvis deadlines for byggeriet (Bilag 9, y 23).

Stig-Gylling deler ligeledes Jesper Malms syn på CSR-kommunikation som et redskab, der kan forbedre synet på branchen, men han mener dog ikke, at det er en direkte vej ud af problemerne, men at det kan hjælpe branchen i en mere positiv retning og få øje på branchens positive egenskaber:

”Jeg tror ikke at det kan være med til at undgå dem men det kan være med til at få jo altså det som det kan det er at det kan få det til at være med til at få det sat på dagsordenen positivt for hvad vi kan(...) (Bilag 10, y28).

Ifølge Stig-Gylling er der rigtig mange, der allerede går den rigtige vej i forhold til bæredygtigt byggeri, men det er, når organisationer bliver pressede, at de bliver tilbøjelige til at blive kriminelle og vige ud fra det bæredygtige synspunkt. Derfor mener Stig-Gylling, at det er vigtigt, at byggebranchen italesætter det gode eksempel på, hvordan byggerierne løser vores miljø- og samfundsproblemer. Samtidig peger Stig-Gylling også på Dansk Byggeris rolle som politisk organisation og fortæller, at de er sat i verden for at løse samfundsproblemerne gennem byggeri og peger selv på bæredygtighed som et vigtigt tema for fremtidens byggeri:

”(...) det er også det vi lever af det er det vi kan det er det vi skal og det vil vi gerne skabe på en måde så det skaber nye samfundsløsninger og ikke skaber problemer og det er det bæredygtighed det gør og er med til gør og give et skub på vejen i den rigtige retning (...) (Bilag 10, y28).

Han ser dog også bæredygtighed som et udefinerbart begreb, fordi der hele tiden kan bygges ovenpå, og der kommer nye former for bæredygtighed ind på markedet. Derfor ser han også udfordringen for branchen i at kommunikere dette ud, og han beskylder også lovgiverne for at være for stramme i forhold til, hvad der er realistisk for branchen:

”Det er vores opgave at formidle hvad lovgivningen er og samtidig være et talerør overfor lovgiverne som siger nu vil vi gerne have at kravene ligger heroppe og så kan vi sige det kan godt være men det kommer ikke til at ske fordi at det er alt for ambitiøst og det hænger ikke sammen med virkeligheden (...) (Bilag 10, y28).

Stig-Gylling ser et problem i lovgivernes måde at anskue virkeligheden på, fordi det ikke hjælper bare at ændre småting i lovgivningen – det er først, når det kommer ud og leve i samfundet, at der kommer en synlig ændring. Lovgivningen lever, ifølge Stig-Gylling, sit eget stille liv og er for mange i branchen et alt for uoverskueligt område, fordi det er for uforståeligt. Stig-Gylling fortæller ydermere, at Dansk

Byggeri samarbejder med Miljøstyrelsen og Miljøministeriet om at få lavet en lovgivning, som ikke-jurister også kan forstå (Bilag 10, y 28).

5.1.8. Den politiske reaktion

Affaldsproblemet har også nået opmærksom i den politiske dagsorden, og en af de politikere, som har udtalt sig i forbindelse med byggebranchens affaldshåndtering er erhvervsminister Rasmus Jarlov. Rasmus Jarlov har d. 1 september 2018 udtalt sig til dr.dk, som har bragt nyheden online. Jarlovs udtalelser er blevet bragt af DR på deres online hjemmeside, som betyder, at indholdet ligger offentligt tilgængeligt og kan tilgås af alle stakeholdere som har en interesse i issue. Jarlov udtaler til DR, at regeringen for fremtiden skal gå forrest, når det handler om at bygge bæredygtigt, og at de kun ønsker at benytte sig af de entreprenører, som kan genanvende deres materialer (bilag 11). Dermed lægger han et pres på branchen, og de organisationer deri, fordi de risikerer at blive sorteret fra, hvis ikke de kan vise, at de behandler deres affald genanvendeligt, og hvordan de handler bæredygtigt. Rasmus Jarlov udtaler samtidig, at det kræver en grønnere indstilling fra byggebranchen i fremtiden, og dermed kritiserer han indirekte byggebranchen for ikke at have nok fokus på miljøet. Samtidig kommer Jarlov også med kritik af byggebranchen, fordi de årligt leverer over 4.1 millioner ton affald, som svarer til over 1/3 af alt affald i landet. Dette er ifølge Rasmus Jarlov spild af ressourcer og skadeligt for miljøet. Ved at prioritere entreprenører, som vægter genanvendelse højt, vil materialer som er skadelige for miljøet ikke blive anvendt, hvilket er en gevinst (Bilag 11). Regeringens interesse i dette issue skyldes, at der er en masse penge at spare ved genanvendelse af affald. Rasmus Jarlov udtaler, at det er dyrt med så mange spildte ressourcer, og de 80% af alt materiale, som i forvejen genbruges kan og bør være meget højere. Derfor har regeringen en interesse i for fremtiden ikke kun at undersøge, hvad det vil koste at opføre en ny bygning, men de vil også indregne omkostningerne til genanvendelse af materialerne, som indgår i byggeriet. Dette skal ligeledes give en konkurrencefordel til de organisationer, som er gode til at genanvende materialer (bilag 11). Ligeledes kan Jarlovs udtalelser også være et forsøg på at gøre reklame for regeringens politik i forbindelse med et fremtidigt valg. Da bæredygtighed er populært blandt unge vælgere (Bilag 6), kan det være et forsøg fra regeringens side på at få overtalte flere unge til at tilslutte sig blå bloks politiske overbevisning.

5.1.9. Byggebranchens svar

Politiken bringer d. 6 september 2018 en undersøgelse som Teknologisk Institut har foretaget blandt 359 organisationer i bygge- og anlægsbranchen fra de største producenter og entreprenører til de mindste murere og arkitektfirmaer. Nyheden er både blevet bragt i avisens fysiske form altså et trykt medie, men fremgår ligeledes også på avisens egen hjemmeside. Avisen har i dag stadig en bred vifte af tilhængere, så derfor er det en positiv måde for byggebranchen at få nyheden ud på, fordi den

rammer mange mennesker. Ligeledes giver valget af medie også interessenterne muligheden for at konsumere nyheden i et selvvalgt tempo.

Undersøgelsen viser, at hver femte organisation i byggebranchen om fem år forventer, at mindst halvdelen af de materialer, som de anvender vil stamme fra tidligere byggerier. Undersøgelsen viser også, at hver anden organisation allerede er begyndt at tænke i cirkulær økonomi – en proces, hvor ting ikke smides ud, men genbruges eller genanvendes på ny (Bilag 12). Netop cirkulær økonomi er blevet en politisk mærkesag, og nyheden fra byggebranchen kommer også i kølvandet på Rasmus Jarlovs udtalelser fra d. 1 september angående større fokus på bæredygtigt byggeri i byggebranchen. Organisationer i byggebranchen demonstrerer klart en positiv interesse og indstilling for at imødekomme kravene om mindre affald i Danmark, og ifølge Centerchefen for Teknologisk Institut, Kathrine Birkemark, så er cirkulær økonomi virkelig ved at vinde vej frem i byggebranchen, og nu ikke længere noget for de få (Bilag 12). Ligeledes understreger hun også, at hvis dette skal lykkes, er det enormt vigtigt, at organisationerne i branchen hjælpes godt på vej med klare regler og miljøkrav, så de mennesker, som indkøber materialerne ved, hvad de i fremtiden får (Bilag 12). Kathrine Birkemark erklærer sig derfor også indirekte enig i Stig-Gyllings kritik af, at lovgivningen er alt for uoverskuelig og uforståelig.

Delkonklusion

Affaldsproblemet i byggebranchen har mange forskellige aktører, som alle har udtalt sig forskelligt grundet en anderledes interesse i dette issue. Aktørerne har kommunikeret med hinanden, da der har været en fælles enighed om, at der mangler viden i byggebranchen om, hvordan genbrugsaffaldet skal håndteres, før at byggebranchen kan nedskrive sit høje affaldsspild. Vi konkluderer, at issuesne mere eller mindre starter med offentliggørelsen af Miljøstyrelsens rapport i 2016, som viser byggebranchens høje affaldsgenerering. Dernæst stiger aktiviteten omkring dette issue betydeligt, og flere medier blander sig i sagen, og issueet får dermed national opmærksomhed.

På det politiske plan kan vi ligeledes konkludere, at der er øget opmærksomhed på, at byggebranchen skal blive bedre til at genanvende byggematerialer for at imødekomme issueet. Cirkulær økonomi har fået en fremtrædende betydning, og regeringen har for nyligt været ude og lægge et pres på byggebranchen ved at gå forrest i kampen om bæredygtigt byggeri ved kun i fremtiden at ville benytte sig af organisationer, som kan levere bæredygtigt. Netop det politiske spil er til stor debat i byggebranchen, fordi flere aktører fastslår, at de politiske lovgivninger og regler er for diffuse og uforståelige, hvilket leder til, at organisationerne ikke overholder reglerne for håndtering af affald.

5.2 Diskurserne i byggebranchen

5.2.1 Italesættelsen af CSR i byggebranchen

Vi har nu analyseret os frem til, hvordan den retoriske arena er blevet åbnet gennem en række issues, som stakeholdere kritisk har pointeret. Af denne grund stilles der en række krav til aktørerne i branchen, hvorfor vi i dette afsnit vil analysere os frem til, hvilke diskurser der italesættes i branchen i forbindelse med CSR, og hvordan den enkelte aktør handler i arenaen. Vi ønsker derfor i dette analyseafsnit at undersøge, hvilke diskurser der er dominerende i Rockwools, COWIs og Rambølls CSR-kommunikation, når de italesætter bæredygtighed og social ansvarlighed i forbindelse med deres CSR-politik. Ligeledes ønsker vi at undersøge, hvordan organisationerne italesætter disse diskurser, og slutteligt vil vi holde disse tre organisationers diskurser op imod Danske Spils diskurser for at undersøge om CSR-diskurserne er branchebestemte, eller om disse kan anvendes inden for enhver anden branche.

5.2.2 Rockwools dominerende diskurser



ROCKWOOL International

15. februar · 🌐

...

Do we care about the environment? 🌍💧

YES we do and we have many great Sustainability goals we want to achieve.



You can get a summary of how we worked with our sustainability goals in 2017 in our Annual report on www.rockwoolgroup.com/.../financial-report-2017

#WeAreROCKWOOL

Rockwool repræsenterer sig selv som en organisation, der kæmper for miljøet, og har mange bæredygtige løsninger til hvordan dette kan hjælpes. I bilag 14, udviser Rockwool et enormt engagement omkring et miljøhensyn. Rockwool starter i opslaget med at stille spørgsmålet om, hvorvidt organisationen bekymrer sig om miljøet. Brugen af spørgsmålet i starten af opslaget kan være med til at påvirke modtageren til at opnå en bestemt holdning til et emne – i dette tilfælde miljøet. Når Rockwool starter med at definere et spørgsmål omkring miljøet er modtagerne med det samme klar over, hvad emnet for dette opslag vil være. Spørgsmålet indeholder en styrke, da det kan få

modtagerne til at overveje, om de selv bekymrer sig om miljøet, hvorefter Rockwool begrundet, hvordan de selv kæmper for miljøet.

Rockwool svarer selv på dette spørgsmål med "YES we do", og deres engagement tydeliggøres af måden ordet "YES" er skrevet på. Ved fremstillingen af "YES" med kapitale bogstaver kommer ordets betydning til at fremstå tydeligere, og giver en fortolkning af, at hensyntagen til miljøet har en stor betydning for organisationen. Samtidig er ordet "YES" også med til at legitimere Rockwools beskrivelse af sine bæredygtige mål, fordi den giver en sandhedsgrad til udsagnet gennem deres engagement. Ligeledes understreges engagementet også gennem en modalitet i udsagnet. Ved at Rockwool anvender hjælpeverbet "have" (dansk: Vi har) viser de en affinitet til udsagnet, fordi de beskriver, at de har et ønske om at handle for at opnå de mål, de har stillet sig selv. Denne handling giver sandhed til opslaget, fordi modtageren kan få et indtryk af, at organisationen allerede er i besiddelse af sine mål, og samtidig foretager organisationen også en aktiv handling for at opnå sine mål. På denne måde er det ikke bare et udtryk for tomme ord fra organisationen. Rockwool omtaler sine egne bæredygtige mål som "great", hvilket indikerer, at de har en viden omkring miljøet på forhånd. Ordet "great" understreger desuden vigtigheden af deres mål, men også betydningen for hvordan de bidrager til at forbedre miljøet. Dette udsagn understøttes af den efterfølgende sætning: "You can get a summary of how we worked with our sustainability goals in 2017 in our Annual report..." (Bilag 14). Dette bidrager til modtagerens forståelse af, hvordan de allerede har arbejdet med deres bæredygtige mål. På det diskursive niveau skabes der en sammenhæng, ved at henvise til deres rapport som resultat af, hvordan de bekymrer sig om miljøet. Hvis ikke de nævnte rapporten, ville deres udsagn om, at de bekymrer sig om miljøet, ikke fremgå med samme styrke. Ved at henvise til deres rapport kommer intertekstualitet samtidig til udtryk. Her trækker Rockwool direkte på deres rapport som argument for, hvordan de arbejder med bæredygtige mål. Deres bæredygtige mål bliver på denne måde argument for, hvorledes de kæmper for miljøet. Transitiviteten kommer til udtryk i Rockwools opslag ved, at de fortæller om, at de ønsker at "opnå" disse bæredygtige mål. Dermed forholder Rockwool sig til miljøet som et objekt, og de italesætter en handlekraft i forhold til dette med deres mange bæredygtige løsninger inden for miljøet.

Ved brugen af hashtagget #WEAREROCKWOOL understreger organisationen en subjektiv modalitet i opfattelsen af sandhedsgraden i deres eget opslag om forholdet mellem deres bæredygtige mål, og hvordan disse har en betydning for miljøet. Modaliteten kommer til udtryk gennem brugen af tidsangivelsen "er" i hashtagget, fordi nutidsformen indikerer en fuld tilslutning til det sagte. Rockwool viser her, at de tør stå ved det, de har ytret i opslaget. De viser dermed en tilslutning til egne udsagn

ved at lade sig selv fremgå i hashtagget. Hashtagget udtrykker også en transitivitet, fordi det tillægger Rockwool ønsket om at opnå de ønskede bæredygtige mål, og ydermere knytter hashtagget en bæredygtig miljøtankegang til organisationen. Brugen af hashtagget kan samtidig også være et forsøg fra Rockwools side om at få modtageren til at opnå en bestemt holdning omkring organisationen, fordi de af denne grund vil få et indtryk af, hvordan organisationen håndterer sin CSR-politik i forbindelse med bæredygtighed og miljø.

Når Rockwool italesætter sine bæredygtige mål, kommer interdiskursivitet til udtryk. Rockwool viser med disse mål, at de har et ønske om at forbedre miljøet og dermed også, at de ønsker at tage et ansvar for, hvordan miljøet i fremtiden kan forbedres. I forbindelse med at omtale miljøet trækker Rockwool dermed på en ansvarsdiskurs.

Rockwool fremhæver, at de allerede har arbejdet med deres bæredygtige mål, og her inddrager Rockwool deres årlige rapport. I Rockwools årlige rapport fra 2017 fremhæver de her deres forhåbning om at forbedre miljøet. Rockwool gør læserne af rapporten opmærksomme på, at de i 2017 har udgivet en revideret sikkerheds, sundheds og miljøpolitik (SHE); "In 2017, we issued a revised Safety, Health, Environmental (SHE) Policy. The policy confirms our strong determination to reduce the environmental footprint of our operations[...]" (Rockwool.dk). Her kommer transitivitet til udtryk gennem deres stærke beslutsomhed om at reducere den miljømæssige indvirkning i forbindelse med projekter. I rapporten henviser de desuden direkte til en politik, hvorfor intertekstualitet er anvendt i produktionen af teksten.

Rockwool forklarer i deres rapport, hvordan deres tilgang til bæredygtighed hjælper samfundet:

"When it comes to ROCKWOOL Group's approach to sustainability, it is, simply put, a matter of living our purpose to address the challenges of modern living in a sustainable manner. This means using natural materials to make products that have a positive impact on society." (Rockwool.dk).

Her kommer transitivitet til udtryk gennem deres mål om, at adressere udfordringerne ved at moderne levekår skal foregå i en bæredygtig kontekst. Ydermere viser Rockwool affinitet for at adressere disse udfordringer. Modalitet kommer dermed til udtryk gennem formuleringen "it is, simply put" (Rockwool.dk). Ordet "simply" bliver anvendt som et forbehold, der fortæller noget om Rockwools tilgang til bæredygtighed. I dette simplificerede tekststykke handler det om at leve op til Rockwools mål om at løse udfordringerne, der er forbundet med en moderne levestil på en bæredygtig måde. Herefter skabes der sammenhæng med den efterfølgende sætning, der indirekte

fremhæver Rockwools egne produkter, som er lavet af naturlige materialer og deres positive indflydelse på samfundet.

I teksten fremhæves bæredygtige løsninger og produkter, som har en positiv indvirkning på samfundet, hvorfor de i produktionen af teksten trækker på både en samfundsdiskurs, men interdiskursivt refererer de til en bæredygtighedsdiskurs.



I bilag 15 beskriver Rockwool et forløb, der har hjulpet Sydhavn Skolen i København til at blive et bæredygtigt sted for læring. Til at definere hvad det kræver for et miljø at blive bæredygtigt, inddrager Rockwool sine egne produkter, og de fremhæver disse som en medvirkende faktor for, hvordan dette bæredygtige miljø er blevet skabt. Dette kan ses som et udtryk for transitivitet, fordi Rockwool implicit fremhæver sig selv gennem sine egne produkter. Produkterne har været med til at skabe et bæredygtigt sted for læring, og dette giver Rockwool en identitet som en bæredygtig organisation, fordi de har leveret produkterne. Rockwools bidrag illustrerer, hvordan de italesætter, at de tager ansvar for skolens læringsmiljø gennem deres produkter.

God undervisning afhænger, ifølge Rockwool, af et sundt og komfortabelt læringsmiljø, og Rockwools egne produkter skaber lige netop dette. Rockwool bruger yderligere modalitet i deres opslag til at definere, hvad god undervisning kræver. Ved at bruge af verbet "depends" giver Rockwool udtryk for et forbehold for, hvad der skal til for, at god undervisning kan finde sted. Denne holdning er ligeledes et udtryk for objektiv modalitet, fordi Rockwool ikke selv optræder som direkte subjekt i udsagnet. Dermed kommer holdningen i udsagnet til at fremstå som objektiv og dette giver dermed Rockwool

muligheden for at fremstille denne holdning som universel. Brugen af objektiv modalitet kan her ses som et udtryk for en magtanvendelse, fordi Rockwool definerer en betydningsfastlæggelse af, hvad det kræver for, at god læring kan finde sted.

Ansvarsdiskursen understøttes i Rockwools udlægning af, hvordan de forholder sig til genbrug. Rockwool forklarer her, at de vægter genbrug enormt højt, og at deres produkter er sammensat af materialer, der er genanvendelige. Samtidig spørges modtagerne om, hvordan de forholder sig til genbrug, hvilket kan give udtryk for, at de med dette udsagn forsøger at overbevise modtageren om, at hvis du er forbruger af Rockwools produkter, har du en ansvarlig tankegang, og hvis ikke, kan du gennem anvendelse af disse få mulighed for at agere ansvarligt. Spørgsmålet kan derfor ses som en indirekte opfordring fra Rockwools side om at få modtagerne til at foretage en adfærdsændring i måden at tænke genbrug på.



ROCKWOOL International har føjet et nyt billede til albummet ...
Landmarks with ROCKWOOL.

17. november 2017 · 🌐

We helped reduce the environmental impact of Barcelona's extraordinary tower, Torre Agbar!

ROCKWOOL insulation was used to improve the comfort and habitability of the building, making it more reliable and with higher sustainability than alternatives, reducing its environmental impact over time.

The insulation fits easily into the tower's curved structures, forming part of a breathable outer skin to the building that helps it to be comfortable, safe and energy efficient.

We are proud that ROCKWOOL stone wool was used beneath Torre Agbar's aluminium facade, where it protects occupants against excessive heat, noise, humidity and fire risk.

I et tredje opslag fra Rockwool (bilag 16) beskriver de, hvordan de har hjulpet med at sænke den miljømæssige indvirkning i forbindelse med en ekstraordinær bygning i Barcelona. Ved at skrive "We helped" forbindes deres gøren direkte med den storslåede bygning, hvorved transitiviteten kommer til udtryk i opslaget. I forbindelse med at sænke den miljømæssige indvirkning beskrives det, hvordan Rockwools produkter direkte har været med til at gøre bygningen mere bæredygtig. På denne måde forbindes Rockwools produkter med at sænke den miljømæssige indvirkning, hvilket også illustrerer transitivitet, fordi anvendelsen af Rockwools produkter forbindes med en handling, Rockwool selv

udfører. Rockwools produkter fremhæves ligeledes gennem deres øvrige kvaliteter såsom, hvordan Rockwools isolation let passer ind i den kurvede bygning, og hvordan isolationen hjælper på bygningens komfort, sikkerhed og energieffektivitet. Ordet "helps" er i denne sammenhæng anvendt til at understøtte den vigtige betydninger Rockwools produkter har for samfundet. Ydermere beskrives det, hvordan produkterne har været anvendt til at gøre bygningen mere pålidelig og mere bæredygtig end alternativer. Dette fortæller os, at de må have en viden om graden af bæredygtighed samt et kendskab til alternativer.

Ved at anvende ordene "reduce" i konteksten om den miljømæssige indvirkning og "improve" i forbindelse med bæredygtighed tillægges en sandhedsgrad til udsagnet. Disse ord har en betydning for, hvordan teksten konsumeres, da det kan give modtageren en forståelse af, at Rockwools produkter er med til at udgøre en reel forskel, ved at nedsætte den miljømæssige indvirkning og forbedre de bæredygtige kår.

I opslaget meddeler Rockwool, at de er stolte af, at deres produkter blev anvendt i bygningen i forbindelse med at beskytte beboerne (Bilag 16). Dette er et udtryk for, at Rockwool er stolte af deres produkter i forbindelse med den indflydelse, de har på samfundet; at de er bæredygtige, sikre, energieffektive, beskyttende og komfortable. I opslaget skabes der en sammenhæng mellem Rockwools produkter og kvaliteterne af dem, hvilket leder tilbage på at være handlinger udført af Rockwool, med omtanke for miljøet.

I opslaget trækker de dermed på en ansvarsdiskurs og en miljødiskurs, da de både tillægger miljøet betydning, men samtidig er stolte af, at deres produkter er blevet anvendt, da de har gjort en forskel for samfundet.

5.2.3 COWIs dominerende diskurser



COWI

10. marts 2017 · 🌐

...

Are you curious to know where to find the world's greenest new retail building? Then look to the supermarket chain Lidl, more precisely its store in Växjö, Sweden, where this green structure has just taken home the prize at the international event BREEAM Awards 2017. Eco-zones, solar cells and stations for free charging of electric cars and bikes are among the sustainable solutions leading to Lidl's store winning the award. To achieve BREEAM certification, Lidl has made use of COWI's expertise within BREEAM and COWI's environment, ecology, landscape architecture, surface water and traffic specialists.

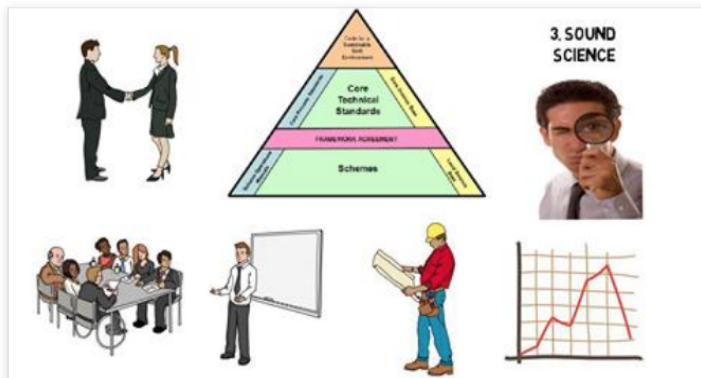
I bilag 17 starter COWI med at stille et spørgsmål, hvorefter de selv svarer og uddyber. Denne sammenkædning i teksten anvendes til at igangsætte en naturlig undren hos modtageren, som efterfølgende bliver begrundet med, hvordan COWI har hjulpet Lidl med at blive verdens grønneste detail-bygning. Spørgsmålet indeholder en bestemt styrke, da det får modtageren til at overveje, hvordan Lidl har vundet den bæredygtige pris.

I facebookopslaget opbygges der en transitivitet omkring, hvordan Lidl har vundet BREEAM Awards 2017. Her er det både Lidl og COWI, der fremhæves som subjekter på baggrund af bæredygtighedsprisen, men dog er det primært COWI. Dette skyldes, at COWI sidst i opslaget præciserer, at Lidl har anvendt COWIs ekspertise. I tekstens sammenhæng er dette et udtryk for, at Lidl har vundet på grund af COWI. I forbindelse med forståelsen af teksten trækker COWI desuden på en intertekstualitet ved at henvise til BREEAM. BREEAM er en fagterm inden for byggebranchen, hvorfor det kræver, at modtageren har en indsigt i betydningen af denne fagterm for, at der kan skabes en forståelse af teksten.

Teksten trækker primært på en bæredygtighedsdiskurs og indeholder interdiskursivitet. Interdiskursiviteten kommer til udtryk, da teksten beskriver hvordan COWI fysisk har hjulpet Lidl med blandt andet solceller og gratis opladning til elektriske biler. Dermed refereres der til, hvordan de bæredygtige initiativer har indflydelse på samfundets udformning. På denne måde trækker COWI også på en samfundsdiskurs.

BREEAM bliver også nævnt i et andet opslag fra COWIs facebookside (bilag 18):

BREEAM is an international standard for environmental classification of buildings and a tool to assess the building's environmental impact. **BREEAM** assesses: construction and operation, health and welfare, energy, transport, water, materials and waste, land use and biodiversity. COWI is one of the few companies in Scandinavia who offers the certification of sustainable construction. With a **BREEAM** certification, the company has evidence that it operated in a sustainable manner and has a low risk of creating problems to the environment in the future. At the same time, certification may inspire the company to further improvements for the benefit of human health, environment and economy. **BREEAM** is here to stay - learn more here:



3. SOUND SCIENCE

Principles of **BREEAM**

This 5 minute video takes you through the five principles that underpin how **BREEAM** aims to create sustainable value in the built environment. Understanding these...

[HTTP://VIMEO.COM/](http://vimeo.com/)

I denne tekst starter opslaget med en forklaring af, hvad BREEAM er, hvorefter BREEAM forbindes med COWI. Transitiviteten kommer her til udtryk gennem deres ekspertise inden for fagspecifikke termer som BREEAM, fordi COWI som en af de få organisationen i skandinavien tilbyder denne certificering. Transitiviteten kommer ydermere til udtryk gennem beskrivelsen af, hvilke områder BREEAM vurderes ud fra, hvilket forbindes med de ekspertiseområder COWI opererer inden for. Foruden COWIs ekspertise fremhæves, som nævnt ovenfor, hvordan de tilbyder at certificere bæredygtige byggerier. På denne måde fremhæver COWI dem selv som en organisation, der har en større ekspertise end organisationer, som ikke tilbyder at certificere bæredygtige byggerier. I samme sætning er der en kategorisk modalitet i anvendelsen af "COWI is", hvilket fortæller, at COWI viser stor affinitet for udsagnet om, at de er en af de få organisationer, der tilbyder certificering.

Med en BREEAM certificering kan organisationer altså beskrive, hvordan de har været med til at yde en bæredygtig indsats for miljøet. I denne forbindelse italesættes en bæredygtighedsdiskurs, der er centreret om BREEAM certificering, men teksten refererer også til en ansvarsdiskurs, der har betydning for produktionen af teksten. Ansvarsdiskursen kommer til udtryk gennem, at

organisationerne der bliver certificerede kan blive inspirerede til at yde ansvar gennem forbedringer af blandt andet miljø. På denne måde vises der interdiskursivitet i teksten, der overordnet trækker på en bæredygtighedsdiskurs.

COWI bifalder desuden BREEAM certificeringen i beskrivelsen af, hvordan certificeringen kan inspirere til yderligere forbedringer til fordel for områderne; sundhed, miljø og økonomi. Denne italesættelse af fordele har en indirekte styrke, hvilket understreger en opfordring om, at få modtageren til at anskue certificeringen i forbindelse med de positive fordele som medfølger.

I bilag 19 trækkes der også på en bæredygtighedsdiskurs. Denne kommer til udtryk gennem COWIs ekspertise inden for BREEAM.

Her kommer transitiviteten til udtryk, ved at beskrive nøglen til at løse udfordringerne. Dermed fremhæver COWI deres tekniske ekspertise om, hvordan COWI imødekommer disse bæredygtige udfordringer. Hermed fremhæves COWI som eksperter i at løse netop denne type udfordringer, hvorfor COWI opnår et styrkeforhold, som igen fremstiller COWI som eksperter inden for feltet.

I teksten skabes der en sammenhæng ved først at beskrive udfordringerne og hvordan de løses, for derefter at tilkoble et COWI-projekt. COWI-projektet illustrerer, hvordan COWI netop har løst denne type af udfordringer. Hermed styrkes COWI igen, da de bliver betroet med opgaven om at løse udfordringerne.

Ved brug af sætningen; "That's why we're excited that COWI has been entrusted...", kommer modaliteten til udtryk gennem affinitet for udsagnet om udfordringerne. "That's why we're excited" anvendes i denne sammenhæng til at vise modtagere, at COWI ønsker flere projekter af denne type, da de i disse sammenhænge kan anvende deres viden inden for deres ekspertiseområder.

Teksten bliver også tildelt en særlig styrke, da projektet som COWI inddrager, bliver omtalt som et landemærke i øresundsregionen. Ordet landmærke tilføjer en dimension til projektet, og dermed er bygningen "The Point" i Malmø ikke blot en bygning, men et pejlemærke der kendetegner regionen.



COWI

20. november 2014 · 🌐

...

Constructing high-rise buildings in a **sustainable** way poses certain challenges. The key is to find the optimum technical design with regard to surface efficiency and production economy. That's why we're excited that COWI has been entrusted with technical design and BREEAM certification for 'The Point' in Malmö, Sweden - a new 110 metres tall **sustainable** landmark in the Öresund Region.

Read more here: <http://tiny.cc/thePoint>



På COWIs hjemmeside beskriver de følgende om deres vision: "Vores vision er at skabe sammenhæng i morgendagens bæredygtige samfund samtidig med, at vi tager hensyn til de langsigtede samfundsmæssige, miljømæssige og menneskelige interesser." (Cowi.dk). Her kommer en interdiskursivitet til udtryk i forbindelse med, hvordan de ønsker at skabe sammenhæng i morgendagens bæredygtige samfund. Den dominerende diskurs er her en samfundsdiskurs, fordi COWI definerer deres forståelse af, hvordan samfundet skal se ud, men der trækkes også på en ansvarsdiskurs, fordi COWI udtrykker et ønske om at tage hensyn, og dermed at tage et ansvar for de langsigtede interesser.

Ved at beskrive hvordan COWI tager disse hensyn til de langsigtede samfundsmæssige, miljømæssige og menneskelige interesser, forbindes COWI direkte med at tage et hensyn, hvorfor transitivitet kommer til udtryk. I teksten kommer modalitet til udtryk gennem anvendelsen af "Vores vision er". Her bliver der skabt et fællesskab omkring deres vision, hvor kategorisk modalitet kommer til udtryk gennem brug af verbet "er" i nutid. Dermed vises der affinitet for udsagnet om, hvad COWIs vision er. I teksten kunne ordet fremtid anvendes i stedet for "morgendagens" (Cowi.dk). Dog ville dette ændre tekstens betydning. Selvom begge ord indeholder en grad af progressivitet i sammenhængen, medfører anvendelsen af ordet morgendagens, at COWI på nuværende tidspunkt aktivt handler for at opnå deres vision. Dermed efterlader ordet "morgendagens" os med et indtryk af, at COWI allerede

er i gang med at udleve deres vision. Hvis de havde anvendt ordet fremtid, ville modtageren ikke nødvendigvis opfatte COWI som aktiv omkring deres vision på nuværende tidspunkt. Derimod ville deres vision virke fjern fra deres nuværende ageren.

I en pressemeddelelse bragt på hjemmesiden bygtek.dk, fra 2017, siger Michael Bindseil, ny direktør i COWI følgende: "Det er et stort privilegium at skulle stå i spidsen for en innovativ organisation, der uden at blinke kan sige, at vi gennem alt, hvad vi laver, bidrager til udviklingen af vores samfund. Herunder løsninger på globale udfordringer som urbanisering og klimaforandringer." (Bygtek.dk). Her bliver en samfundsdiskurs italesat gennem transitivitet. Transitiviteten kommer til udtryk gennem beskrivelsen af COWI som en innovativ organisation, der bidrager til udviklingen af samfundet. COWI bliver dermed forbundet med det at være en innovativ organisation, der opererer med løsninger på globale udfordringer som urbanisering og klimaforandringer. I beskrivelsen af hvordan COWI bidrager til samfundet fremhæver Michael, hvordan COWI differentierer sig fra andre organisationer gennem sproget "uden at blinke". På denne måde anvendes teksten til at styrke COWIs position, samtidig får modtageren et indtryk af COWI som en troværdig organisation, der ikke tøver med at bidrage til samfundet.

I teksten uddyber Michael, hvordan det at skulle stå i spidsen for COWI er et privilegium for ham. Ved at anvende "Det er et stort privilegium" understreges betydningen af, at være del af en organisation der opererer med at udvikle samfundet. Michael fremhæver dermed COWIs vision som betydningsfuld for ham. Dette indeholder en grad af modalitet, da han dermed viser affinitet for udsagnet om, at COWI bidrager til samfundsmæssig udvikling.

I teksten italesættes samfundet som "vores samfund", hvor anvendelsen af ordet "vores" indikerer at samfundet er et fællesskab, som vi alle er en del af. Ifølge COWI styrkes samfundet ved at videreudvikle det i fællesskab, hvorfor de tager et ansvar for det fremtidige samfund.

5.2.4 Rambølls dominerende diskurser



Rambøll præsenterer sig selv som en organisation med fokus på både miljø, social og bæredygtig udvikling gennem en ny plan for Nordhavnen i København (Bilag 20). Rambøll omtaler denne plan som "The master plan for Nordhavnen" hvilket indikerer måden, hvorpå organisationen anskuer sig selv. Ved at omtale deres plan som "The master plan" fortæller Rambøll indirekte, at deres plan er deres konkurrenters overlegen. Dette giver derfor et billede af Rockwool som en organisation, der har enormt høje tanker om sig selv, når det kommer til bæredygtigt byggeri og ser sig selv overlegen i forhold til organisationens konkurrenter. Denne omtale af Rambølls plan kan dog også være med til at give organisationen troværdighed, fordi det indikerer, at Rambøll har en viden omkring dette emne, som ingen andre har. Rambøll trækker på en modalitet, fordi de beskriver, hvordan deres masterplan "vil sætte" en ny standard for miljø, social og bæredygtig udvikling, og de viser dermed en affinitet til udsagnet, fordi Rambøll angiver en grad af vilje til at sætte standarden for fremtidig udvikling, ved at fortælle om deres forventninger til masterplanen. Samtidig trækker de også gennem denne beskrivelse på en samfundsdiskurs, fordi de beskriver, hvordan de gerne ser, at samfundet skal udvikle sig i fremtiden - På et globalt plan vil denne masterplan putte København på verdenskortet som en international rollemodel for fremtidig udvikling, men på et lokalt plan vil masterplanen også få et urbant område til at passe problemfrit ind i omgivelserne.

Med dette udsagn udtrykker Rambøll også transitivitet, fordi de som skabere af masterplanen vil blive identificeret med de resultater, de mener, denne plan vil give. Med omtalen af København som en rollemodel for fremtidig udvikling, og at København kommer på verdenskortet, betyder det ligeledes, at Rambøll vil blive identificeret med disse egenskaber, og dermed blive anset som en global rollemodel. Ligeledes viser Rambøll også her en affinitet for deres udsagn, fordi de fortæller, hvordan masterplanen "vil putte" København på verdenskortet. Dermed angives igen en vilje til, gennem master planen, at ville have København på verdenskortet som en rollemodel.

Rambøll gør ikke brug af nogen dokumentation, andet end at fremstille sig selv som eksperter til at understøtte, hvorfor denne master plan vil blive en succes for Nordhavnen. Der er dermed ikke noget

reelt belæg for, at planen vil have den effekt, som Rambøll påstår, at den får, udover Rambølls egne udsagn. Dette giver et indtryk af, at det fra modtagerens side kræver en baggrundsviden omkring Rambøll, før man kan tage stilling til, om denne plan rent faktisk er god for samfundet. Set i forhold til organisationens andre opslag kunne Rambøll ved brug af intertekstualitet have henvist til en uddybende rapport eller artikel om denne master plan, som forklarede om, hvordan den specifikt ville gavne Nordhavnen. Der er derfor ingen garanti for, at modtagerne vil kunne tilslutte sig Rambølls idé om København som en international rollemodel.



Rambøll

26. oktober 2016 · 🌐

...

We all wish to create a smarter and more sustainable society - but how? In this issue of our external magazine Response, experts provide solutions to challenges of change:

https://issuu.com/ramboll/docs/response_06_indhold_2016_web...

Ydermere lægger Rambøll stor vægt på, at der kan og bør skabes et smartere og mere bæredygtigt samfund. I dette opslag italesætter Rambøll en diskurs om samfundet som allerede bæredygtigt, men som stadig kan blive mere bæredygtigt og samtidigt endnu smartere (Bilag 21). Rambøll mener også, at det at skabe et samfund er noget, vi alle sammen vil, og derfor anser Rambøll samfundet som noget, vi alle bør engagere os i.

Gennem anvendelse af "we all" i spørgsmålet anvender Rambøll direkte styrke, fordi de forsøger at påvirke modtageren til at opnå samme holdning, som Rambøll har i forhold til skabelsen af et bæredygtigt samfund, fordi de påtvinger "alle" at have en identisk holdning, uden et egentligt bevis eller belæg derpå. Samtidig udtrykker denne holdning også et forsøg på at italesætte et ansvar, fordi Rambøll gør ønsket om et mere bæredygtigt samfund til et fælles ansvar for alle.

Rambøll forsøger derfor at tage kontrol over interaktionen, og dermed udøver de også en magt over for modtageren, fordi de gennem denne antagelse bestemmer dagsordenen for dialogen samt hvilket emne, der skal italesættes. Rambøll stiller i opslaget sig selv spørgsmålet om, hvordan et mere bæredygtigt samfund kan skabes, og dette besvarer de selv med en intertekstualitet ved at henvise til deres eksterne magasin Response, hvor eksperter er kommet med løsninger på, hvordan de kan imødekomme de udfordringer, der ligger i sådan et skifte.

Helping Hong Kong improve its air quality is just one of many ways we are taking responsibility for our environmental impact and promoting sustainable societies. Read more in our latest Corporate Responsibility Report

En af måderne, hvorpå Rambøll har bidraget til et mere bæredygtigt samfund er gennem en forbedring af Hong Kongs luftkvalitet. I bilag 22 forklarer Rambøll, hvordan de gennem en forbedring af luftkvaliteten har udvist et ansvar for deres handlinger og har hjulpet til med at gøre et samfund mere bæredygtigt. Rambøll trækker i dette opslag på både en ansvarsdiskurs og samfundsdiskurs, fordi de anser forbedringen af luftkvaliteten som en af de mange måder, hvorpå de tager ansvar for de miljømæssige indvirkninger alle har haft og samtidig også er med til at fremme bæredygtige samfund. Rambøll italesætter derfor også ansvar som noget, de som organisation har lyst til at påtage sig, for at begrænse den negative indvirkning på miljøet.

Modaliteten i bilag 22 kommer til udtryk gennem Rambølls brug af hjælpeverbet "are", fordi de viser tilslutning til udsagnet gennem en aktiv handling, som konsekvens af, hvad de tidligere har foretaget sig. Samtidig giver graden af tidsangivelsen i verbet "are" også en fuld accept af udsagnet, fordi Rambøll opnår en kategorisk modalitet. At Rambøll allerede har udført en handling er et udtryk for deres motivation til fortsat at fremme bæredygtighed og ansvar i forhold til samfund og miljø. Intertekstualiteten i dette opslag er ligeledes med til at understøtte Rambølls udsagn, fordi det refererer til organisationens CSR-rapport, hvor modtagerne har mulighed for at fordybe sig i de handlinger, Rambøll foretager sig. I CSR-rapporten italesætter Rambøll også selv deres ansvarlighed: "All stakeholders can trust that we act as independent advisors, and we take responsibility for the impacts of our project work [...] We work to achieve the solutions that have the least possible adverse impact on communities." (Rambøll.dk). Rambøll forsikrer deres stakeholder om, at organisationen altid tager ansvar for de indvirkninger, deres arbejde har, og at deres ansvar samtidigt indebærer, at deres løsning altid har så lidt indvirkning på samfundet som muligt.

I forlængelse af dette italesætter Rambøll også, hvordan de forstår deres egen ansvarlighed: "This responsibility reflects not only Our Fundamentals and our inherent wish to act responsibly, but also our ambition to be a leading sustainable society consultant" (Rambøll.dk).

Ifølge Rambøll bliver man som organisation nødt til at udvise et ansvar, hvis man har ambitioner om at være en ledende rådgiver inden for bæredygtig samfundsrådgivning. Rambøll anser ansvar som en afspejling af deres grundbegreber som organisation, hvorfor de ved at udvise ansvarlighed gennem handling også kan tilegne sig selv en identitet som en ansvarlig organisation. Ligeledes udtrykker Rambøll også et iboende ønske om at kunne agere ansvarligt.

5.2.5 Danske Spils dominerende diskurser

Vi vil afslutningsvis i dette analyseafsnit inddrage Danske Spil, fordi vi ønsker at undersøge, hvordan en organisation uden tilhørsforhold til byggebranchen italesætter diskurser i forbindelse med CSR. Med dette ønsker vi derfor at undersøge, om CSR-diskurserne er branchebestemte, eller om de anvendes på tværs af organisationers CSR-kommunikation. Vi vil først undersøge den tekstuelle og diskursive praksis, for at finde frem til hvordan diskurser italesættes af Danske Spil og efterfølgende samle op på alle analysens resultater i en delkonklusion.



Danske Spil

13. april · 🌐



Hos Danske Spil arbejder vi for at forebygge og bekæmpe ludomani. Vi analyserer vores kunders spillemønstre ved hjælp af en avanceret algoritme, udviklet sammen med forskere fra Aarhus Universitet. Vi kalder den Spilscanneren. På den måde kan vores LudomaniLinje ringe til vores kunder og tage en snak med dem ved tegn på spilafhængighed. Det kalder vi et omsorgsopkald. Hos os er der intet spil uden ansvar.

Læs mere her 👉 <http://bit.ly/tiltag-mod-ludomani>

Danske Spil har fokus på ansvarlighed i forbindelse med at forebygge og bekæmpe ludomani. De lægger især vægt på, at der hos dem ikke er noget spil uden ansvar, hvilket giver udtryk for graden af omsorg, de viser for deres kunder. Hos Danske Spil italesættes ansvar som det at vise omsorg for andre og bekæmpe og forebygge ludomani (Bilag 23). Dette har Danske spil gjort gennem et samarbejde med Aarhus Universitet, som har udviklet en algoritme, som Danske Spil kan bruge til at analysere kunders spillemønstre.

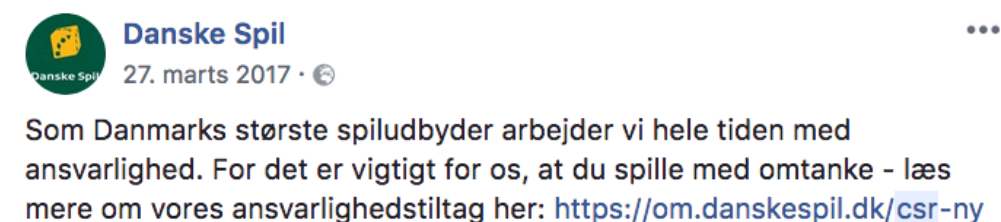
På denne måde kan de kontakte deres kunder, hvis de viser tegn på spilafhængighed. Dette er et udtryk for, at Danske Spil selv aktivt foretager en ansvarlig handling, når de kontakter deres kunder. Opslaget er generelt centreret om Danske Spil, men ved at fremhæve, at de har lavet et samarbejde med forskere fra Aarhus Universitet, bliver Aarhus Universitet også inddraget i Danske Spils ansvarsdiskurs, fordi de har taget del i udviklingen af algoritmen. Danske Spil betegner LudomaniLinjens egenskaber som et omsorgsopkald og beskriver deres egen handling med "Det kalder vi et omsorgsopkald". Dette kan både forstås som Danske Spils betegnelse for deres handling - at de viser omsorg og ansvar for deres kunder gennem et opkald, deraf omsorgsopkald. Men det kan også tolkes, at Danske Spil fremhæver styrken ved netop deres handling, hvorfor ordet omsorgsopkald

får en bestemt betydning, der indikerer, at Danske Spil yder en ekstra indsats i forbindelse med at tage ansvar. For at understøtte hvordan Danske Spil arbejder med tiltag mod ludomani gør de brug af intertekstualitet ved at henvise til deres ansvarlighedsrapport, hvor modtagerne har mulighed for at læse mere om, hvordan Danske Spil søger at bekæmpe dette.



Danske Spil refererer til måden at tage ansvar på som noget, der ikke "gambles" med, og dermed trækker de på en reference inden for deres egen branche, da Danske Spil selv tilbyder muligheden for at gamble gennem deres mange forskellige spil. Her kommer interdiskursivitet til udtryk, fordi Danske Spil trækker på en subjektiv forståelse af ordet gambling og tillægger ordet en negativ betydning, som noget man ikke bør gøre, når man udviser ansvar.

Gambling er et udtryk for noget risikabelt men ved at beskrive, at Danske Spil netop ikke gambler, udtrykker de en troværdighed, fordi de giver udtryk for en sikkerhed omkring måden at tage ansvar på. Danske spil anser deres ansvar gennem konstant at holde deres spil underholdende og derfor at det deres ansvar, at afhængighed og snyd bliver forhindret (bilag 24). Ligeledes anser Danske Spil også deres rolle som Danmarks største spiludbyder som en grund til, at de bør udvise ansvar overfor deres kunder: "Som Danmarks største spiludbyder arbejder vi hele tiden med ansvarlighed" (Bilag 25). Danske Spil italesætter derfor ansvarlighed som noget, der afhænger af organisationens størrelse, og man som en stor organisation indenfor sin branche er nødt til at udvise ansvarlighed. Danske Spil gør brug af intertekstualitet ved igen at henvise til deres ansvarlighedsrapport som en kilde for yderligere uddybelse (Bilag 24).



I Rapporten italesætter Danske Spil ansvarlighed som organisationens røde tråd og som et solidt fundament for en strategi frem mod 2020. Danske Spil italesætter deres ansvar ved fortsat at gå foran i branchen og sætte standarden endnu højere. Samtidig udtrykker de en skepsis over for branchens andre organisationer med udsagnet: “ For hvis ikke vi gør, hvem gør så? (DanskeSpil.dk). Med dette udsagn giver Danske Spil udtryk for, at ingen andre i branchen udtrykker den fornødne ansvarlighed, og at de derfor står alene om dette. Derfor har dette også været med til at skærpe deres fokus på ansvarlighed overfor organisationens kunder, og I Danske Spils CSR-strategi ønsker de derfor at lægge deres fokus på deres ansvar i forhold til at bekæmpe ludomani, hvidvask og matchfixing (DanskeSpil.dk).

I denne rapport er det værd at bemærke, at Danske Spil også italesætter en miljødiskurs. Danske Spil ønsker at passe på miljøet og motiverer deres medarbejdere til miljøbevidsthed og miljøhensyn. Hvor Danske Spil især adskiller sig fra Rockwool, COWI og Rambøll er, at de ikke har en decideret produktion.

Danske Spil skriver følgende om deres Miljøpolitik: “Som en organisation, der i høj grad leverer digitale ydelser og ikke har decideret produktion, er vores miljømæssige påvirkning begrænset. Men det betyder ikke, at vi ikke skal være opmærksomme på, hvordan vi kan bidrage til bedre fokus på miljøet. Tværtimod” (DanskeSpil.dk).

Danske Spil tilkendegiver, at deres påvirkning på miljøet er begrænset i forhold til organisationer, der rent faktisk har en produktion, men af den grund er de ikke mindre opmærksomme på, at de kan bidrage til et forbedret miljø. Hvor Rockwool, COWI og Rambølls fokus i højere grad har et fokus på, hvordan deres løsninger kan forbedre miljøet gennem forøgede levevilkår for mennesker omkring dem, anskuer Danske Spil i højere grad et miljøbidrag gennem måden, de bruger deres bygninger på: “Vores bygninger er gennemgået i 2017, og bevægelsescensorer, LED-lys og ældre IT-udstyr er udskiftet. Det giver mindre energiforbrug. På el er vores forbrug i 2017 faldet med fire procent. Dette på trods af en relativ stor stigning i antal medarbejdere” (DanskeSpil.dk). Danske spil ikke tidligere haft en miljøpolitik, men vil i år udarbejde en og aktivere den internt blandt organisationens medarbejdere (DanskeSpil.dk).

5.2.6 Hvordan italesættes diskurserne?

Ud fra diskursanalysen kan vi konkludere, at CSR-kommunikation italesættes gennem en ansvars-, samfunds-, bæredygtigheds- og miljødiskurs. Måden disse diskurser italesættes på i byggebranchen er gennem brug af specifikke interpretative repertoarer.

Rockwool italesætter diskurserne gennem transitivitet, hvor de fremhæver deres egne holdninger gennem deres produkters egenskaber. Disse produkters egenskaber afspejler således organisationens CSR-politik og stemmer overens med de CSR-initiativer Rockwool som organisation vægter højt; bæredygtighed, miljøbevidsthed og ansvarlighed over for samfundet. Ydermere anvender Rockwool pronomen "we" gentagende i Rockwools opslag, hvilket er et udtryk for, hvordan Rockwool som en samlet organisation ønsker at kommunikere til deres stakeholdere. Gennem spørgsmål-svar sekvenser opbygger Rockwool et rationale i teksterne og beskriver, hvordan de forholder sig til aspekter inden for miljø. Gennem både subjektiv og objektiv modalitet tillægger Rockwool deres tekster en grad af sandhed, hvilket har indvirkning på forståelsen af teksterne, der får dem til at fremstå mere troværdig.

COWI italesætter i højere grad bæredygtighed, hvilket de gør gennem transitivitet. Gennem projekter fremhæver COWI deres ekspertise inden for bæredygtighed eksempelvis ved at illustrere deres viden om BREEAM certificering, som er til gode for fremtidens samfund. COWI fremhæver på denne måde hvordan deres ekspertise har indflydelse på samfundet, og hvordan dette kan inspirere BREEAM certificerede til at tage ansvar. Gennem modalitet udtrykker COWI, at de ønsker at imødekomme udfordringer med begejstring, hvilket tilføjer en sandhedsgrad til deres udsagn.

COWI italesætter desuden, hvordan de progressivt ønsker at skabe sammenhæng mellem bæredygtighed og samfund. Ordene "morgendagens" og "uden at blinke" har en bestemt styrke, der udtrykker, hvordan COWI aktivt er handlende, og dermed hvordan de udviser et ansvar.

Rambøll italesætter ligesom COWI også diskurserne gennem projekter. Ved transitivitet fremhæves Rambøll på baggrund af deres ekspertise og viden i forbindelse med projekter, men italesætter dog projekterne som et ansvar de aktivt påtager sig, da de omhandler, hvordan Rambøll hjælper udviklingen af samfundet til et mere bæredygtigt og miljørigtigt. Rambøll adskiller sig dog fra de to øvrige organisationer, ved at Rambøll forsøger at påvirke modtagerne til at tage et ansvar i forbindelse med et smartere og mere bæredygtigt samfund. Ved at udøve en magt tager Rambøll kontrol over interaktionen. Rambøll italesætter desuden, at hvis man ønsker at være en førende organisation, er man nødt til at udvise et ansvar.

5.2.7 Er CSR-kommunikation branchebestemt?

Vi har i ovenstående analyseafsnit analyseret os frem til, hvilke diskurser Rockwool, COWI, og Rambøll italesætter i deres måde at kommunikere CSR på. Dertil har vi inddraget organisationen Danske Spil, fordi vi ønsker at undersøge, om CSR-diskurserne er branchebestemte, eller om branchen har en betydning for, hvordan CSR-diskurserne italesættes.

Vi kan på baggrund af ovenstående analyse konkludere, at diskurserne inden for CSR-kommunikation er forskellige alt afhængig af, hvilken branche organisationen tilhører, og derfor branchebestemt. Dette kommer til udtryk i måden, hvorpå organisationerne italesætter diskurserne. Hvor organisationerne i byggebranchen i større grad har et fokus på, hvordan deres produkter, services og materialer kan hjælpe miljøet, og de gennem dette italesætter et ansvar. En organisation som Danske Spil italesætter i højere grad ansvar som det at udvise medmenneskelighed over for andre, ved at værne om sine kunder gennem en bekæmpelse af Ludomani og snyd. Ifølge Danske Spil er ansvarlighed en alvorlig størrelse, og de ønsker som førende organisation indenfor deres branche, at videreudvikle hvordan de fremadrettet kan arbejde med ansvarlighed, da ansvarlighed er organisationens røde tråd. I forbindelse med ansvar italesætter de, hvordan de aktivt ønsker at yde en indsats mod ludomani, matchfixing og hvidvask. Danske Spil fokuserer på at kommunikere, hvad de arbejder med, og gennem modalitet tilfører dette en sandhedsgrad til deres udsagn. Danske Spil italesætter også en miljødiskurs, men denne italesættelse adskiller sig fra de øvrige organisationers måde at italesætte miljødiskursen. Hvor Rambøll eksempelvis italesætter hvordan deres løsninger forbedrer miljøet, anvender Danske Spil en mere defensiv tilgang og italesætter, hvordan de begrænser deres indvirkning på miljøet. Men fordi Danske Spil ikke beskæftiger sig med produktion, har deres virke ikke samme indvirkning på miljøet, som Rockwool, COWI og Rambøll.

Vi mener dog, at CSR i nogen grad kan kategoriseres som værende ikke branchebestemt. Grunden til dette er, at organisationerne i høj grad trækker på de samme diskurser, når de kommunikerer CSR. Hvor CSR-kommunikationen adskiller sig på tværs af brancherne er ikke i de overordnede emner og diskurser, organisationerne trækker på, men det er måden, hvorpå organisationerne italesætter og definerer disse diskurser.

5.3 Den sociale praksis

Vi har nu analyseret os frem til, hvordan CSR italesættes i byggebranchen. I dette analyseafsnit ønsker vi at finde frem til, hvorfor CSR italesættes gennem de fundne interpretative repertoarer, som byggebranchen anvender i forbindelse med en bæredygtigheds-, ansvars-, samfunds- og miljødiskurs. Her vil vi ligeledes anskue diskurserne og de interpretative repertoarer ud fra en social- og samfundsmæssig kontekst. Hvortil vil vi inddrage vores interviews med brancheaktører samt fokusgruppeinterviews for at få indblik i, hvorledes en udvalgt gruppe i generation Me forholder sig til CSR-kommunikation. Vi ønsker derfor at belyse, hvordan fokusgruppen forholder sig til henholdsvis ansvar, samfund, miljø og bæredygtighed, og med hvilken betydning italesættelsen af disse diskurser har for en organisation inden for byggebranchen. Vi vil også inddrage issues nævnt i analyseafsnittet i den retoriske arena, da den sociale praksis skal forstås som den samlede sociale og samfundsmæssige kontekst, der ligger til grund for, hvorfor diskurserne bliver italesat gennem interpretative repertoarer.

5.3.1 Et krav om øget viden

Det er altafgørende, at organisationerne besidder den rette viden om deres produkter og initiativer, før de kan begynde at kommunikere, hvordan de eksempelvis er bæredygtige. Det er dermed vigtigt, at de er eksperter indenfor deres område, hvis de ønsker at fremstå troværdige. I vores fokusgruppeinterview udtrykker respondenterne Magnus, at organisationer ikke blot kan kommunikere om CSR, men at de skal have en viden om, hvorvidt de er ansvarlige: "(...) jeg synes det er klamt når organisationer bruger bæredygtighed som en facade til at sælge deres produkter selvom de ikke ved præcist hvordan deres produkter er bæredygtige" (bilag 13, y62). I denne forbindelse antyder Magnus, at der skal være en overensstemmelse mellem det organisationerne kommunikerer, og det de reelt foretager sig. Det er altafgørende, at der ikke opstår gaps, når organisationer ønsker at imødekomme stakeholders forventninger gennem CSR-kommunikation, men at organisationerne reelt overholder eller forsøger at overholde forhåbninger og visioner. Hvis det ikke er tilfældet kan CSR-kommunikationen fremstå som bedrag eller greenwashing, hvilket kan have fatale konsekvenser for organisationerne og i sidste ende branchen. Heraf kan vi udlede betydningen af legitimitet og troværdighed mellem organisation og stakeholdere. Hvis organisationer forsøger at leve op til deres egne forhåbninger afhænger troværdigheden omkring CSR-kommunikationen af stakeholderne pres på organisationen. Hvis stakeholderne ikke mener, at organisationerne lever op til deres løfter eller gør ihærdige forsøg, så kan det få fatale konsekvenser for organisationerne, og en potentiel krise kan udbryde. Magnus udsagn er ligeledes et udtryk for de tendenser, der udspiller sig i samfundet. Unge i dag forventer i højere grad, at organisationer tager ansvar og medvirker til at løse verdensproblemer,

fremfor at lukke sig inde bag snævre målsætninger om profit og vækstrater (Bilag 6). Tidligere har organisationer haft fokus på, at de skulle være profitskabende i forbindelse med at opretholde et ansvar overfor dem selv og deres shareholdere, men der er sket et skifte i forståelsen af, hvordan organisationer holdes til ansvar for deres handlinger. Det samfundsmæssige pres for at organisationerne skal tage ansvar er større end nogensinde før, hvorfor det er vigtigt, at organisationer gør noget ægte og ikke bare score billige points. Unge køber ikke længere hensigtserklæringer og vinduespynt, men de kræver i stedet, at der er en seriøs bund i, hvad organisationerne foretager sig (Bilag 6). Som Magnus udtrykker i citatet er det i dag nødvendigt, at organisationer har den nødvendige viden om bæredygtighed. Hvis organisationer klandrer sig med, at deres produkter er bæredygtige uden at være bevidste om, i hvilken grad og hvordan produkterne er bæredygtige, så vækkes en mistillid fra stakeholdere.

5.3.2 Bæredygtighed

I byggebranchen oplever aktørerne en manglende efterspørgsel på bæredygtige byggerier. I forbindelse med hvilken betydning CSR har for organisationer i byggebranchen fortæller Stig-Gyelling, at organisationerne i byggebranchen generelt ønsker at levere bæredygtige løsninger, men at efterspørgslen ikke er til stede:

”Jamen vi lavede en undersøgelse her for nogle år siden eller faktisk i år op til vores årsmøde i maj og på det årsmøde havde vi undersøgt hvor mange i byggebranchen hvad de havde af holdning til bæredygtighed og om hvor efterspørgslen var og det som undersøgelsen vist var at rigtig mange entreprenører og små organisationer kender til bæredygtighed og gerne vil levere produkter og ydelser som skaber nogle bæredygtige byggerier men efterspørgslen halter langt bagefter.” (bilag 10, y4).

I denne forbindelse er der ikke nødvendigvis et pres fra stakeholdere om, at byggerier skal være bæredygtige, men der er en mulighed for at kommunikere om potentialet ved bæredygtigt byggeri. Hvis producenterne og entreprenørerne har et ønske om at bygge bæredygtigt, kan de eksempelvis tage ansvar og annoncere deres CSR-idealer i offentligheden for at skabe forventninger og et potentielt pres fra stakeholdere. I dette eksempel presser organisationen dermed stakeholdere ved at overstige deres forventninger, hvilket kan medføre at stakeholdere får en forventning til organisationen, hvorfor presset fra stakeholdere til organisationen formodentlig vil øges i fremtiden. Stig-Gyelling uddyber, hvilken rolle bygherren har i forbindelse med bæredygtigt byggeri, og hvorfor

det er nødvendigt at forholde sig til efterspørgsel og bygherrens forståelse, når man kommunikerer CSR i byggebranchen.

”(...) et problem i forhold til byggebranchen som sådan er meget fokuseret på at vi kan sagtens levere de ydelser som bliver efterspurgt men byggebranchen er ikke som industrien hvor vi sætter os ned og laver et produkt og så er det knald eller fald om nogle køber det. Her der er vi i dialog med kunden om hvad de gerne vil have og så laver vi det de gerne vil have det er jo ikke sådan at industrien fungerer og så er produktiviteten utrolig dårlig i byggebranchen men til gengæld er det meget mere styret at hvad bygherren ønsker og der halter det bæredygtig lidt bagefter i forhold til bygherrens forståelse (...)” (bilag 10, y4).

Selvom efterspørgslen efter bæredygtigt byggeri ikke er til stede, og bygherrens forståelse for vigtigheden af bæredygtigt byggeri ikke altid stemmer overens med entreprenørerne og producenterne, kan det stadig være fordelagtigt at inkorporere CSR i sin kommunikationsstrategi. Den potentielle målgruppe tillægger bæredygtige produkter en vis værdi, hvorfor bæredygtige produkter klassificeres højerestående end ikke bæredygtige produkter: ”(...) når man skal vælge hvilken kop kaffe man køber vil man hellere vælge den lækre bæredygtige kop kaffe end at vælge den anden helt almindelige” (bilag 13, y22). Her kommer respondenterne Magnus ikke med en direkte begrundelse for, hvorfor ’man’ er tilbøjelig til at købe en kop bæredygtig kaffe fremfor en ikke bæredygtig, men vi kan udlede, at det er fordi at den bæredygtige kaffe tillægges en ekstra værdi. Selvom der ifølge branchen ikke er efterspørgsel på bæredygtigt byggeri, anskuer målgruppen en potentiel værdi ved bæredygtighed.

5.3.3 Det diffuse CSR-begreb

Vi er opmærksomme på, at CSR er mere end bæredygtigt byggeri i byggebranchen, hvorfor kommunikation om CSR er vigtig i byggebranchen, hvis organisationer i branchen ønsker at tage et socialt ansvar. En årsag til at efterspørgslen på bæredygtigt byggeri ikke dominerer kan skyldes, at der hos forbrugerne er en stor usikkerhed omkring begrebet bæredygtighed. I vores fokusgruppeinterview udtaler Mia: ”Jeg er lidt usikker på bæredygtighed hvad er definitionen på bæredygtighed? bare så jeg er helt med” (bilag 13, y23). Ligeledes er vores respondenter Sandie også usikker på, hvad begrebet betyder: ”Det ved jeg ikke men det er et omdiskuteret begreb måske noget som er af god kvalitet det er i hvert fald positivt” (bilag 13, y24). Hvis forbrugerne ikke har indsigt i, hvad bæredygtighed betyder, kan det have indvirkning på, hvorfor de ikke efterspørger det. Hvis en bygherre opfører eksempelvis et lejlighedskompleks, er det formodentlig med et ønske om, at bygningens lejligheder bliver solgt

eller lejet ud. Hvis de potentielle købere og lejere dermed ikke ved, hvad de betaler for ved et bæredygtigt byggeri, kan det være svært for bygherre at sælge og leje lejlighederne ud. Af denne årsag kan usikkerheden omkring bæredygtighed være en afgørende faktor, hvorfor det kan være nødvendigt, at kommunikere hvordan bæredygtighed skal forstås i forbindelse med byggeri. Vores respondenter forbinder dog bæredygtighed med noget positivt eller med noget af god kvalitet, hvorfor vores respondenter forstår at bæredygtighed bidrager med en værdi. I branchen anskuer man også, ifølge Michael, at bæredygtighed er et begreb, der frit anvendes uden at organisationerne nødvendigvis får konsekvenser: "(...) bæredygtighed er blevet et buzzword som man bruger men som dybest set i øjeblikket er lidt en gratis omgang for hvordan vil man ligesom blive målt op på det" (bilag 8, y9). Grunden til at bæredygtighed frit kan bruges, skyldes at det er en tendens, der mangler en måleenhed for, eksempelvis i hvilket grad et byggeri eller et produkt er bæredygtigt. Manglende viden om bæredygtighed kan hermed skyldes, at der ikke eksisterer en overensstemmelse med, hvorledes ordet anvendes og forstås. Bæredygtighed bliver dermed et begreb, der mangler konkretisering, hvorfor det bliver diffust. Hos bygherreforeningen genkender de problemstillingen med manglende konkretisering: "(...) man burde jo begrebsliggøre CSR-begrebet lidt mere (...)" (bilag 9, y3). Således udtaler Jesper i forbindelse med, hvordan bygherrer integrerer CSR-initiativer i deres byggeprojekter. CSR er dermed et begreb, der mangler konkretisering i branchen. Men ifølge Jesper skyldes det, at branchen beskæftiger sig med en lang række problemstillinger:

"(...) CSR det er et begreb man ikke på den måde arbejder med man arbejder med social dumping man arbejder med udviklingsklausuler inden i projekterne og det er der rigtig mange entreprenører der er rigtig gode til og rigtig dårlige til man arbejder med grønne så begrebet er på den måde ikke defineret" (bilag 9, y7).

Jesper pointerer hermed, at der er stor difference hos organisationerne i forhold til at integrere CSR. Dette kan skyldes, at CSR er blevet en konkurrenceparameter i branchen, hvor organisationer slår sig op på, at være førende inden for CSR og bæredygtighed. Men branchen står over for en klar problemstilling i at konkretisere og gøre begreberne målbare.

5.3.4 Et krav om performativitet

Jævnfør afsnit 4.3.6 om CSR kommunikation som performativt anskuer vi, at organisationers udsagn ikke kun er deskriptive, men har performative egenskaber, som organisationen forpligter sig til at handle efter. Selvom CSR-kommunikation kan udtrykkes som en symbolsk handling fra organisationens side, bindes organisationen til at overholde sine fremtidsvisioner, da det potentielt

forpligter organisationen til at begynde at udføre visse handlinger. At artikulere CSR forhåbninger i det offentlige er derfor signifikant mere krævende end at holde visionerne og idealerne til organisationen selv. I fokusgruppeinterviewet udtaler respondenteren Sandie:

”Hvis jeg ville købe et produkt ville jeg måske undersøge organisationen hvis jeg ikke kender den og det ville jeg gøre ved at scrolle deres sociale medier igennem eller måske ved at læse lidt på deres hjemmeside. Jeg har prøvet at undersøge det da jeg var usikker på om en organisation var oprigtig eller om den bare var fake” (bilag 13, y48).

I forbindelse med hvorvidt en organisation lever op til dens udsagn omkring CSR, har respondenteren Sandie søgt yderligere information om organisationen, da organisationens kommunikation omkring CSR-initiativer ikke har været konsistent nok til at overbevise Sandie. Her opstår der en tvivl hos respondenteren om, hvorvidt organisationen lever op til dens udsagn, hvorfor der potentielt er risiko for, at organisationen har anvendt CSR som spin til at opnå legitimitet. Organisationer er dermed nødt til at føre ord til handling og være konsistente i deres CSR-kommunikation.

I vores fokusgruppeinterview ytrer respondenteren Mia, at hun vil vælge organisationer, der udviser et socialt ansvar, fremfor organisationer der ikke udviser et socialt ansvar: ”(...) der er også firmaer der ikke gør noget og så vil man automatisk vælge det sted hvor de tager et socialt ansvar) (bilag 13, y34). Denne ytring understreger vigtigheden af CSR-kommunikation, og hvilken betydning socialt ansvar har for organisationens omdømme. Organisationer der tager et socialt ansvar kan i denne sammenhæng dermed skabe direkte profit ved at slå sig op på at være en organisation, der aktivt tager et socialt ansvar. Respondenteren Sandie italesætter, at hun ønsker produkter, som er gode for miljøet: ”(...) Jamen det tænker jeg faktisk over når jeg køber varer så vil jeg helst have økologisk og noget der er godt for miljøet” (bilag 13, y16). Hermed får organisationer, der er aktive omkring miljø en konkurrencemæssig fordel, hvilken opbygger legitimitet og et positivt omdømme i samfundet. I denne forbindelse kan organisationen involvere stakeholdere for at undersøge, hvilke idealer stakeholdere værdsætter hos organisationen, således at organisationens kommunikation om dens foretagende i forbindelse med miljø ikke kun har til formål at influere stakeholdere, men også lader sig influere af stakeholderes forventninger og ønsker. Ved at indgå i en dialogisk forhandling og inddrage stakeholderne som medskabere af organisationens CSR-aktiviteter, legitimeres organisationens CSR-kommunikation, da stakeholdere selv har været med til at skabe den. Samtidig er magtforholdet mellem organisation og stakeholdere ligeværdigt, da CSR-kommunikationen bygger på en dialogisk kommunikation om organisationens CSR-aktiviteter.

I forbindelse med om aktørerne i branchen bør fokusere mere på CSR-initiativer, svarer Jesper:

”Ja det kunne de godt det er jo noget med at have styr på sine relationer og sine stakeholdere og finde ud af hvad er det hvor er det der er kriser henne hvor er det der er problemer henne men du kan ikke slukke brændende hele tiden åh det skal jeg også passe på og det skal jeg også være opmærksom på og så videre du er nødt til ligesom at tage det længere op og så sige okay ja der er problemer med byggeriet men hvor vil jeg hen og hvor tænker jeg at hvis vi nu tager alle de her stakeholdere og alle de her problematikker og så videre hvad er løsningen så som gør at alle får en del af en større kage” (bilag 9, y23).

Her erkender Jesper, at branchen står over for en række problemstillinger, men at man ikke kan barrikadere sig mod kriser og problemer hele tiden. Af denne årsag er det relevant for organisationerne i branchen at fokusere på issues management, således at de er forberedte på hvilke issues, der kan opstå i fremtiden. Her kan de ligeledes integrere en CSR-strategi og fokusere på at forbedre forhold, således at mulige issues imødekommes inden de udvikler sig til kriser. Hertil kan det være nødvendigt, at tænke visionært og forsøge at imødekomme forhåbninger og visioner for, hvordan branchen skal forholde sig til issues i fremtiden. Forhåbningsfuld CSR-kommunikation kan således ansues som værende performativt med formålet om at skabe forståelse for problemstillinger og dermed handle mod at løse dem.

5.3.5. Dokumentation og certificering

Michael Nielsen mener, at organisationer ikke blot kan kommunikere omkring CSR, men at organisationer skal have evidens for det, de kommunikerer:

”Altså jeg er jo ikke så meget til det der vinduespynt som jeg kalder det jeg synes man skal der skal være evidens og dokumentation bag det man kommunikerer det er jo nemt bare at sige vi er en bæredygtig organisation eller vi er en miljørigtig organisation det kan alle jo påstå men på hvilke parametre og hvordan altså der synes jeg man skal walk the talk det er ikke nok bare at pynte sig med et eller andet så skal der være dokumentation for det. (...)” (bilag 8, y18).

En udfordring ved CSR-kommunikation er, at organisationerne skal overbevise stakeholdere om, hvorledes de forsøger at leve op til deres forhåbninger. Det er dermed ikke nok at kommunikere om ansvarlighed og bæredygtighed, men organisationerne er nødt til at kommunikere, hvordan de er

ansvarlige. For at organisationer i byggebranchen kan imødekomme presset fra stakeholdere og undgå, at deres kommunikation ikke bliver anset som spin, er de dermed nødt til at kommunikere, hvordan deres CSR-initiativer er dokumenterede eller certificerede. I forbindelse med CSR-kommunikation mener Michael, at nogle organisationer er gode til at kommunikere om dokumenterede CSR-initiativer eksempelvis ved at certificere byggerier:

”Men jeg vil sige at der er nogle firmaer som gør det der er nogle som gør det rigtig godt der er også nogle bygherrer altså pensionskasser som begynder at brande sig med at de har DGNB-certificeret byggeri sølv eller guld altså det går hen og bliver en måde de brander sig på (...)” (Bilag 8, y20).

Når organisationer dokumenterer deres CSR-initiativer, kan dokumentationen anvendes i deres kommunikation til at understrege, hvordan organisationen er ansvarlig. Dette kan hermed bruges som evidens for den handling, organisationen påstår at udføre. CSR er en svær definerbar størrelse, hvorfor tydelig kommunikation omkring CSR-aktiviteter er en nødvendighed. Ved at dokumentere hvorvidt man lever op til en målsætning, i forbindelse med organisationens CSR-aktiviteter, opnår organisationen i større grad troværdighed og legitimitet, da stakeholdere nemmere kan forstå, hvordan organisationen reelt fører deres CSR-kommunikation til handling. I byggebranchen kan organisationerne dermed adskille sig fra andre ved at dokumentere deres ansvarlighed.

5.3.6 Håndteringen af issues

Som brancheorganisation med en medlemsskare på ca. 6.500 ønsker Dansk Byggeri at udbrede kendskabet til en række miljøproblemer inden for byggebranchen:

”(...) hvis man skulle gøre noget ved affaldsproblemet de store mængder så skulle man også kommunikere det til hr og fru danmark og det gør vi faktisk også vi har lavet noget der hedder VHGB videncenter for håndtering og genanvendelse af byggeaffald og dansk byggeris miljø og bæredygtighedspolitik som jeg har lavet og vi har et miljøudvalg men vhgb som vi har samlet otte millioner ind til er videncenter for håndtering og genanvendelse af byggeaffald og ligger nede ved teknologisk institut og som har som fokus at kommunikere til bygherrerne rådgiverne især bygherrerådgiverne kommunerne og entreprenørerne for det er det de kan og hvis vi skal ændre noget med affald og vi skal minimere problemerne med miljøfarlige stoffer så skal man kende til de regler som der er og det hjælper videnscentret med at kommunikere (...)” (bilag 10, y20).

Ved at kommunikere om de affaldsmæssige problemer i byggebranchen tager Dansk Byggeri ansvar som brancheorganisation ved at nedsætte et videnscenter for håndtering og genanvendelse af byggeaffald. Formålet med videnscentret er ikke kun at kommunikere omkring regler og procedurer, men også at øge kendskabet til det affaldsmæssige problem, og hvordan organisationer kan bidrage og tage socialt ansvar overfor samfundet og miljøet. På denne baggrund sætter Dansk Byggeri en målsætning for branchen, der går ud på, at branchen skal forbedre affaldshåndtering og genanvendelse af byggemateriale. Med denne målsætning øges presset på øvrige organisationer inden for branchen, som derfor potentielt er nødsaget til, at kommunikere hvorledes organisationen forholder sig til problemet, og hvordan de aktivt forsøger at afhjælpe det. Ved at kommunikere om problemet og hvordan branchen kan imødekomme problemstillingen, får kommunikationen performativ karakter, da den indbyder organisationer til at tage stilling og handle derefter.

For at håndtere affaldsproblematikken kan organisationer i byggebranchen med fordel integrere CSR-kommunikation i deres kommunikationsstrategi for at øge deres troværdighed og licence to operate. Gennem dokumenteret kommunikation kan organisationerne opbygge tillid ved at kommunikere omkring deres foretagende i CSR-sammenhæng. Det er afgørende at organisationen udviser en vilje og evne til at tage et samfundsmæssigt ansvar, hvis en organisations CSR-aktiviteter udfordres af stakeholders forventninger. Dermed forventes det af organisationen, at den aktivt forsvare sine politikker og visioner, eller at organisationen foretager en forandring ved at implementere større krav til CSR-standarder. Ved at foretage en organisatorisk ændring, kan organisationen dermed leve op til stakeholders forventninger, eller den kan forsøge at overstige stakeholders forventninger, hvis den har vilje og evne til det. Organisationernes legitimitet og license to operate bliver således konstant udfordret fra stakeholdere, men hvis organisationen lever op til forventningerne, kan det resultere i et stærkt positivt omdømme. Ifølge Jesper handler det for organisationerne om at være opmærksomme på stakeholdere også på den lange bane, hvis man som branche ønsker at flytte sig:

"(...) hvis du siger denne her svømmehal den skal bare for at tage den jamen den er jeg ved sgu ikke hvad man kan gøre men den er grøn i forhold til det er vist nok enormt svært at bygge svømmehaller men det går næsten altid galt men hvad hedder det der er et eller andet rensningsanlæg der kan hvad ved jeg jamen så kan det godt hvis man ligesom er klar på det og er visionær og melder det ud og man kan se at det bidrager til alt muligt og børn kan lære og svømme og hvad fanden ved jeg alt muligt godt jamen så gør det måske ikke at det går et halvt år over tid ligesom altså det er jo meget med hele tiden at det er jo summen af tingene man skal kigge på ikke så på den måde kan man sige ja CSR er

men det er jo ligeså meget en evne til at se relationerne og se stakeholderne og interessenterne og de faresignaler der kan være og det er jo også CSR (...)” (bilag 9, y23).

CSR-kommunikation handler dermed om at tage ansvar for sociale- og samfundsmæssige problemstillinger, og forsøge at gøre noget ved dem. Hvis man som organisation formår at integrere CSR-kommunikation således, at det stemmer overens med stakeholderes forventninger eller overstiger dem, kan organisationen opnå en langt højere grad troværdighed, som kan give organisationen et positivt ry. Heraf bidrager organisationen ved at vise goodwill overfor samfundet, hvilket kan legitimere organisationens license to operate.

5.3.7 Et konkurrenceparameter

I byggebranchen er CSR og bæredygtighed blevet til et konkurrenceparameter, som organisationerne kan slå sig op på. Hermed opstår endnu et issue. Hvis organisationer anvender goodwill som et konkurrenceparameter, hvor de forsøger at overgå hinanden, kan det være positivt, hvis de reelt foretager handlinger, der gavner samfundet. Men hvis organisationerne blot kommunikerer uholdbare visioner og initiativer uden at navigere mod disse gennem aktiv handling, kan organisationer blive anskuet som falske, og dermed blive beskyldt for greenwashing. Ifølge Jesper er der som tidligere nævnt stor difference i, hvorledes organisationerne er gode eller dårlige til CSR og bæredygtighed. Hermed er vi opmærksomme på, at branchen indeholder flere konkurrenceparametre, hvorfor organisationer der ikke slår sig op på at være eksperter inden for CSR og bæredygtighed, muligvis er eksperter på andre områder. Det kan ligeledes skyldes et økonomisk aspekt. Hos branchen er man opmærksom på det økonomiske aspekt, men at det ikke er alle aktører, der har samme opfattelse:

”(...) byggebranchen som sådan er meget fokuseret på at vi kan sagtens levere de ydelser som bliver efterspurgt men byggebranchen er ikke som industrien hvor vi sætter os ned og laver et produkt og så er det knald eller fald om nogle køber det. Her der er vi i dialog med kunden om hvad de gerne vil have og så laver vi det de gerne vil have det er jo ikke sådan at industrien fungerer og så er produktiviteten utrolig dårlig i byggebranchen men til gengæld er det meget mere styret at hvad bygherren ønsker og der halter det bæredygtig lidt bagefter i forhold til bygherrens forståelse fordi bygherren vil gerne have en masse ting men det er også lidt det med at det koster lidt nogle gange at gå den ekstra mil” (bilag 10, y4).

Stig-Gyilling udtrykker hermed, at bygherre er fokuseret omkring at få solgt byggerier, hvorfor prisen er afgørende. Her er det så nødvendigt for branchen at blive opmærksom på, at hvis der er en efterspørgsel efter bæredygtigt byggeri, kan fremtidige byggerier tilpasses, således at de imødekomme efterspørgslen, men hvis ikke efterspørgslen er der, er det en svær opgave at integrere bæredygtige løsninger, hvis de koster mere.

Hos den potentielle målgruppe er man også opmærksom på det økonomiske aspekt: "Jeg tror også at der er et økonomisk aspekt for jeg tænker ikke altid over hvad der er godt men nogle gange mere hvad det koster" (bilag 13, y18). I forbindelse med bæredygtige produkter og ansvarlige organisationer, vægter den potentielle målgruppe ikke nødvendigvis det at gøre noget godt for samfundet, hvis ikke der er en økonomisk fordel. Hertil kan det være en fordel i fremtiden at udvikle den cirkulære økonomi, da det kan være en fordel for forbrugerne at få konkretiseret den økonomiske fordel ved at anvende genbrugelige materialer fremfor ikke genanvendelige materialer.

Delkonklusion

Ud fra ovenstående analyse kan vi konkludere, at der findes flere forskellige sociale- og samfundsmæssige grunde til, at organisationer i byggebranchen er nødt til at prioritere CSR og bæredygtighed, når de kommunikerer ud til deres stakeholdere. Der er et generelt ønske fra samfundets side om, at organisationer agerer ansvarligt og ikke mindst kan fremlægge bevis for, hvordan de er det. Ligeledes bliver der også set negativt på organisationer, som ikke er i stand til at fremvise dette. Vi kan konkludere, at der er en generel diffus forståelse af CSR-begrebet både hos stakeholdere, men også hos aktørerne i byggebranchen. Dette kan lægge til grund for, at byggebranchen over en længere periode ikke har været i stand til at imødekomme de forventninger, der har været fra branchens stakeholdere, fordi de ikke har været klar over, hvordan de skulle imødekomme disse. Ligeledes er der en mangel på efterspørgsel af bæredygtigt byggeri i branchen, hvilket betyder, at dette ikke bliver prioriteret. Dette kolliderer med stakeholdernes forventninger til branchens grønne indstilling, og der vil derfor opstå et gap mellem dem.

Organisationerne er nødt til at handle efter, hvad samfundet kræver af dem, for at de skal fremstå troværdige og legitime, og for at organisationerne kan opnå et positivt omdømme og license to operate.

5.4 Strategiske refleksioner

På baggrund af vores rapport og analyse ønsker vi, at komme med en række strategiske refleksioner til Xella Danmark, som de kan vælge at benytte sig af og integrere i deres CSR-kommunikation. Her vil vi inddrage Mintzbergs fem p'er som inspiration til, hvordan en kommunikationsstrategi udformer sig. Xella Danmark har selv udtrykt, at de godt kan være bedre til at kommunikere deres CSR-initiativer ud, fordi de har så meget at blære sig med (Bilag 4, y22).

5.4.1 Communication as plan

Det første p, strategic communication as plan, anvender vi til at beskrive, hvorfor en organisation som Xella skal udarbejde en CSR-strategi. Her ønsker vi, at fokusere på, hvilken rolle Xella som organisation har i branchen.

Xella Danmark er verdens førende producent af byggematerialer i kalksandsten og porebeton. Som førende producent har de indtaget en hidtil anonym rolle i forbindelse med at imødekomme issues i branchen. Xella Danmark ønsker dog at indtage en aktiv rolle i forbindelse med CSR (Bilag 4, y22). På denne baggrund ønsker de en række forslag til, hvordan de som organisation skal kommunikere i branchen for at imødekomme stakeholderes forventninger, når de indtager en aktiv rolle. I forrige analyse har vi analyseret os frem til en række vigtige parametre, som skal integreres i en sådan CSR-strategi. Først og fremmest er Xella en førende producent, hvorfor der må forventes et stigende pres fra stakeholdere. Xella Danmark indgår under den kategori i byggebranchen der producerer mest affald, hvorfor det må forventes, at der vil opstå en stigende forventning fra stakeholdere til Xella Danmark om, at de forsøger at nedsætte eller genanvende affaldet.

Her vil en strategi for genanvendelse eller integrering af bæredygtige materialer være en måde at imødekomme issue om affaldshåndtering i branchen. I deres CSR-kommunikation skal Xella Danmark være opmærksomme på problematikken om, at der er forskel på hvordan en organisation kommunikerer og handler. Selvom denne problematik er central i CSR-kommunikation, skal Xella Danmark anskue CSR-kommunikation som performativ, da ord der anvendes i en kontekst med høje sociale forventninger er mere tilbøjelige til at fremme handlinger. På baggrund af vores analyse ved vi, at målgruppen har en forventning om, at organisationer tager et socialt- og samfundsmæssigt ansvar, hvorfor Xella Danmark også skal tage ansvar. I CSR-strategien skal Xella Danmark indtage et issues management perspektiv, for at imødekomme problemstillinger og undgå, at de udvikler sig til kriser.

Xella Danmark skal foretage en organisatorisk forandring, hvis de ønsker at imødekomme stakeholderes pres. På nuværende tidspunkt kommunikerer de kun b2b, hvorfor en organisatorisk forandring i deres kommunikation fra b2b til b2c kan medføre, at Xella Danmark også kan ramme

stakeholdere i b2c segmentet. I vores interview med Anja, fortæller hun ligeledes, at dette er noget, som Xella Danmark allerede har eksperimenteret med: “ (...)og i et relativt begrænset omfang også b2c, men det gør vi os ikke så meget i, men altså det kan heller ikke udelukkes (Bilag, 4, y16). Hertil kan de foretage en ændring i forbindelse med det medie, som de anvender til CSR-kommunikation. Et medie der faciliterer en dialogisk kommunikationsform, er de sociale medier. På de sociale medier er det muligt for organisationen at udveksle informationer med offentligheden og modtage respons fra stakeholdere på organisationens ansvarlighed. Vores respondent Sandie udtaler således i fokusgruppeinterviewet:

”Hvis jeg ville købe et produkt ville jeg måske undersøge organisationen hvis jeg ikke kender den og det ville jeg gøre ved at scrolle deres sociale medier igennem eller måske ved at læse lidt på deres hjemmeside. Jeg har prøvet at undersøge det da jeg var usikker på om en organisation var oprigtig eller om den bare var fake” (bilag 13, y48).

Sandie eksemplificerer her, at hun aktivt søger information om organisationers aktiviteter og særligt, hvis det er organisationer, som hun ikke i forvejen har kendskab til. Internettet og de sociale medier stiller dermed høje krav til organisationer, da informationer om organisationens foretagende skal være tilgængelige for organisationernes stakeholdere. De sociale medier faciliterer en alle-til-alle kommunikation, der ikke kun er dialogisk kommunikation mellem organisation og stakeholdere, men også stakeholdere imellem. De sociale medier er dermed en oplagt kanal, når organisationer skal i live-dialog med stakeholdere. Samtidig tilbyder de sociale medier også muligheden for, at organisationer kan etablere en agenda om CSR, som ikke bliver kontrolleret af gatekeepere. Når man involverer stakeholdere i sin CSR-kommunikation på denne måde, er det nødvendigt at forholde sig transparent som organisation og gøre informationer tilgængelige for stakeholderne. Det er samtidigt vigtigt, at når informationer om eksempelvis CSR tilgængeliggøres for stakeholder, er der en naturlig risiko for at presset fra stakeholdere øges, hvilket kan få fatale følger, hvis organisationen ikke lever op til det, som de kommunikerer ud.

I forbindelse med deres CSR-strategi skal Xella Danmark være opmærksom på, at de skal konkretisere brugen af begreberne bæredygtighed og CSR. Disse begreber skal kommunikeres på en forklarende måde, således at det er tydeligt for stakeholdere, hvordan organisationen forstår og anvender dem.

For at fremstå troværdige skal Xella Danmark være eksperter på området CSR og bæredygtighed. Hertil skal de anvende dokumentation og certificering af deres produkter. Vi ved at branchen er

udfordret af manglende skalaer og måleenheder for bæredygtighed, hvorfor Xella Danmark skal italesætte dette problem overfor politikere.

I forbindelse med bæredygtige produkter ved vi, at målgruppen anser bæredygtige produkter for at indeholde en ekstra værdi, som ikke bæredygtige produkter ikke besidder, hvorfor bæredygtige produkter rangerer højere hos målgruppen. I denne forbindelse er det en opgave for Xella Danmark at vurdere det økonomiske aspekt i forbindelse med deres bæredygtige produkter. Målgruppen går ikke på kompromis med pris, hvorfor prisen på produkterne formodentlig skal prissættes på lige fod med tilsvarende ikke bæredygtige produkter.

5.4.2 Communication as ploy

Vi mener, at Xella i høj grad kan gøre brug af communication as ploy som en del af deres strategiske tankegang, når de skal lave en CSR-strategi.

Gennem communication as ploy kan Xella overliste sine konkurrenter med "tricks" som ofte er emergente løsninger baseret på den situation, som organisationen befinder sig i. Byggebranchens nuværende situation taget i betragtning, og med Xellas påstand om, at de er den førende organisation inden for bæredygtighed i forhold til bestemte byggematerialer, vil de have mulighed for at finde på tricks, som kan snyde deres konkurrenter. Da størstedelen af det producerede affald kommer fra beton (miljøstyrelsen.dk), kan Xella anvende organisationens CSR-strategi som et bevis på, at organisationen ikke bidrager til affaldsproducingen i samme grad som konkurrenterne. Xella har dermed mulighed for at sætte sig i en bedre position på markedet i forhold til sine konkurrenter, fordi de vil fremstå mere bæredygtige og dermed også bedre for samfund og miljø. Da miljø og samfund står højt på listen hos både almene borgere og politikere, har Xella en stor mulighed for at spille på, at de anser sig selv som den førende organisation inden for bestemte typer af betonmaterialer. Dette kan give Xella en unik mulighed for netop at fortælle, hvad der gør organisationen til den førende organisation, og hvorfor de er bedre til at fremstille materialerne end deres konkurrenter. Denne type af strategi kan ligeledes ses som strategy as position, fordi Xella Danmark kan opnå en fordelagtig position i forhold til sine omgivelser.

Samtidig tvinger branchens udfordringer også organisationer til at handle, fordi der pludselig er kommet et negativt syn på byggebranchens affalsspild, grundet samfundstendenser blandt især yngre borgere, som råber på mere og bedre CSR-kommunikation og i langt højere grad, at organisationer viser, at de tager ansvar. Derfor skal Xellas tricks ligeledes ses som løsninger på de udfordringer, som er stillet fra en ekstern kontekst, og den situation, som organisationen og branchen befinder sig i. Dermed vil organisationens communication as plan også blive en del af et ploy, fordi CSR-strategien

skal understøtte, at organisation ikke tager del i byggebranchens issues, og dele af den skal bruges som små tricks til at sætte sig selv i en fordelagtig position.

Xellas tricks behøver nødvendigvis ikke at være for at sætte andre organisationer i et negativt lys. Da byggebranchen i øjeblikket kæmper med flere issues, kan Xella anvende sin viden om bæredygtige betonmaterialer til at agere mentor for nyere organisationer, som måske ikke har helt de samme forudsætninger, eller har lige så godt styr på reglerne som Xella. Dermed kommer Xella også til at fremstå i et positivt lys, fordi de demonstrerer, at de er villige til at hjælpe andre organisationer og ligeledes, at de er villige til at hjælpe branchen mod et bedre ry. Disse tricks skal alle blot være "one-timers" fordi deres effekt kun skal være bundet op til branchens nuværende krise. Derfor skal Xella finde på nye tiltag, hvis et nyt issue eller en krise opstår for organisationen eller branchen.

Det er enormt vigtigt for Xella, at deres positionsstrategi adskiller sig fra andre organisationers i branchen.

I forhold til positioning strategy står Xella midt i mellem to problematiske aspekter i issueet. Xella har slet ingen CSR-strategi, og de har derfor intet bevis for, at deres materialer er ligeså bæredygtige, som organisationen selv påstår, og de vil derfor have svært ved at forsvare sig selv overfor sine stakeholdere, hvis organisationen specifikt blev indblandet i branchens issues og beskyldt for at være en synder i affaldsproduktionen. Ligeledes vil Xella have svært ved at overtale potentielle nye kunder til at tro på organisationens mission, fordi de ikke på nuværende tidspunkt kan vise, hvordan deres materialer er bæredygtige, og at der er handling bag deres bæredygtige initiativer.

Idet Xella har udtrykt et ønske om, at organisationen gerne vil have en CSR-strategi på de sociale medier, bør de også være opmærksomme på flere ting. Da Xella befinder sig i en branche, som i høj grad er i fare for, at kunne medføre kriseafsmitning skal de være opmærksomme på, at deres strategi ikke kommer til at ligne en, som en eller flere konkurrenter allerede gør brug af, og som organisationen måske i forvejen er klar over, kunne have en negativ indflydelse på branchens affaldsproblem. Ved at skabe en strategi, som er identisk med en konkurrents vil dette øge chancen for kriseafsmitning i branchen, og det er derfor vigtigt, at Xella er opmærksomme på, hvordan de kan differentiere sig fra deres konkurrenter fordi det vil mindske graden af accessibility og undgå at blive opfattet identisk med andre organisationer, som bidrager mere til branchens issues, end Xella selv gør. For at undgå øget grad af diagnosticity, er det vigtigt, at Xella tager højde for de forventninger, som branchens stakeholdere har til organisationerne deri. Hvis Xella ikke magter at imødekomme disse krav, er der større chance for, at de vil blive linket direkte til affaldsproblemet af stakeholders, hvilket må formodes, at organisationen ingen interesse har i.



6.0 Diskussion af værdien i CSR- kommunikation

Vi ønsker i dette afsnit at diskutere, hvorvidt det at kommunikere CSR giver en værdi for organisationerne, eller om det i virkeligheden er spildt arbejde. Til dette ønsker vi at inddrage The 'Catch 22' of communicating CSR (Morsing, Schultz & Nielsen, 2008) og The paradoxes of communicating Corporate Social Responsibility (Waddock & Googins, 2011). Disse artikler ønsker vi at diskutere i forhold til analysens resultater og undersøge, hvorvidt CSR rent faktisk giver afkast på organisationernes bundlinje.

Danskerne har i stigende grad fået højere krav til, at organisationer tager del i- og viser hvordan de hjælper miljøet og samfundet. Danskerne er et af de mest kritiske folk, når det kommer til social ansvarlighed, og derfor skal der også meget til, før organisationer vinder deres interesse. Selvom organisationer i stor grad forsøger at vise omverdenen, hvor meget de bidrager til samfundet, er der et paradoks hos danskernes holdning til CSR, som gør situationen vanskelig for organisationer, når de forsøger at kommunikere deres CSR-initiativer ud (Morsing, Schultz & Nielsen, 2008, s. 97). Ifølge Morsing, Schultz og Nielsen bliver organisationer, som er meget aktive inde for CSR ofte kritiseret meget mere, end de organisationer, som ingenting gør – dette er et eksempel på, hvad de betegner som hyper-eksponering, og disse CSR-aktiviteter skaber en interesse hos journalister, kunder og NGO'er til at teste, om organisationerne nu også er så gode, som de selv mener, at de er (Morsing, Schultz & Nielsen, 2008, s. 99). Danskerne har en tendens til en anti-jantelovsindstilling til CSR, fordi de ikke mener, at det er i orden, at organisationer selv kommunikerer deres CSR-initiativer ud, fordi det er et udtryk for selvfedhed fra organisationens side. I stedet bør organisationer lade tredjepartsselskaber stå for at omtale organisationers CSR, fordi det ikke er i orden, når organisationen selv fremhæver sine gode sider, men når andre kommenterer på det og udlægger resultater, bliver det anskuet som troværdigt. Samtidig foretrækker danskere også organisationer, hvis CSR er mindst vovet, og det er ofte svært for folk at forstå CSR-kommunikation, hvis ikke de allerede har viden omkring om CSR-problemerne (Morsing, Schultz & Nielsen, 2008, s. 100). Af den årsag foretrækker organisationer også at kommunikere deres CSR ud til professionelle stakeholdere, og dermed ikke direkte til forbrugerne, og derfor forekommer der også et paradoks i CSR-kommunikationen, når vores CSR-teori ekspliciterer, at det ikke er muligt at opnå et positivt omdømme, hvis ikke forbrugerne har kendskab til organisationens arbejde med CSR.

Disse betragtninger giver anledning til at reflektere over, om det er fordelagtigt at praktisere CSR-kommunikation henvendt til forbrugerne. På den ene side, må en organisation ikke selv kommunikere, hvordan de praktiserer CSR-initiativer, og på den anden side forventes det, at de kommunikerer mere og mere ud omkring deres CSR-aktiviteter, men at der samtidig vil opstå en større mistillid til

organisationen, hvis de kommunikerer for meget ud. Det er dermed et væsentligt paradoks og dilemma for organisationerne.

Dette understøttes også af Waddock & Googing, som argumenterer for, at det vigtige aspekt i at kommunikere CSR er at fremlægge, hvordan organisationer tager del i samfundet. Ifølge Waddock & Googing bliver dette dog vendt til en skepsis fra stakeholdere, fordi de ikke er overbeviste om, at organisationer kan yde for samfundet (Waddock & Googing, 2011, s. 25-26). Waddock & Googing mener, at tilliden har ramt et bundniveau, og på baggrund af den manglende tillid vil organisationer, som praler med deres CSR-initiativer offentligt fremstå utroværdige blandt stakeholdere (Waddock & Googing, 2011, s. 26).

Ud fra vores analyseresultater ved vi, at byggebranchen kæmper med flere forskellige issues, som kræver en grøn omstilling for at tilfredsstille stakeholderne i branchen. Ligeledes ved vi også, at flere af vores respondenter i høj grad ser CSR-kommunikation som en del af løsningen på byggebranchens issues, hvorfor det må have en værdi og dermed være en måde at håndtere issues i branchen. Ud fra vores analyseresultater ved vi, at CSR anses som et diffust begreb, hvor blandt andet Michael Nielsen ikke tillægger dette særlig stor værdi, før begrebet endeligt bliver konkretiseret. Denne anskuelse af CSR som et diffust begreb vækker mistillid til organisationerne, hvis ikke organisationerne formår at kommunikere, hvordan de anskuer begrebet CSR. CSR er dermed et vigtigt parameter, hvis en organisation i byggebranchen skal leve op til stakeholders forventninger, men om det reelt skaber værdi for organisationerne på bundlinjen afhænger af den enkelte. Der hersker dog ingen tvivl om, at CSR er en vigtig faktor for organisationer, der ønsker at opnå et bedre omdømme og license to operate, hvis de formår at beherske deres kommunikation og forventningsafstemme med deres stakeholdere.

7.0 Konklusion

Vi ønsker i dette afsnit at besvare specialets problemformulering, som forlyder:

Hvilken kompleksitet gør sig gældende i byggebranchen, og hvordan påvirker denne branche organisationers muligheder for at lave en CSR-strategi?

Vi kan på baggrund af rapporten konkludere, at byggebranchen befinder sig i en situation, hvor en række issues potentielt kan udvikle sig til kriser, hvorfor branchen må handle for at undgå en branchemæssig krise. På baggrund af byggebranchens størrelse og affaldsproduktion har nedsættelsen af affaldsspild en stor betydning for at indfri målsætningen om et Danmark uden affald. På denne baggrund oplever byggebranchen et stigende pres fra både den politiske og private side, i forhold til at bekæmpe affaldsspild. Byggebranchen står overfor en udfordring på grund af manglende viden om genanvendelse af byggematerialer, hvorfor der ikke har været tilstrækkelig fokus på forebyggelse af affaldsspild. Vi kan konkludere, at manglende viden er en væsentlig faktor for håndteringen af affald, men at byggebranchen har fået større opmærksomhed på den politiske front, hvilket har skabt øget opmærksomhed i pressen, hvorfor presset fra stakeholdere intensiveres. Issuet om håndtering af affald har endnu ikke udviklet sig til en krise, men branchen er nødt til at handle, for at undgå at issue udvikler sig. Ydermere konkluderer vi, at branchen befinder sig i en højrisikozone for kriseafsmitning, og det er derfor vigtigt, at branchen imødekommer stakeholders krav for at undgå, at en krise bryder ud.

På baggrund af vores kritiske diskursanalyse kan vi konkludere, at organisationer i byggebranchen trækker på diskurserne bæredygtighed, ansvar, samfund og miljø i forbindelse med CSR-kommunikation. Vi kan ligeledes konkludere, at diskurserne i byggebranchen ikke er branchebestemte, men at italesættelsen af diskurserne er branchebestemte, i den forstand, at byggebranchen italesætter diskurserne omkring miljø, samfund og bæredygtighed gennem brug af branchebestemte interpretative repertoires. På baggrund af den sociale praksis kan vi konkludere, at branchen står overfor en række udfordringer, herunder at organisationer såvel som samfundet aktivt skal handle for at forebygge miljøproblemer og affaldsspild. Vi kan konkludere, at stakeholdere kræver langt mere af organisationer i dag end tidligere, og stiller langt større krav til, at organisationer i højere grad skal tage en aktiv rolle i samfundet og vise, hvordan deres CSR-initiativer rent faktisk har en effekt og bidrager til fællesskabet. Hertil kan dokumentation og certificering af materialer og byggerier være en måde for organisationer at imødekomme issue om, at de skal handle, for ved at dokumentere og certificere kan de vise, hvordan de aktivt tager ansvar. Vi kan i samme forbindelse konkludere, at byggebranchen kalder på forskning og udvikling i forbindelse med at genbruge byggematerialer, da der ikke er dokumentation for, om de genbrugte materialer rent faktisk holder - og hvor længe. Vi kan ligeledes konkludere, at der eksisterer en diffus forståelse af CSR både i byggebranchen og hos

stakeholderne, hvorfor en konkretisering af begrebet er en nødvendighed for, at byggebranchen kan imødekomme sine issues. Dog er den manglende forståelse af CSR er med til at skabe et paradoks omkring CSR-kommunikationen idet stakeholderne forventer CSR i et øget omfang, uden at vide, hvad definitionen af det er. Dette sætter en urimeligt pres på byggebranchen, som skal leve op til et udefinerbart begreb. Det kan konkluderes, at kompleksiteten i byggebranchen i høj grad påvirker organisationers muligheder for at lave en CSR-strategi. Grundet byggebranchens issues og forventningerne fra stakeholderne, er organisationer i høj grad nødsaget til at prioritere at udvise et bæredygtigt ansvar for både samfund og miljø. Vi konkluderer, at branchens situation giver organisationerne muligheder for både at foretage planlagte og emergente løsninger for at udvise socialt og samfundsmæssigt ansvar. Gennem en planlagt CSR-strategi har organisationer mulighed for at distancere sig fra branchens issues, og de kan gennem anvendelse af tricks sætte sig selv i en bedre position, i forhold til deres konkurrenter. I forhold til organisationen Xella Danmark kan vi konkludere, at deres manglende CSR-kommunikation bringer dem i fare for at blive smittet af branchens høje risiko. Vi konkluderer derfor, at Xella først og fremmest skal udarbejde en detaljeret CSR-strategi, hvor de dokumenterer og viser belæg for, hvordan de som verdens førende organisation inden for byggematerialer i kalksandsten og porebeton ikke bidrager til branchens affaldsproduktion, eller de skal dokumentere for, hvorledes de bidrager til nedsættelsen eller genanvendelsen af byggeaffald. Dette vil sætte dem uden for risiko for kriseafsmitning, hvorefter de har mulighed for videre planlægning af en CSR-strategi.

8.0 Anvendt litteratur

Andersen, I. (2013). Den skinbarlige virkelighed: vidensproduktion i samfundsvidenskaberne. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.

Benoit, W. (2015). Accounts, Excuses and Apologies: Image Repair Theory And Research. (2. Udgave). Albany: State University of New York Press

Brinkmann, S. (2011). Socialkonstruktionisme og Diskurspsykologi. I: Karpatschhof, B. & Katzenelson, B. (Red.). København: Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, S. & Tanggaard, L (2010). Kvalitative Metoder: En grundbog. København: Hans Reitzels Forlag.

Brunsson, N. (2003b) 'Organized Hypocrisy'. I Czarniawska, B & Sevón, G (eds) The Northern Lights—Organization Theory in Scandinavia, s. 201–222. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Bryman A. (2012). Sociale Research Methods (4. Udgave). New York: Oxford University Press.

Bygtek. Ny direktør skal mestre Cowis gigantiske projekter. Hentet d. 5 oktober på: <https://bygtek.dk/artikel/byggeri/ny-direktr-skal-mestre-cowis-gigantiske-projekter>

Capriotti, P (2011): Communicating Corporate Social Responsibility through the Internet and Social Media. I Ihlen, Ø., Bartlett, J., L. & May, S (eds) The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility, s. 316-338, Chichester: Wiley Blackwell

Christensen, Lars Thøger; Morsing, Mette; Thyssen, Ole (2013). CSR as Aspirational Talk. Sage Publications.

Colleoni, E. (2013). CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media. København: Department of Intercultural Communication and Management.

Coombs. T. (1999). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding (4. Udgave). London: Sage Publications.

Cornelissen, J. (2017). Corporate Communication. London: Sage Publications.

Cowi. Bæredygtighed. Hentet d. 5 oktober på: <https://www.cowi.dk/tags/baeredygtighed#>).

Danske Spil. Spil er underholdning. Spil med omtanke: Ansvarlighedsrapport 2017. Hentet d. 10 oktober på: https://issuu.com/danskespil_info/docs/danske_spil_csr_report_2017

Eisenegger, M. & Schranz, M. (2011): Reputation Management and Corporate Social Responsibility. I Ihlen, Ø., Bartlett, J., L. & May, S (eds) The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility, s. 316-338, Chichester: Wiley Blackwell

Fairclough, N. (1993). Discourse and social change. Cambridge: Polity Press.

Fombrun, C. J. (1996): Reputation: Realizing value from the corporate image. Boston, MA: Harvard Business School Press, s. 78-79.

Frandsen, F. & Johansen, W. (2013). Krisekommunikation - når virksomhedens omdømme er truet. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.

Guldbrandsen, I. B., & Just, S. N. (2016). Strategizing Communication: Theory and Practice. Samfundslitteratur.

Halkier B. (2016). Fokusgrupper (3. Udgave). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.

Heath, L. R. & Palenchar, J. M. (2011): Corporate (Social) Responsibility and Issues Management: Motive and Rationale for Issue Discourse and Organizational Change. I Ihlen, Ø., Bartlett, J., L. & May, S (eds) The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility, s. 316-338, Chichester: Wiley Blackwell

Ihlen, Ø., Bartlett, J. L. & May, S. (2011). The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility. John Wiley & Sons, Inc.

Jørgensen M. W. & Phillips L. (1999). Diskursanalyse som teori og metode. Frederiksberg C:

Samfundslitteratur Roskilde Universitetsforlag.

Kim, S., & Rader, S. (2010). What they can do versus how much they care. Emerald Group Publishing Limited.

Kvale, S (1997). Interview: en introduktion til det kvalitative forskningsinterview. København: Hans Reitzels Forlag.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). Interview: det kvalitative forskningsinterview som håndværk. København: Hans Reitzels Forlag.

Laufer D. & Wang Y. (2017). Guilty by association: The risk of crisis contagion. Kelley School of Business: Indiana University.

Miljøstyrelsen. Affaldsstatistik 2016. Hentet d. 25 september 2018 på: <https://www2.mst.dk/Udgiv/publikationer/2018/06/978-87-93710-39-9.pdf>

Morsing, M & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication - Stakeholder information, response and involvement strategies. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Morsing, M., Schultz, M., & Nielsen, K., U., 2008. The 'Catch 22' of communicating CSR. Routledge: Taylor & Francis Group.

Potter J. & Wetherell M. (1987). Discourse and Social psychology: Beyond Attitudes and Behaviour. London: Sage Publications.

Potter J. & Wetherell M. (1988). Rhetoric and Ideology. I Antaki, C. Analyzing everyday Communication (s.168-183). Sage Publications.

Potter, J., & Hepburn, A. (2005). Discursive psychology as a qualitative approach for analysing interaction in medical settings. Leicestershire: Department of Social Sciences.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review.

Ramböll. Corporate Responsibility Report 2016: Communicating on our progress. Hentet d. 8 oktober på:
http://download.ramboll-environ.com/ramboll/2016-CR-Report.pdf?utm_source=web&utm_campaign=CR-Report-2016

Renfro, W. L. (1993): Issues management in strategic planning. Westport, CT: Quorum. S.

Rockwool. Annual Report 2017: Building on the Strength of Stone. Hentet d. 2 oktober på:
https://cdn01.rockwoolgroup.com/siteassets/media/reports/annual-reports/rockwool_full_version_18_web.pdf?f=20180208013107

Samfundsansvar. Lovkrav. Hentet d. 25 september på: <https://samfundsansvar.dk/lovkrav>

Schmeltz, L. (2012). Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality. Aarhus: Aarhus School of Business and Social Sciences.

Waddock, S., & Googins, B., K. The paradoxes of communicating Corporate Social Responsibility. I Ihlen, Ø., Bartlett, J., L. & May, S (eds) The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility, s. 316-338, Chichester: Wiley Blackwell

