

Medarbejdere og Medborgerskab

- Et speciale om medarbejdernes strategiske rolle i Danfoss' samfundsansvarlige profil.



Aalborg Universitet – August 2011

Kommunikation

Af

Camilla Stigaard

Anslag: 168045

Sidetæl: 70,02

*"Not everything that can be counted counts, and
not everything that counts can be counted"*

Albert Einstein

Abstract

Employees and Corporate Citizenship

By Camilla Stigaard

(3593 signs)

Today, organizations worldwide have to take into account their effect on society both inside and outside of the company – critical consumers demand ethical products on the store shelves, and employees demand a healthy work environment and motivating jobs. This is the reason why words such as Corporate Citizenship and Corporate Social Responsibility are on the agenda of almost every large corporation. This also applies for Denmark and one of the nation's biggest companies, Danfoss. Since 2002, Danfoss has worked with Corporate Citizenship in its current form, which means that the company defines itself as a citizen with responsibilities towards the world's population and itself. A successful Corporate Citizenship profile depends on motivated employees, who live by the values and ethics made by Danfoss, and who are proud of their workplace. This master thesis has therefore set out to examine the strategic role of employees in Danfoss' Corporate Citizenship profile, how they are portrayed, and finally the effect this has on the employees' motivation.

Danfoss is a global corporation with 30.000 employees worldwide. Thus, the company has a great task ahead of them – to attract and maintain the many employees, while making sure that the employees live up to Danfoss' standards. Every employee in Danfoss is seen as a stakeholder with a great influence on Danfoss' image amongst the public. The company uses their Corporate Citizenship profile to promote their employees and the work environment, which for example is shown in their annual Corporate Citizenship reports. In these reports, the employees are portrayed as qualified and motivated individuals. According to Danfoss, it is furthermore the employees, who saved Danfoss from the economic crises. Both rhetorical and visually they are portrayed as being happy and satisfied, which gives the reader a sense of Danfoss as a good workplace, where everybody is a part of a big harmonized group. The reports form a very positive portrait of the employees, and at the same time Danfoss informs the readers of how they expect their current and future employees to behave. It is most likely

the management has made the descriptions of the employees, because the descriptions are very positive and shows the employees, as the management wants them to be seen. Among the employees these positive portraits can therefore be seen as misleading, if they do not feel that they have been described accurately.

Every individual is different, and these descriptions can have both positive and negative effects on the employees' motivation. Corporate Citizenship can provide the employees with a sense of community, and the positive thoughts and portraits from Danfoss' management can rub off on the employees, so they themselves think positive concerning their job and their performance. This can eventually make them more motivated and efficient. By setting demands to how the employees shall act, the management risk meeting defiant employees, who are not willing to change behaviour, which will ultimately lead to a decrease in motivation. The portrait of the employees can therefore also be used to control the employees, because many of them will be afraid of losing their job, so they compromise themselves and change behaviour.

Based on the analysis throughout the master thesis, it can be concluded that Danfoss has a lot of focus on the wellbeing of their employees and the importance of having a good work environment, because the employees are a great source for branding the company and attracting new and qualified employees.

Indholdsfortegnelse

1	Indledning	6
2	Metode	8
2.1	Opgavens struktur	8
2.2	Videnskabsteori	10
2.3	Organisationsperspektiv	12
2.3.1	Den videnskabelige tilgang	12
2.4	Teoretisk tilgang	14
2.5	Empirisk tilgang	16
2.5.1	Reliabilitet og validitet	17
2.6	Afgrænsning teoretisk & empirisk	18
3	Teorien bag Corporate Citizenship	19
3.1	Den historiske baggrund	19
3.2	Corporate Citizenships indtog i CSR-teorien	22
3.2.1	CC: Etik versus profit	23
3.3	CC i Danmark	25
3.4	Kritisk anskuelse af CC	26
3.5	Opsummering	30
4	Analyse	31
4.1	Situationsanalyse	31
4.1.1	Virksomhedsbeskrivelse	31
4.1.2	Virksomhedens struktur	35
4.1.3	Organisationskultur i Danfoss	39
4.1.4	Opsummering	44
4.2	Fremstilling af medarbejdere i Danfoss' CC rapporter	45
4.2.1	Årsrapporten som genre	46
4.2.2	Medarbejdertrækkets mikrostruktur i Danfoss' CC rapporter	48
4.2.3	De retoriske og visuelle virkemidler	53
4.2.4	Fortolkning og sammenfatning af de sproglige og visuelle virkemidler	63
4.3	Motivation	65
4.3.1	Motivationspåvirkning fra dannelsen af et samlet værdisæt	65
4.3.2	Motivationsbalancen	69
4.3.3	Tilfredshedsteorierne	71
4.3.4	Procesteorierne	77
4.3.5	Jobdesign	79
4.3.6	Opsummering	82
5	Konklusion	84
6	Evaluerings- & Perspektivering	87
6.1	Diskussion af teori- og metodevalg	87
6.2	Perspektivering: Hvordan påvirker CC Danfoss' employer brand?	88
6.2.1	Fremtiden for CC	89
7	Litteraturliste	92
8	Bilag	96

1 Indledning

I dagens samfund er forbrugere mere kritiske overfor de produkter, som står på hylderne. De kritiske forbrugere stiller spørgsmål til alt lige fra, hvordan virksomheden behandler sine medarbejdere, til hvordan produktet er fremstillet. Der er derfor en stigende tendens til, at virksomheder skal have fokus på deres sociale ansvar for at blive succesfuld. Af denne grund er der i løbet af den seneste tid vokset et nyt begreb frem, der beskriver organisationers rolle og ansvar overfor samfundet – Corporate Citizenship. Begrebet hører under Corporate Social Responsibility (CSR), og bliver dermed også tit kategoriseret under dette navn, idet at det er den mest kendte terminologi. Corporate Governance, CSR, Sustainability og Corporate Citizenship er alle begreber, der beskriver en virksomheds sociale og samfundsmæssige ansvar, og derfor sonderer specialet heller ikke mellem de forskellige begreber, når det kommer til, hvad den enkelte virksomhed kalder sit samfundsmæssige ansvar. For at bevare en vis sammenhæng i specialet vil alle disse begreber gå under betegnelsen Corporate Citizenship. Corporate Citizenship (CC) ser virksomheder som borgere, der har forpligtigelser overfor sine medborgere og sig selv, samt har alle de samme rettigheder som en almindelig borger. For at virksomheder kan agere som borgere, er det nødvendigt, at dens medarbejdere lever efter værdisæt, som virksomhederne har opstillet. Hvis dette ikke er tilfældet, er der stor chance for, at virksomhederne vil blive anset som utroværdige af forbrugerne og omverdenen. Derfor er der naturligvis også en økonomisk force at hente ved at være socialt ansvarlig, eftersom virksomheder ved omlægning og reducere af energiforbruget kan spare en del penge, samtidig med at virksomheder med den rette profil kan have lettere ved at tiltrække og fastholde medarbejdere, som bliver stolte af deres arbejdsplads og derved også kan blive anvendt i en brandingstrategi. Det er af sidstnævnte grund, at jeg vælger at fokusere på medarbejderne i dette speciale, hvilket vil sige, hvilken rolle medarbejdere spiller i virksomhedernes samfundsansvarlige profil.

Hvilken strategisk rolle spiller medarbejderne i Danfoss' Corporate Citizenship profil?

- **Hvordan fremstilles, sprogligt og visuelt, medarbejderne i Danfoss' Corporate Citizenship rapporter?**
- **Hvilken påvirkning har denne rolle og fremstilling på medarbejdernes motivation og engagement?**

Problemformuleringens to delspørgsmål uddyber specialets overordnede fokus, hvilket betyder, at fokus især lægges på at klargøre, hvordan en global virksomhed såsom Danfoss arbejder med CC, samt hvordan deres medarbejdere fremstilles i virksomhedens samfundsansvarlige profil. Hvilket vil sige, hvorvidt man ud fra visuelle og retoriske virkemidler kan udlede, hvordan ledelsen fremviser deres medarbejdere til offentligheden. Dertil tilhører det sidste delspørgsmål, idet profilering af medarbejdere ofte påvirker virksomhedernes kulturer, arbejdsmiljø, og ikke mindst den måde virksomhedernes medarbejdere skal agere på. Dette kan derfor medføre til både en positiv og negativ indflydelse på medarbejdernes motivation, engagement og identitet, eftersom individet søger at tilpasse sig de sociale grupper, som vedkommende hører til, hvilket i sidste ende kan føre til personlige konflikter for individet. Problemformuleringen løses ud fra et single-case-studie, hvilket vil blive nærmere beskrevet i specialets metode.

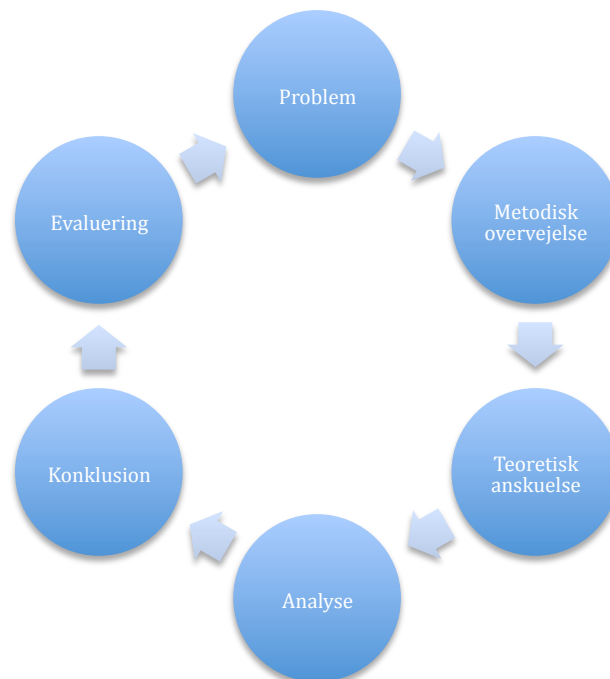
2 Metode

Dette kapitel gennemgår de metodiske overvejelser ved specialet. Problemstillingen vil blive analyseret og diskuteret på baggrund af en bred mængde af data, hvoraf størstedelen af dataene er sekundære, størstedelen af disse sekundære data vil bestå af procesdata og forskningsdata.¹ Idet specialet indeholder mange data, som skal analyseres, bliver der sat krav til min objektivitet, da min forforståelse til en vis grad vil påvirke min tolkning af den indsamlede data.

2.1 Opgavens struktur

For at strukturere opgaven er dispositionen bygget op over seks trin - nedenstående model viser, hvordan hvert kapitel i opgaven svarer til et af modellens trin. De seks faser vil forekomme tydeligt igennem opgaven, eftersom alle kapitler vil være navngivet i mere eller mindre grad efter fasernes navne. Kapitlerne følger figurens rækkefølge, hvilket skal være med til at skabe en naturlig sammenhæng mellem kapitlerne samt sikre en rød tråd gennem specialet. Modellen er tillagt en cirkulær form, idet formen giver modellen kontinuiteten og den flydende overgang mellem de seks faser i specialet.

¹ Andersen, Ib (2008). *Den skinbarlige virkelighed – om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg: Samfundslitteratur, p. 159



Figur 1: Opgavens struktur (Egen produktion)

De fleste projekter ligesom dette speciale starter med en problematik, som man derefter overvejer, hvordan man skal og kan løse både metodisk og teoretisk. Dernæst begynder selve analysen, og som modellen indikerer, så stopper processen ikke ved evalueringen, men denne skal derimod bruges til en ny analyse af eventuelle nye problematikker, som kan afklare, hvilke justeringer der skal til, for at kommunikationen kan forbedres yderligere. Dette vil sige, at kommunikationsprocessen derfor altid vil være i konstant forandring. Specialet er derfor som nævnt bestående af seks kapitler, hvor det første kapitel er indledende og indeholder elementer som indledning og præsentation af problemformulering. Kapitel nummer to er specialets metode, som indbefatter alle metodiske overvejelser, hvilket vil sige teoretiske overvejelser indenfor litteratur, valg af videnskabsteoretisk tilgang, undersøgelsesdesign, afgrænsning og meget mere. Tredje kapitel beskriver de teoretiske anskuelser på CC, både det historiske perspektiv samt hvordan CC anvendes i Danmark. I dette kapitel vil der ydermere blive diskuteret CC i et kritisk perspektiv, og kapitlet danner i sidste ende en baggrundsforståelse for CC og et udgangspunkt for den forestående analyse. Fjerde kapitel indeholder selve analysen, hvilket indeholder en situationsanalyse af case-virkomheden Danfoss, samtidigt vil der blive set nærmere på, hvordan medarbejdere fremstilles i virksomhedens CC rapporter. Der vil yderligere blive gennemgået årsrapporten og imagebrochuren som genrer. Dernæst diskuteres det, hvorvidt Danfoss' brug af CC kan

påvirke deres medarbejders motivation. Det femte kapitel er specialets konklusion, som hænger tæt sammen med specialets sjette kapitel, som er evalueringen og perspektiveringen, hvor der blandt andet vil blive reflekteret over anvendelsen af metode og teori igennem specialet, samt hvor CC bevæger sig hen i fremtiden.

2.2 Videnskabsteori

Videnskabsteori er den enkeltes måde at anskue verden på, hvordan den skal forstås og udvikles. Dermed drejer videnskabsteori sig også om, hvilken måde individet forstår og analyserer data på. Kommunikation hører under de humanistiske videnskaber, som anser mennesket som et tænkende, følende og handlende individ, som præges af den verden, det lever i:

"Man kunne derfor karakterisere de humanistiske videnskaber som dem, der beskæftiger sig med mennesket som kulturskabende. Der bør hertil føjes: og kulturskabt. For samtidig med at det former kulturen, formes mennesket også selv af kulturen." ²

Specialets videnskabsteoretiske tilgang vil være den humanvidenskabelige gren, hermeneutikken. De to nøglebegreber i hermeneutikken er fortolkning og mening, hvilket vil sige, at man søger efter forståelse af menneskets handlinger. Hermeneutikken blev indført i 1600-tallet, men det var først langt senere, at hermeneutikken fik sin nuværende form. I slutningen fra 1800-tallet blev den udvidet af filosofen Wilhelm Dilthey, så den omfattede alle former for menneskelig aktivitet. ³ Den moderne hermeneutik fra det 20. århundrede kaldes også den eksistentielle hermeneutik – den baseres på, at mennesket er et handlende væsen, og at der altid vil være noget, mennesket skal fortolke og forstå. I den eksistentielle hermeneutik tales der også om, at forståelse kommer fra det enkelte individs forforståelse, hvilket vil sige de erfaringer og oplevelser, mennesket har gjort sig i sin levetid. En af de primære teoretikere på området fra den tid er den tyske filosof Hans-Georg Gadamer, som beskriver forforståelse således:

² Collin, Finn & Køppe, Simo (2010). *Humanistisk Videnskabsteori*. DR Multimedie, p. 10

³ Collin (2010), p. 142

"Denne min forståelseshorisont, som jeg medbringer i mødet med en anden eller en tekst, er oftest ikke en forståelse, jeg har formuleret, og som jeg kan kalde frem for min bevidsthed. Den er en levet forståelse, en forståelse, som ligger i min måde at omgås mig selv, livet og verden på. Den er altså af karakter af en tavs forståelse, en baggrundsforståelse." ⁴

Forforståelsen spiller en stor rolle, når det drejer sig om at fortolke problematikker, eftersom at man er nødt til at udvide sin forståelseshorisont for at kunne nærme sig en vis grad af objektivitet. Når man som hermeneutiker fortolker, vil der være en tendens til, at man er bundet til sin egen forforståelse, som man er nødt til at bryde for at kunne nå en form for neutralitet i sin analyse. I specialet gennemgår jeg en cirkulær proces, hvilket også kaldes den hermeneutiske cirkel, hvor jeg på baggrund af min forståelseshorisont søger at forstå helheden ud fra de enkelte dele og omvendt.

"...forståelse forudsætter et engagement, for kun ved at spille vor egen forståelse af os selv, af værdierne og af verden ind, kan vi forstå teksten." ⁵

Den hermeneutiske cirkel vil konstant være uafsluttet, da man altid kan fortolke videre på helheden og delene, idet der på ny kan stilles nye hypoteser, som man skal tage stilling til. Specialet vil derfor være baseret på den hypotetisk-deduktive metode, idet at der opstilles via problemstillingen en række hypoteser, som jeg søger at finde konsekvenser på. ⁶ Min forforståelse vil medvirke til, at jeg automatisk vil lede efter de ønskede svar på hypoteserne. Hvis fortolkningen bliver baseret på en tilstrækkelig mængde af konsekvenser for hypoteserne, kan min tolkning anses for værende legal.

⁴ Op.cit., p. 151

⁵ Op.cit., p. 152

⁶ Op.cit., p. 148

2.3 Organisationsperspektiv

Siden 1900-tallet er der sket et skift i struktureringen af virksomheder – der er de seneste hundrede år tilføjet begreber såsom kultur, værdier og processer, som alle påvirker strukturtankegangen. Man er i den vestlige verden gået væk fra de klassiske organisationsteorier, hvor maskiner og råvarer blev anset som værende de vigtigste investeringer. Virksomheder arbejder derimod i dag ud fra en postmoderne opfattelse af organisationsteori, hvor medarbejdere ikke længere anses som en ressource, men derimod som individer der skal udvikles og styrkes. De postmoderne teorier arbejder ud fra, at organisationer er både åbne og lukkede systemer, der selv kan bestemme, om de vil reagere på omverdenens hændelser.⁷ Dette vil sige, at virksomheder har indrestyring, hvilket indebærer en langt mere kritisk tilgang til, hvilke forandringer man, som virksomhed, vil lukke ind.

”De postmoderne organisationsteorier opfatter psykiske og sociale systemer som lukkede systemer, der selv kan vælge at åbne sig mod omverdenen. Mennesker og organisationer er selvskabende, det vil sige at de af sig selv er i stand til at skabe meninger ud fra de informationer, som de selv har valgt. Det er på baggrund af denne selvskabelse, at mennesker og organisationer handler i forhold til deres omverden. Mennesker og organisationer drives dermed af indrestyring.”⁸

Brugen af CC og den postmoderne teori stemmer godt overens, eftersom CC i høj grad er styret af den enkelte virksomhed, hvilket vil sige, at virksomheden selv bestemmer, hvilke befolkningsgrupper, lande og landområder man vil hjælpe. Derudover er CC også en måde at organisere sig på, som betyder, at virksomhederne også skal pleje medarbejdernes interesser. Alle individer i en organisation anses som værende selvskabende, idet at uanset om man er leder eller medarbejder, så kan ens handlinger påvirke virksomheden.

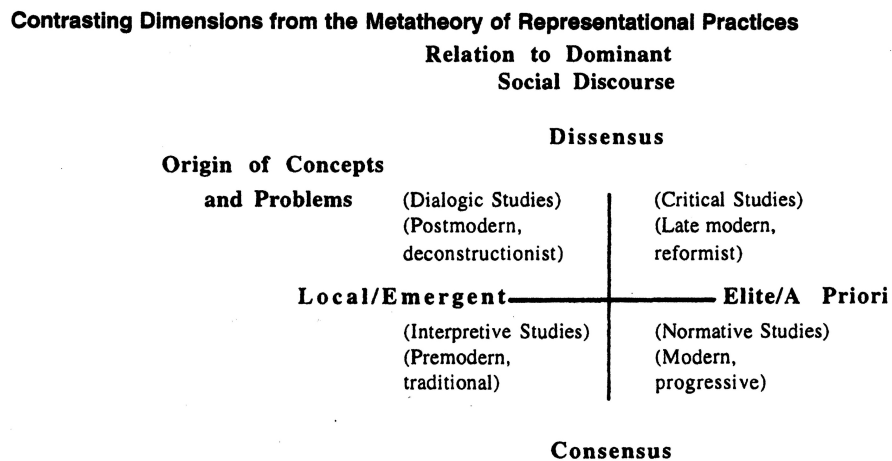
2.3.1 Den videnskabelige tilgang

Organisationsteorien præsenterede i 1970'erne en ny model, som lavet af teoretikerne Gibson Burrell og Gareth Morgan. Denne model tog udgangspunkt i fire paradigmer, som hver

⁷ Kjær, Henrik m.fl. (2007). *Organisation*. Trojka, p. 45

⁸ Kjær (2007), p. 46

repræsenterede implicitte og eksplicitte opfattelser af virkeligheden. Modellen blev senere videreudviklet og kritiseret af teoretiker Stanley Deetz, som mente i modsætning til Burrell og Morgan, at forskeren aldrig kan være helt objektiv, hvilket er en mening, som også deles af hermeneutikken.⁹ Deetz har derfor givet sit bud på en videreudvikling af Gibson og Morgans model, som skal give forskeren en mulighed for at reflektere over sin organisationsteoretiske forskning.



Figur 2: Deetz' dimensionsmodel¹⁰

Specialet vil benytte sig af en både dialogisk og kritisk tilgang til CC. Den dialogiske tilgang handler om asymmetrien i en virksomhed, samt hvem der har kontrollen. Ydermere fastslår den, at identitet ikke kan generaliseres, og at hvert individ er forskelligt.¹¹ Sammen med den dialogiske tilgang kommer begrebet "Dissensus", hvilket vil sige, at konflikter og kampe i en virksomhed anses for værende naturlige. Den dialogiske tilgang vil blive brugt i forbindelse med redegørelser af teori med mere. Til at analysere den indsamlede data og til at gennemgå diverse diskussioner i kapitlerne vil den kritiske tilgang hovedsageligt blive anvendt – den kritiske tilgang stræber mod at fremvise og kritisere asymmetri i virksomhederne for derved at opnå en løsning og "Consensus". En af de store teoretikere bag den kritiske tilgang er teoretiker Mats Alvesson, som definerer tilgangen således:

⁹ Deetz, Stanley (1996). *Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy*. Organization Science, volume 7, issue 2, p. 193

¹⁰ Deetz (1996), p. 198

¹¹ Op.cit., p. 203

*"CT (Critical Theory) apprehends how employees in large bureaucracies, and consumers of mass goods, are affected by corporations, schools, government and mass media; and how personality, beliefs, tastes and preferences are developed to fit into the demands of mass production and mass consumptions, thereby expressing standardized forms of individuality."*¹²

Den kritiske organisationsteori går ind for at hjælpe det enkelte individ med at reflektere kritisk over sin arbejdsplads, eftersom at ledelseskontrol bliver mere og mere udbredt, hvor ledelser kræver tilpasning af sine medarbejderne. Eftersom at CC primært er en ledelsesstrategi, hvor virksomheden skal agere som en medborger i samfundet, så er det vigtigt, at medarbejderne bakker op om strategien. Derfor er det relevant at se på, hvorvidt om integreringen af CC styrer medarbejderne på en negativ måde, eller om det er en motivationsfaktor – dette vil blive diskuteret i fjerde kapitel.

2.4 Teoretisk tilgang

Specialet indledes med en gennemgang af metode og videnskabsteori. Dette afsnit vil blive baseret på teoretiker Ib Andersens bog: *Den skinbarlige virkelighed – om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*, idet at han behandler fyldestgørende de empiriske begreber, samt hvordan disse anvendes i praksis. Beskrivelsen af specialets videnskabsteoretiske fremgangsmåde tager udgangspunkt i teoretikerne Finn Collin og Simo Køppes bog *Humanistisk Videnskabsteori*, da denne bog giver et indblik i de forskellige tilgange, ydermere inddrages der i bogen velkendte og højt accepterede teoretikers synsvinkler på hermeneutikken.

Specialets overordnede spørgsmål besvares ud fra en række kapitler, som blandt andet indeholder en gennemgang af begrebet CC, en situationsanalyse, en analyse over de retoriske og visuelle virkemidler, og hvordan disse kan påvirke motivationen. Fjerde kapitel baseres på

¹² Alvesson, Mats & Willmott, Hugh (2003). *Studying management critically*. London: Sage Publications, p. 2

specialets to underspørgsmål, som sammen med de øvrige kapitler skal danne rammen for problemstillingen, samt til sidst konkludere på det overordnede spørgsmål.

Tredje kapitel vil redegøre for begrebet CC. Denne redegørelse vil blandt andet gøre brug af bogen *"Perspectives on Corporate Citizenship"* af teoretiker Jörg Andriof, da han har mange definitioner og brugbare analysemodeller til Corporate Citizenship, samt anvendes teoretiker Archie B. Carroll til den historiske gennemgang af begrebet. Derudover bruges også teoretikerne Dirk Matten, Andrew Crane og Wendy Chapples paper *"Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship"* for at tilføje en kritisk vinkel på Corporate Citizenship og dermed også en kritisk tilgang til problemfeltet.

Fjerde kapitel består blandt andet af en situationsanalyse af Danfoss. Virksomhedens struktur vil tage udgangspunkt i professor og forfatter indenfor ledelse og organisation Henry Mintzbergs fem idealtypiske organisationsstrukturer, da disse er særlig relevante og belysende for danske virksomheder. Danfoss' kultur vil blive beskrevet ud fra teoretiker Edgar Scheins teori om kulturniveauer, samt teoretiker Fons Trompenaars og filosof Charles Hampden-Turners model om kulturtyper. Fjerde kapitel indeholder ydermere specialets første underspørgsmål, som omhandler, hvordan Danfoss fremstiller sine medarbejdere retorisk og visuelt. Kapitlet omfatter en redegørelse af genrerne årsrapporten og imagebrochuren - en CC-rapport minder meget om imagebrochuren, og derfor vil teoretikerne Finn Frandsen, Winnie Johansen og Anne Ellerup Nielsens bog *"International Markedskommunikation i en postmoderne verden"* blive anvendt. Medarbejderafsnittene i Danfoss' vil blive inddelt efter Finn Frandsens mikrotræk "medarbejderrelationer". Dernæst starter en gennemgang af de retoriske og visuelle virkemidler, som Danfoss bruger i rapporterne. Til dette vil der blive benyttet teoretiker Keld Gall Jørgensens bog *"Stilistik - Håndbog i tekstanalyse"*, da bogen blandt andet giver et klar overblik over de forskellige retoriske figurer og troper, samt hvordan disse anvendes i praksis. De visuelle strategier vil blive forklaret på baggrund af lektor Lise Marks fire faser for billedanalyse, da disse skaber en overskuelig og fyldestgørende analyse af den visuelle kommunikation. I afsnittet om billedets komposition vil Lise Mark blive suppleret med teoretikerne Gunther Kress og Theo van Leeuwens tre betydningssystemer. Dette afsnit afsluttes med en samlet fortolkning af de retoriske og visuelle strategier, da tekst og billede tilsammen giver helhedsforståelsen. Til sidst indeholder fjerde kapitel problemstillingens andet underspørgsmål, og for at kaste lys på

dette emne vil der blive inddraget psykologerne Abraham Harold Maslow og Frederick Herzbergs motivationsteorier om, hvordan man skaber motiverede medarbejdere. Teoretikerne vil blive sammenstillet, idet deres teorier supplerer hinanden godt, da de sammen belyser, hvordan motivation kan opstå på arbejdspladsen både psykologisk og fysisk. Ydermere vil specialet se nærmere på, hvordan man kan motivere igennem jobdesign.

2.5 Empirisk tilgang

Et undersøgelsesdesign beskriver, hvordan man undersøger en problemstilling, hvilket vil sige, hvilken kombination af fremgangsmåder man bruger til at analysere og tolke data. Undersøgelsesdesignet skal sikre en holdbar dokumentation, som skal anvendes til at besvare problemstillingen i specialet. Specialets undersøgelsesmetode er et single-case-studie, i og med det tager udgangspunkt i en enkelt organisation, nemlig Danfoss. Danfoss er en stor dansk koncern, som har berøringsflader overalt i verden, hvilket er en af grundene til deres store engagement i CC. Koncernen har længe arbejdet med social ansvarlighed, og har udarbejdet klare retningslinjer for arbejdet med CC – disse retningslinjer er efterhånden blevet til kerneværdier, og Danfoss forventer derfor, at alle interessenter, især medarbejdere, lever efter disse værdier. Dette gør Danfoss til en optimal virksomhed at arbejde med i forhold til specialets problemstilling, eftersom virksomheden i høj grad anvender deres medarbejdere i virksomhedens CC profil. Danfoss' profilering af medarbejderne, i forbindelse med CC, kan påvirke medarbejdernes motivation og engagement, idet Danfoss' brug af CC stiller mange krav til deres udvikling og adfærd. Formålet med undersøgelsen er dermed at finde frem til, hvordan Danfoss konkret fremstiller medarbejderne, samt hvordan denne form for fremstilling kan påvirke medarbejdernes motivation. Da det ikke har været muligt at indgå aftaler med Danfoss om potentielle interviews af ledelse og enkelte medarbejdere, vil ovenstående problemstilling blive analyseret ud fra en række kvalitative data i form af blandt andet artikler, bøger og CC rapporter. Denne brug af forskellige sekundære data skal sikre en overensstemmelse mellem de forskellige legitime teoretikere - overensstemmelsen er vigtig for troværdigheden og kvaliteten af specialet. Reliabilitet og validitet er to begreber, som har hvert deres syn på troværdighed af indsamlet data, nedenstående afsnit vil derfor se nærmere

på disse begreber, samt analysere om specialets indsamlede data er tilfredsstillende til benyttelse.

2.5.1 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler om pålideligheden af den pågældende data, hvorimod validiteten ser på gyldighed og relevans i forhold til teoretisk ståsted og problemformulering.¹³ Reliabilitet ligger sig hovedsageligt til empiriske og eksperimentelle videnskaber, hvor det skal være muligt at gentage et eventuelt eksperiment og dermed få ens resultater. Idet reliabilitet omhandler kodningen af data og nøjagtigheden af disse, vil reliabiliteten ikke have stor betydning for dette speciale, eftersom at problemstillingen besvares ud fra forskellige eksisterende data. Pålideligheden af disse eksisterende data vil være høj, da det kommer fra respekterede teoretikere, som har testet deres teorier på flere forskellige cases. Havde specialet derimod indeholdt kodningen af interviews, ville reliabilitet være relevant at se nærmere på. Validiteten derimod spiller en central rolle i specialets indsamlede data, da gyldigheden drejer sig om overensstemmelse mellem det teoretiske og empiriske, hvorimod relevansen omhandler, hvor relevant det empiriske element er for problemformuleringen. Validiteten er derfor knyttet til udformningen, struktureringen og planlægningen af hele opgaven. Eftersom specialet primært er baseret på kvalitative data, vil forskeren dermed også være mere involveret i bedømmelsen af gyldigheden af den indsamlede data. Man vil derfor kunne tolke disse data forskelligt alt afhængigt af hvilken forforståelse, forskeren har. Specialet har taget udgangspunkt i mange forskellige teoretikere, og kan det ses, at der er generel overensstemmelse mellem teorierne, og specialet menes derfor at være validt. Derudover er der arbejdet meget med problemformuleringen for at få denne klar og overkommelig i forhold til de data, der var tilgængelige, hvilket også øger validiteten. Til slut menes valget af undersøgelsesdesign at være dækkende til at belyse problemstillingens temaer.

¹³ Andersen (2008), p. 83

2.6 Afgrænsning teoretisk & empirisk

For at afgrænse specialets omfang er fokus blevet lagt på den rolle, som medarbejderne har i Danfoss' samfundsansvarlige profil. Dette fokus er valgt, idet medarbejderne kan være i stand til at hjælpe virksomheden med at sætte ambitionsniveauet og succeskriterierne, og i sidste ende vil det primært være igennem sine medarbejdere, at Danfoss kan forankre sin CC profil.

Den teoretiske afgrænsning er sket på baggrund af, hvilke teorier og teoretikere som har størst betydning for opgaven. Dette vil sige, at der blandt andet ikke vil blive lavet en fuld gennemgang af alle Mintzbergs idealtyper eller Trompenaars og Hampden-Turners kulturtyper. Det har ydermere ikke været muligt at lave en komplet kulturanalyse, idet at et besøg hos Danfoss ikke har været en mulighed. I analysen af de retoriske virkemidler gennemgås primært de retoriske figurer og troper, idet disse har en stor indflydelse på hvilke ord, der sættes på medarbejderne. Disse tillægsord og beskrivelser giver medarbejderne og læseren et indblik i, hvordan ledelsen fremstiller medarbejderne. I afsnittet om de visuelle virkemidler koncentrerer specialet sig om teoretikerne Kress og Leewens ene metafunktion, den interaktionelle funktion, eftersom denne funktion er vigtigst for problemstillingen. Motivationsafsnittet indeholder Schein og Herzbergs sammenstillede model, men det er primært de øverste niveauer, som har en betydning for medarbejdernes motivation, og af denne grund vil der ikke blive lagt vægt på de nederste niveauer. Ydermere skal modellerne i afsnittet om jobdesign først og fremmest fungere som forslag til, hvordan man kan motivere via jobdesign, det har ikke været muligt at sige noget om, hvorvidt Danfoss bruger lignende modeller.

Det empiriske felt blev begrænset af, at et samarbejde med Danfoss ikke var muligt. Et eventuelt samarbejde ville have åbnet op for interviews, hvilket ville have givet specialet en mere konkret tilgang til problemstilling. Det optimale for specialet ville have været at lave en kvantitativ og kvalitativ undersøgelse blandt ledelsen og medarbejderne i Danfoss, hvilket ville have øget validiteten og repræsentativiteten. Da dette ikke var en mulighed, er de empiriske data blev derimod koncentreret omkring informationer, der var tilgængelige for offentlighed via internettet. Dette giver specialet en mere teoretisk karakter.

3 Teorien bag Corporate Citizenship

Business in society diskuteres som aldrig før, og værdier og normer er begyndt at komme på virksomhedernes dagsorden. Et velfungerende globalt samfund afhænger i høj grad af den måde forretninger bliver styret på, eftersom de store samfundsmæssige problematikker hænger tæt sammen med virksomhedsdrift, især når det drejer sig om dyrevelfærd og global opvarmning.¹⁴ Dette kapitel vil derfor gennemgå begrebet CC og de tidlige stadier af denne tendens, som har base i CSR. Kapitlet vil ydermere se nærmere på de etiske aspekter ved CC, og hvordan begrebet anvendes i Danmark, eftersom specialet fokuserer på danske virksomheder. Kapitlet rundes af med en kritisk anskuelse af CC. Formålet med dette kapitel er at forme en baggrundsforståelse for emnet, og et udgangspunkt for den senere analyse af Danfoss' CC rapporter og medarbejdernes motivationspåvirkning.

3.1 Den historiske baggrund

Igennem de sidste seks-syv årtier har verden diskuteret virksomheders sociale ansvar. I 1960'erne begyndte forbrugere og aktivistgrupper for alvor at sætte krav til virksomhederne og deres måde at tjene penge på – det var ikke længere nok at have en stor indtjening, nu skulle indtjeningen også ske på en ansvarlig måde overfor de lande og kulturer, som virksomhederne påvirkede ved deres tilstedeværelse.¹⁵ De tidlige stadier af CSR startede i 1950'erne, og blev betegnet som den moderne æra af CSR, hvor man så CSR som et socialt aspekt. Teoretikeren Howard R. Bowen udgav i 1953 en bog, hvor de første definitioner af CSR blev til:

¹⁴ Zadek, Simon (2001). *Third-Generation-Corporate-Citizenship – Public policy and business in society*. London: The Foreign Policy Centre in association with AccountAbility, p. 1

¹⁵ Carroll, Archie B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, July-August. <www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf> (22/02-11), p.1

"It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society". ¹⁶

Med dette mente Bowen, at forretningsmænd var ansvarlige for deres handlinger, og han var af den klare opfattelse, at CSR var et emne, som ville præge mange diskussioner i fremtiden. Snakken om CSR steg i 60'erne, og mange business in society-teoretikere udviklede i denne periode mange forskellige anskuelser og bidrog derfor stort til CSR-teorien.

I 60'erne var der dog stadig mere tale om Social Responsibility (SR) frem for CSR, og mange anså social ansvarlighed som velgørenhed. Teoretikeren Joseph W. McGuire kom i 1963 med en ny definition på CSR, hvor han uddybede præcist, hvad der udgjorde en virksomheds forpligtigelse overfor samfundet. Denne definition fra McGuire var det første tegn på CC:

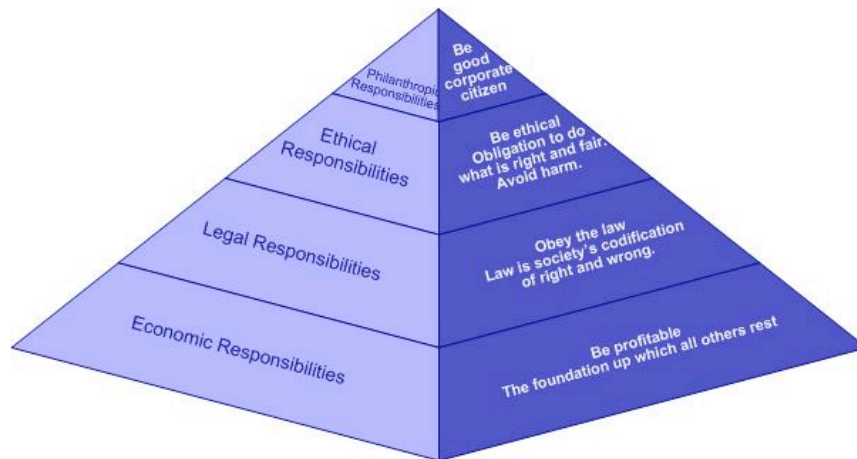
"...the corporation must take an interest in politics, in the welfare of the community, in education, in the "happiness" of its employees, and, in fact, in the whole social world about it. Therefore, business must act "justly," as a proper citizen should". ¹⁷

I 70'erne flyttede mange teoretikere deres opmærksomhed til et nyt begreb Corporate Social Responsiveness (CSRE), hvilket gik ud på at fremhæve virksomhedens handlinger og implementeringen af dens sociale rolle. ¹⁸ Det største problem i CSR-teorien var dog stadig at forbinde virksomhedens økonomiske anskuelse med den sociale – derfor udarbejdede Archie B. Carroll i 1979, som var en af 80'ernes primære teoretikere indenfor området, en fire-trins definition for CSR, der gik ud på, at virksomheder også har etiske og filantropiske forpligtigelser, foruden de økonomiske og juridiske forpligtigelser. Dette perspektiv skulle ende med at danne baggrund for Carrolls CSR pyramide, som kom til i 80'erne. Målet med pyramiden var at inddrage alle virksomhedens ansvarsområder: økonomi, jura, etik og filantropi.

¹⁶ Carroll, Archie B. (1999). *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*. Business Society. Vol. 38 No. 3, September, p. 270

¹⁷ Carroll (1999), p. 272

¹⁸ Carroll (1991), p.3



Carroll's CSR Pyramid

Figur 3: Carrolls fire-trins pyramide¹⁹

Modellen viser, hvordan en virksomheds fire ansvarsområder er placeret i forhold til hinanden. Det nederste lag er det økonomiske ansvar, som handler om at være profitabel og skabe vækst, hvilket tidligere blev anset om virksomhedens eneste ansvar – nemlig at skabe et produkt, som forbrugeren manglede, og dermed tjene på det. Samfundet har dog ændret sig gennem tiderne, og ifølge Carroll er det økonomiske ansvar nu grundlag for alle virksomhedens andre ansvarsområder, da en solid økonomi resulterer i flere ressourcer til at overholde de tre andre ansvarsområder - så hvis dette lag ikke fungerer, så gør de andre tre heller ikke.²⁰ Derefter kommer det juridiske ansvar, hvor det forventes af virksomheden, at den overholder love og regler i de lande, som virksomheden befinder sig i samt internationale retningslinjer med mere. Det juridiske ansvar anses for værende på samme niveau som det økonomiske, eftersom det er essentielt at overholde lovene for at være virksomhed i dagens samfund. Det etiske ansvar er baseret på de normer og forventninger, der findes i de pågældende lande. Forretningsetik er blevet meget udbredt på dette tidspunkt, og virksomheders etiske ansvar skal derfor ses som et dynamisk element i pyramiden, da det konstant påvirker de andre lag ved at skubbe eller mindske grænsen for, hvad der er lovligt. Pyramiden afsluttes med det filantropiske ansvar, der lægger op til, at virksomheder skal

¹⁹ Parker, BJ. (2009). *American Joblessness and the Social Responsibility Pyramid*. BCLCblog.com < <http://bclc.chamberpost.com/2009/12/american-joblessness-and-the-social-responsibility-pyramid.html> > (22/02-11)

²⁰ Carroll (1991), p. 4

være velgørende, og dermed være gode medborgere – Carroll understreger dog på samme tid, at det ikke nødvendigt for en virksomhed at være filantropisk hverken fra et juridisk eller etisk perspektiv.²¹

Carrolls pyramide var i mange år fremtrædende på CSR-scenen, den er dog lidt misvisende på visse punkter, heriblandt at de fire lag i mere eller mindre grad lapper ind over hinanden, påvirker hinanden, og afslutningsvist også er afhængige af hinanden. Det filantropiske niveau er derimod vigtig for den næste tendens indenfor CSR, nemlig CC, som vokser frem i 90'erne og derefter. Carrolls pyramide var derfor et vigtigt vendepunkt i amerikansk business in society og dermed også for at forstå baggrunden for CC.

3.2 Corporate Citizenships indtog i CSR-teorien

I takt med at den globale økonomi voksede sig stærkere fra 80'erne og frem, spirede debatten om, hvorvidt en virksomhed har et socialt ansvar, og man gik mere og mere væk fra denne opfattelse fra økonom Milton Friedman:

*"...the business of business is business and the sole social responsibility of a company is to maximise profits for its shareholders."*²²

Mange virksomheder og teoretikere på daværende tidspunkt mente, at investere i sociale tiltag og velgørende formål var misbrug af sine stakeholders penge, da denne form for investering blev anset for risikofyldt, eftersom man ikke kunne garantere profit. Denne opfattelse har dog ændret sig over de seneste årtier, og i dag er der vokset en ny side af CSR frem, som kaldes for CC. Den nye bølge indenfor business in society tager sit udgangspunkt i virksomheden, som medborger i et samfund. Dette vil sige at virksomheden har sociale og miljømæssige mål, som overstiger, hvad samfundets love kræver af den.²³ Hermed menes, at virksomhederne har et større globalt ansvar, hvilket vil sige, at de skal have styr på

²¹ Op.cit., p. 7

²² Andriof, Jörg & McIntosh, Malcolm (2001). *Perspectives on Corporate Citizenship*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited, p. 13

²³ Zadek (2001), p. 8

arbejdsforholdene, miljøet med mere i de lande, som de direkte eller indirekte påvirker, samtidigt skal de leve op til deres filantropiske ansvar, som Carroll beskrev i hans CSR pyramide. Teoretikere Jörg Andriof og Malcolm McIntosh beskriver begrebet Citizenship og god CC således:

"Citizenship is defined as the rights and duties of a member of a country.

Companies, as independant legal entities, are members of countries and can be thought of as corporate citizens with legal rights and duties. All companies, therefore, are corporate citizens, but their citizenship varies just as it does for any individual citizen." ²⁴

"Good corporate citizenship, therefore, can be defined as understanding and managing a company's wider influences on society for the benefit of the company and society as a whole." ²⁵

Essensen bag CC er forholdet til sine stakeholders, da de udgør en vigtig del af enhver virksomhed, og de har ofte indflydelse på virksomheden og dens aktioner. ²⁶ Den moderne virksomhed bliver præget af de forandringer, der sker i samfundet, samtidigt med at virksomhedens stakeholders også former virksomhedens medborgerskab, da kerneværdier, forretningsplaner og strategiske mål påvirker de samfundsansvarlige aktiviteter. ²⁷

3.2.1 CC: Etik versus profit

Den moderne virksomhed har i denne tid med globalisering en stor mulighed for at sætte sit præg på verden. Virksomheder kan i dag hjælpe med at vedligeholde samfundets og borgernes standarder, og endda måske forbedre levevilkår, derfor er virksomhedernes etiske ansvar meget oppe i tiden. Som nævnt tidligere er virksomheders primære opgave ikke længere kun at skabe profit, men derimod også at være socialt ansvarlige. Det kan til gengæld diskuteres, hvorvidt det at være socialt ansvarlig, også er en måde for virksomheden at profitere på. Der arbejdes derfor på, at virksomheder ikke kun skal være ansvarlige, men også

²⁴ Andriof (2001), p. 14

²⁵ Ibid

²⁶ Op.cit, p. 27

²⁷ Op.cit., pp. 68-69

i sidste ende at de skal udvikle sig til etiske virksomheder, hvor der også er holdninger til, hvordan sine medarbejdere skal agere, og hvordan samfundet skal være. Nedenstående citat fra erhvervsforsker Pia Lauritzen giver et indblik i forskellen mellem ansvarlighed og etik.

"Mens virksomheders ansvarlighed, som varetages under synonymer som CSR, Code of Conduct, bæredygtig udvikling, Corporate Citizenship osv., udspringer af managementteorier, der alle orienterer sig mod profit, så udspringer etik af en helhedsorienteret tænkning, der betragter den enkelte i lyset af fællesskabet og fællesskabet i lyset af den enkelte. Ansvarlighed kan derfor betragtes som et middel til at opnå profit, mens etik er et mål i sig selv (det gode samfund)." ²⁸

Etik er relevant, når man taler om CC, idet at etik sammen med økonomi danner rammen for en succesfuld CC profil, hvilket Carroll også forklarer i hans CSR pyramide, som er gennemgået tidligere i kapitlet. Der har længe eksisteret en debat om, hvorvidt virksomheders handlinger kan klassificeres som etiske, hvis de har profit som deres bagvedliggende mål. Mange er dog enige om, at hvis virksomheder ikke har fokus på begge dele, kan CC strategierne risikere at falde til jorden. Man skal have lidt på bundlinjen, ellers udebliver de velmente handlinger. Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har lavet et CSR projekt, som blandt andet gik ud på at undersøge, hvilke motiver danske virksomheder har for at iværksætte CC aktiviteter. Undersøgelsen viste, at 69% af virksomhederne har etiske og moralske årsager, men 56% peger på økonomiske årsager. ²⁹ Derudover kommer der elementer såsom medarbejdertiltrækning og virksomhedernes omdømme i spil, når der tales om motivation. Undersøgelsen peger dermed på, at både de økonomiske og etiske motiver er i højsædet, når der skal igangsættes en CC strategi. I sidste ende gælder det om at lave en CC strategi, der er baseret på virksomhedens etiske overvejelser, hvorefter man i samarbejde med økonomer finder ud af, hvilke CC aktiviteter der er bedst for virksomheden – både etisk og på bundlinjen. ³⁰

²⁸ Lauritzen, Pia (2007). *Fra ansvarlighed til virksomhedsetik*.

<<http://tanketjek.blogspot.com/2007/02/fra-ansvarlighed-til-virksomhedsetik.html>> (28/02-11)

²⁹ Asnæs, Finn (2006). *Profit og etik går hånd i hånd*. Merkonombladet, p. 10

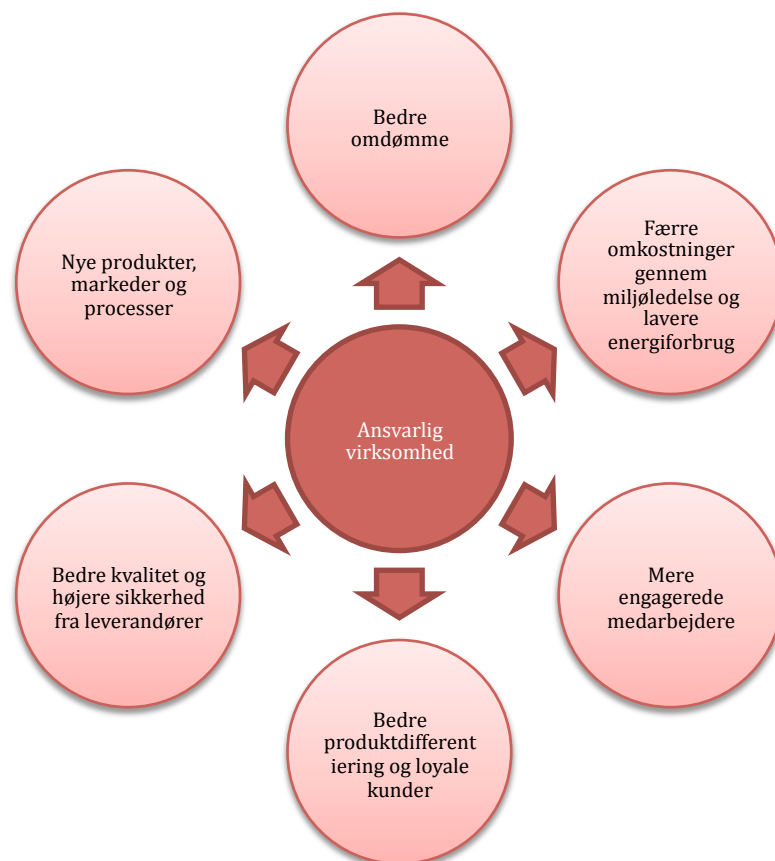
³⁰ Busk, Christina (2009). *HJERTE eller PROFIT?*. PersonaleChefen – august 2009, pp. 10-12

3.3 CC i Danmark

Danske virksomheder er i dag velkendte med begreberne CSR, CC, bæredygtighed med flere, og mange har integreret en eller anden form for disse begrebsapparater i deres overordnede strategi. Siden 1930'erne har Danmark haft love indenfor socialområdet med fokus på velfærdsydelser, hvilket medfører, at især virksomheder betaler en høj skat til Staten, og de medfinansierer dermed indirekte disse ydelser. Derudover gør den danske ledelsesstil, at medarbejdere og andre stakeholders ofte bliver inddraget, når der skal træffes beslutninger for virksomheden. Der har været en generel fokus på kollektivism, medarbejderansvar, projektledelse med flere de sidste mange årtier i de skandinaviske lande, hvilket er en af grundene til, at der er et godt fundament for CC i Danmark. Af samme grund giver CC ikke store omkostninger for danske virksomheder, idet mange af basis-idéerne allerede eksisterede i virksomhederne.³¹ Fra 90'erne og frem har den danske befolkning haft flere forventninger til virksomhederne, om at de skulle overholde deres samfundsmæssige ansvar både overfor medarbejdere, det lokale samfund samt i stigende grad også globalt. På trods af at Danmark har haft en god basis for at lave CC aktiviteter, så giver indførelsen af dette begrebsapparat en række kommunikative udfordringer såsom at brande sin virksomhed gennem CC og at integrere CC som en del af den interne kultur og strategi. Rent kommunikativt giver CC branding en række problematikker, idet virksomheden skal passe på med at råbe for højt op om sine CC aktiviteter, da dette kan skabe mistro blandt de danske forbrugere.³² Der vil altid være dilemmaer ved at indføre et nyt begreb og en ny strategi, men ved at optimere eller forøge sin samfundsansvarlige profil kan virksomheder opnå en række fordele både internt og eksternt, hvilket er illustreret på nedenstående figur:

³¹ Djursø, Helene Tølbøll & Neergaard, Peter (2006). *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip*. Academica, pp. 120-121

³² Djursø (2006), pp.124-125



Figur 4: Mulige fordele for virksomheden ved samfundsansvar³³

3.4 Kritisk anskuelse af CC

CC er blevet et populært buzzword, og virksomheder brander sig i højere og højere grad på, at de er samfundsansvarlige – men spørgsmålet er så, om CC i virkeligheden medvirker eller modvirker succes og profit? Idéen om CSR og CC har eksisteret længe, og der findes en enighed rundt omkring i verden om, at virksomheder skal være ansvarlige samfundsborgere. Hertil hører opfattelsen, at virksomheder kun kan være succesfulde, hvis de er ansvarlige og efterlever de krav, som deres stakeholders stiller til dem. Skeptikere er af en helt anden opfattelse, at det ikke er virksomhedernes opgave at være socialt ansvarlige – virksomheder

³³ Samfundsansvar.dk (2009). *Redegørelse for samfundsansvar – praktisk vejledning & inspiration > hvad er forretningsdrevet samfundsansvar.*
 <<http://www.samfundsansvar.dk/sw50491.asp>> (28/02-11)

skal kun koncentrere sig om at skabe profit, og overlade politikken og samfundsansvaret til politikerne.³⁴ I 1970'erne var Friedman imod hele tankegangen bagved CC, og hans udtalelser var klare, når det kom til, hvorvidt en virksomhed skal arbejde med CC:

*"What does it mean to say that "business" has responsibilities? Only people can have responsibilities. A corporation is an artificial person and in this sense may have artificial responsibilities, but "business" as a whole cannot be said to have responsibilities, even in this vague sense."*³⁵

*"There is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud."*³⁶

Økonomiprofessor David Henderson er enig med Friedman og mener, at CSR og CC direkte forgifter virksomhederne og samfundet, og at det langt fra er virksomhedernes ansvar at redde verden fra katastrofe.³⁷ Henderson og andre skeptikere er bekymrede for virksomhedernes øgede magt til at påvirke politikken i samfundet, da virksomhederne blandet andet kan få stor indflydelse på, hvilke velfærdsydelser, der tilbydes borgerne, og dermed kan de også fremme deres egne interesser på det økonomiske og politiske plan. Henderson er ligesom Friedman og mange andre liberale økonomer af den opfattelse, at fri handel og selvregulering er vejen frem, men han overser den generelle tendens i samfundet i dag, der inkluderer alle virksomhedernes stakeholders som værdifulde partnere, og det er langt fra størstedelen af disse, som kun fokuserer på profit. Mange af disse partnere mener, at bæredygtighed er nøglestenen til en succesfuld virksomhed i fremtiden, og de stiller krav, som virksomhederne er nødt til at lytte til. Begge holdninger er velbegrundede, og begge sider har også ret. Diskussionen er derfor en naturlig del af dette kapitel, eftersom det er vigtigt for

³⁴ Munk, Timme Bisgaard (2005). *CSR: Misforstået medfølelse?*.

<<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/csr-misforstaaet-medfoelelse>> (11/03-11)

³⁵ Friedman, Milton (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times Magazine.

<<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>> (16/03-11)

³⁶ Ibid

³⁷ Munk (2005)

læseren at forstå, hvordan specialet forholder sig til emnet, og hvilken betragtningsmåde specialet har på CC. Teoretikere Karin Buhmann og Jacob Dahl Rendtorff udtaler sig således om profit versus moralsk ansvarlighed som endemål:

"Eftersom mange typer af socialt ansvarlige handlinger i deres natur medfører en betydelig promovering af virksomheden, er det ikke overraskende, at sådanne tiltag ofte er profitable." ³⁸

Dette er naturligvis en vurdering, de laver – den enkelte virksomhed skal dog gøre op med sig selv om omkostningerne og indtægterne er fornuftige i forbindelse med social ansvarlighed. Der er dog en tendens til, især hos de store virksomheder, at en decideret profit på social ansvarlighed ikke kan undgås, da det i dagens samfund er tiltrækkende for forbrugerne og eventuelle nye medarbejdere, at en virksomhed er socialt ansvarlig, og den brander sig derfor bevidst eller ubevidst på dette, hvilket vil sige, at profit og socialt ansvar ikke kan undgå hinanden, når der udøves CC aktiviteter med mere. Som tidligere nævnt har CC eksisteret længe før, begrebet fik sit navn – idet at CSR skiftede til CC blev det muligt for virksomheder at slippe for akademikernes pres om at være socialt ansvarlige, og i stedet kunne de nu lave deres egen agenda og fastsætte deres egne krav til det at være en god medborger. ³⁹ Teoretikerne Dirk Matten, Andrew Crane og Wendy Chapple mener dermed, at brugen af CC har været langt fra konsistent. De har derfor analyseret tre former for brug af CC, som de navngiver således: ⁴⁰

1. Limited view of corporate citizenship

- Her ses CC som filantropi, hvilket vil sige toppen af Carrolls CSR pyramide, hvor CC bliver betragtet som valget at give noget tilbage til samfundet, dermed er CC ikke så vigtig som andre økonomiske, juridiske og etiske tiltag.

2. Equivalent view of corporate citizenship

³⁸ Buhmann, Karin & Rendtorff, Jacob Dahl (2005). *Virksomheders ledelse og sociale ansvar – perspektiver på Corporate Governance og Corporate Social Responsibility*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, p. 158

³⁹ Matten, Dirk, Crane, Andrew & Chapple, Wendy (2003). *Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship*. Journal of Business Ethics nr. 45, p. 111

⁴⁰ Matten (2003), p. 112

- I dette synspunkt bliver CC betragtet som en rebranding af CSR, uden særlig betydning tillagt ordet "citizenship". Equivalent view er dermed det samme som Carrolls opfattelse af CSR.

3. Extended view of corporate citizenship

- Her bliver ordet "citizenship" anset som værende kernen i CC, og Matten, Crane og Chapple argumenterer for, at involvering i CC går fra at være et frivillig form for opførsel til et uundgåelig element i virksomheder.

Der er mange måder at anskue begrebet medborgerskab på, men ifølge Matten, Crane og Chapple er "extended view" vejen frem, da denne aktivt går ind og anvender ordet "citizenship", når CC skal defineres. Medborgerskabet skal ses som en integreret del af virksomhedernes kultur og strategi, hvor virksomhedernes rettigheder er knyttet til en bestemt stat, da det ifølge Matten, Crane og Chapple er staten, som styrer hvilke rettigheder, man har. De mener derfor også, at den største trussel mod medborgerskabet er globaliseringen – da flere og flere CC aktiviteter finder sted udenfor nationale grænser, hvor virksomhederne ikke har nogen magt eller indflydelse på den pågældende stat.⁴¹ Det kan til gengæld diskuteres, hvorvidt globaliseringen ikke også er med at øge fokus på CC, og dermed også giver virksomhederne evnen til at nå befolkningsgrupper i andre lande i forbindelse med outsourcing med mere, hvor for eksempel den danske stat ikke kan nå. Globalisering kan dermed ikke kun være roden til alt ondt, og Matten, Crane og Chapple kommer derfor også med følgende citat:

*"Our central argument is that corporations enter the arena of citizenship at the point of government failure in the protection of citizenship. More precisely, we suggest that they partly take over those functions with regard to the protection, facilitation and enabling of citizen's rights – formerly an expectation placed solely on the government."*⁴²

Matten, Crane og Chapple er af den holdning, at de store virksomheder, ved brug af CC i et "extended view", er ved at overtage statens rolle i samfundet. Dermed sagt at virksomhederne har magten til at påvirke medarbejdere, forbrugere og andre borgere, som virksomhederne

⁴¹ Op.cit., p. 115

⁴² Op.cit., p. 116

lyster - også på andre områder end CC. Hvorvidt denne frygt er reel, vil kun tiden vise, men det er nødvendigt at være opmærksom på, at brugen af CC ikke kun kan redde verden, men at den også kan være med til at lede den i fordærv. Afslutningsvist kan dette for eksempel betyde, at virksomheder kan hjælpe befolkningsgrupper i udviklingslande, hvor deres egen stat ikke formår at sikre menneskerettigheder og velfærd blandt deres borgere. Virksomhederne kan være med til at sikre ordentlige arbejdsforhold, bygge skoler med mere, men de kan samtidig også overtage den pågældende stats rolle overfor dens borgere, hvilket i sidste ende kan betyde, at staten ikke længere anser det som dens opgave at sikre rettigheder.

3.5 Opsummering

CC handler om virksomheden som en medborger i samfundet, hvilket betyder, at virksomheden har sociale og miljømæssige mål, som overskrider, hvad loven kræver af den. I dag har virksomhederne et større globalt ansvar, og de skal tænke på, hvordan de påvirker arbejdsforhold, miljø med mere i de lande, som de befinder sig i. Alt dette tilsammen med etik og økonomi udgør rammen for en succesfuld CC profil, som skal baseres på både profit og hjerte for at strategierne og CC aktiviteterne skal fungere. Danmark har et godt fundament til CC, eftersom at mange af basis-idéerne bag CC længe har eksisterede i de danske virksomheder - naturligvis vil brugen af CC medføre nogle kommunikative udfordringer både internt og eksternt. Skeptikere mener, at virksomheder kun skal arbejde med at skabe profit, og at virksomhedernes øgede indflydelse i politiske dagsordener og samfundsarbejde kan være med til fratage staten dens magt. Specialet er dog af den holdning, at CC, hvis anvendt med måde, kan være med til at styrke nationale og globale aktioner, samt være med til at sikre bedre velfærd på tværs af grænser. Essensen bag CC vil altid være virksomhedernes medarbejdere, da de med deres motivation kan betyde, om CC bliver integreret i virksomheden, og dermed også om den eksterne kommunikation vil blive anset for troværdig. Næste kapitel vil omhandle selve casevirksomheden, Danfoss, eftersom det er nødvendigt at have et godt kendskab til virksomhedens opbygning, værdier og kulturer for at kunne vurdere, hvilken effekt CC har på netop Danfoss' medarbejdere, og ikke mindst hvordan virksomheden anvender CC.

4 Analyse

4.1 Situationsanalyse

Før enhver analyse skal forskeren danne sig en solid baggrundsviden om sit emne – dette afsnit vil derfor blive baseret på en situationsanalyse af Danfoss' struktur, kultur, deres brug af CC, samt virksomhedens nedskrevne mål for dette område. Afsnittet skal give indblik i, hvordan Danfoss fungerer, samt hvilke områder der skal til for at løse specialets problemstilling.

4.1.1 Virksomhedsbeskrivelse

Danfoss A/S er en international koncern, som blev grundlagt i 1933 under navnet "Dansk Køleautomatik- og Apparat-Fabrik" af Mads Clausen. Seks år efter har virksomheden 26 medarbejdere, og får sin første kontrakt med en udenlandsk forhandler. Navnet blev skiftet i 1946 til Danfoss, og de følgende år går det stærkt fremad for Danfoss – flere og flere medarbejdere ansættes, Danfoss ejede selskaber dukker op i udlandet, og omsætningen stiger. I 1996 træder Jørgen M. Clausen til som administrerende direktør for Danfoss, og på daværende tidspunkt er omsætningen oppe på tolv milliarder og stigende. Danfoss har det senest årti fortsat deres succes både nationalt og globalt, og i 2008 kunne virksomheden fejre 75-års jubilæum. 2008 blev også året, hvor Jørgen M. Clausen går af som administrerende direktør for at blive formand i Danfoss' bestyrelse. Afløser blev Niels Bjørn Christiansen, som tidligere fungerede som vice adm. direktør. Danfoss er førende indenfor mekaniske og elektroniske komponenter og systemløsninger, og deres produkter bidrager blandt andet til opvarmning og køling af boliger og kontorer, køling af fødevarer med mere.⁴³ Disse produkter sælges over hele verden, Danfoss har 115 salgsselskaber og tilsvarende antal forhandlere og distributører, nedenstående figur viser et kort over beliggenheden af disse.

⁴³ Bilag 1: Infokit fra Danfoss



Figur 5: Kort over Danfoss' selskaber og forhandlere

Danfoss er stadig en dansk familieejet virksomhed, og målet er, at det skal fortsætte på den måde. Tredje generation i Clausen-familien skal tage stilling til, hvilken rolle de vil spille i virksomheden. Derfor har kommunikationsdirektør Ole Daugbjerg igangsat et såkaldt "Family governance program", der går ud på at guide den nye generation på deres vej mod en position i Danfoss.

*"Family governance programmet arbejder helt bevidst på at gøre det klart, at der er tre mulige roller for et medlem af Clausen-familien. For det første er der selve det at være del af familien. Det kan naturligvis ikke ændres, men familiens interesser kan forvaltes på forskellig måde. For det andet er der den ejerrolle, der følger med arven i form af aktier i Danfoss. Og for det tredje er der mulighed for at gå efter en stilling i virksomheden."*⁴⁴

Programmet skal dermed hjælpe den kommende generation med at varetage den store arv - 30.000 medarbejdere fordelt på over 70 steder på kloden. Ydermere skal programmet forsøge at forhindre konflikter imellem familiemedlemmerne for derigennem at sikre, at Danfoss forbliver familieejet.

⁴⁴ Sønnichsen, Ole (2008). *Styr på Danfoss-familien*. [www.business.dk](http://www.business.dk/bny/styr-paa-danfoss-familien)
<<http://www.business.dk/bny/styr-paa-danfoss-familien>> (28/04-11)

Danfoss mener, at kommunikation er vigtig for fremtidig succes, da denne skal understøtte deres målsætninger og samtidig skabe dialog med deres medarbejdere og omverdenen. Danfoss formulerede i 2001 en vision for virksomheden, kaldet "Danfoss Visionen", og denne skulle nu styre virksomhedens strategi:

"Danfoss skal være førende på det globale marked inden for vores kerneforretninger. Som en højt respekteret virksomhed vil vi forbedre livskvalitet for mennesker ved at mestre avancerede teknologier til gavn for kundernes løsninger og samtidig skabe værdi for alle vores interessenter." ⁴⁵

Dertil kommer også et mission statement "*Making Modern Living Possible*", som omhandler Danfoss' ønske om en effektiv udnyttelse af ressourcer, der har minimal påvirkning på miljøet. Samtidig omfatter denne mission også deres forpligtigelser og sociale ansvar overfor deres medarbejdere og samfundet. I det følgende afsnit vil der blive set nærmere på, hvordan Danfoss anvender CC.

4.1.1.0 Danfoss og Corporate Citizenship

Danfoss begyndte at arbejde med CC i 2002, da virksomheden tilsluttede sig FN's Global Compact, som er et internationalt initiativ, der skal inddrage private virksomheder i verdens sociale og miljømæssige udfordringer. FN's Global Compact består af flere end 4200 virksomheder på verdensplan, hvoraf de 54 er fra Danmark. Kravet for at være medlem er, at hver virksomhed årligt skal rapportere, hvordan de anvender Global Compacts ti principper, som handler om menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og anti-korruption. ⁴⁶ Hvordan Danfoss præcist anvender de ti principper i deres årsrapporter, vil blive diskuteret i et senere kapitel. Ifølge Danfoss' hjemmeside anser de det vigtigt at arbejde med CC, idet at de er en "*global virksomhed, der er repræsenteret i en lang række lande med mange forskellige*

⁴⁵ Bilag 1: Infokit fra Danfoss

⁴⁶ United Nations Global Compact. *FNs Global Compact – Virksomhedernes Samfundsmæssige Ansvar*. <<http://www.unglobalcompact.org/Languages/danish/index.html>> (19/05-11)

kulturer”⁴⁷, og af denne grund vil Danfoss gerne bidrage positivt til de lokalsamfund, hvor de er tilstede.

*”Et godt omdømme er en forudsætning for virksomhedernes vækst på globalt plan; Danfoss’ succes afhænger af tillid fra omverdenen til at Danfoss overholder ordene: Vi lever vores værdier.”*⁴⁸

Internt betyder arbejdet med CC, at alle medarbejdere skal have et godt arbejdsmiljø og en tiltrækkende arbejdsplads - eksternt er ønsket at skabe en bæredygtig virksomhed, som er ansvarlig overfor mennesker og miljø, og der stræber efter en sund udvikling af erhvervslivet. Danfoss har opsat syv områder for sin egen indsats, som ser således ud:⁴⁹

1. Arbejdstagerrettigheder, som omhandler betingelserne for Danfoss' medarbejdere og et anstændigt arbejdsmiljø.
2. Lokalsamfundet, som omhandler den tætte tilknytning til de lokalsamfund, hvor Danfoss opererer.
3. Leverandørkæden, som beskæftiger sig med den måde, Danfoss håndterer ansvarlige indkøb.
4. Menneskerettigheder, som repræsenterer et bredt spektrum af initiativer for at sikre et sundt og godt miljø for alle mennesker.
5. Anti-korruption, der betyder, at Danfoss ikke tolererer eller støtter nogle former for korruption og bestikkelse.
6. Miljø der betyder, at Danfoss fokuserer på produktion med mindst mulig indvirkning på miljøet.
7. Klima, hvor Danfoss gennem udvikling af miljøvenlig teknologi, understøtter arbejdet med at forbedre det globale klima.

Hvert år udsender Danfoss en CC-rapport, hvori de gør rede for disse syv områder. Det er disse rapporter, som der vil blive set nærmere på i et senere kapitel. Det følgende afsnit omhandler Danfoss' struktur, samt hvilke stakeholders der befinder sig i virksomheden.

⁴⁷ Danfoss. *Corporate Citizenship – godt samfundsborgerskab*.

<<http://www.danfoss.com/Denmark/AboutUs/Corporate+Citizenship/>> (20/05-11)

⁴⁸ Ibid

⁴⁹ Ibid

4.1.2 Virksomhedens struktur

Virksomheder stemmer sjældent helt overens med de teoretiske strukturmodeller, men da modellerne kan anvendes til at give indsigt i Danfoss, er det relevant at inddrage disse. Derfor vil dette afsnit være baseret på teoretiker Henry Mintzbergs fem idealtyper for struktur, samt en beskrivelse af de interne stakeholders i Danfoss.

4.1.2.0 Interne stakeholders

En virksomheds stakeholders består af mange forskellige typer af interessenter, som alle har evnen til at påvirke virksomheden i en negativ eller positiv retning. De seneste år er der kommet stor fokus på især de interne stakeholders.

*"Society's changing values are having a great impact on the workplace. Although external stakeholders such as government, consumers, the environment, and the community continue to be major facets of business's concern for the social environment, considerable attention is now being given to employee stakeholders – their status, their treatment, their rights, and their satisfaction. This should come as no surprise, because most adults spend the bulk of their daytime hours at work."*⁵⁰

Danfoss ledes i dag, som tidligere nævnt, af den administrerende direktør Niels Bjørn Christiansen, der er det fjerde ikke-familiemedlem, som leder den store globale koncern. Han udgør sammen med koncerncheferne Kim Fausing og Nis Storgaard koncerndirektionen. Hele Clausen-familien har altid spillet en aktiv rolle i Danfoss, det er derfor også naturligt, at flere familiemedlemmer er at finde i bestyrelsen. Foruden den nuværende bestyrelsesformand Jørgen M. Clausen sidder yderligere hans lillebror Peter M. Clausen i bestyrelsen, derudover har deres storesøster Bente Skibsted også siddet i bestyrelsen indtil for nyligt. De tre søskendes mor og hustru til grundlægger Mads Clausen, Bitten Clausen, er æresmedlem i

⁵⁰ Carroll, Archie B. & Buchholtz, Ann K. (2008). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cengage Learning, p. 659

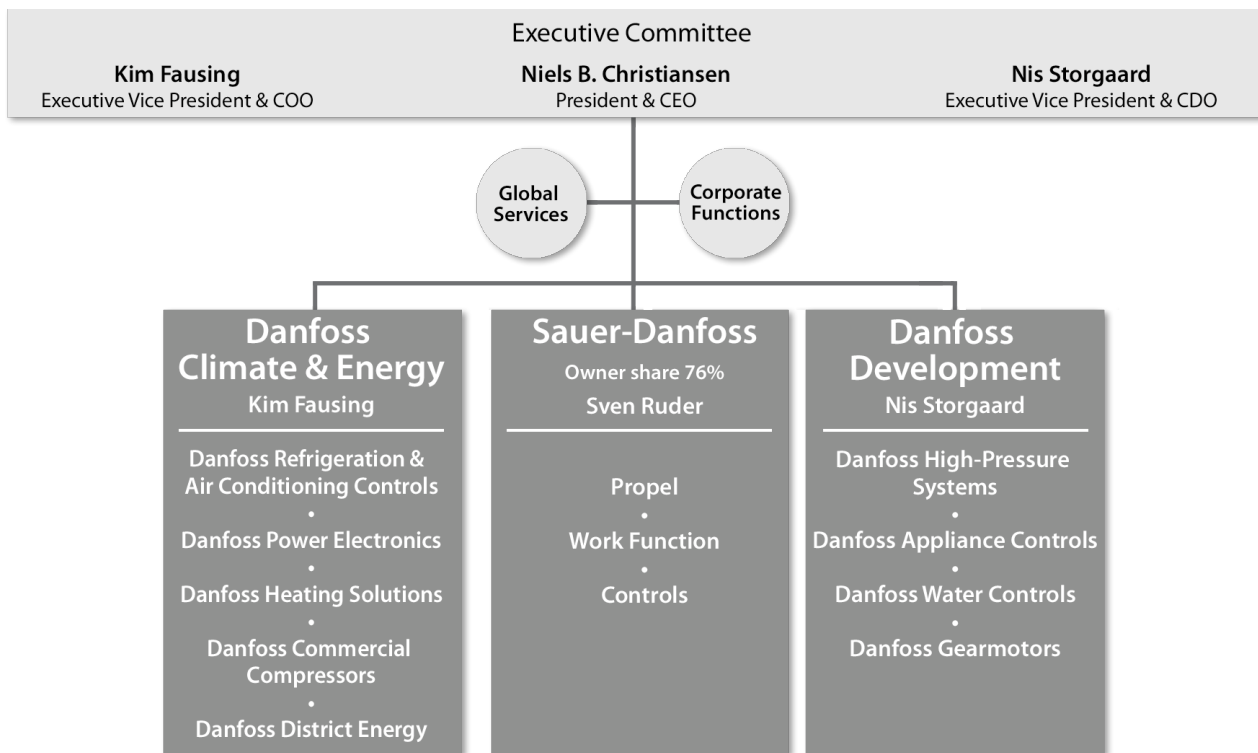
bestyrelsen.⁵¹ Udover de ledende positioner arbejder et af børnebørnene også i koncernen, Peter Mads Clausens søn, Mads Peter Clausen, er chef for afdelingen for køleskabstermostater.

Overordnet set er koncernen delt op i tre kerneområder, også kaldet segmenter: Danfoss Climate & Energy, Sauer-Danfoss og Danfoss Development, som alle indeholder en række opgaver og afdelinger. Danfoss Climate & Energy ledes af koncernchef Kim Fausing, dette segment består af fem divisioner, som kan ses i modellen nedenfor. Segmentet fokuserer på energieffektive løsninger, og hver af de fem divisioner har til formål at forske, udvikle, producere og sælge mekaniske og elektroniske komponenter til blandt andet køle- og air conditioningindustrien. Det næste segment er det børsnoterede Sauer-Danfoss, som styres af Sven Ruder, og hvor Danfoss ejer 76% af aktierne. Sauer-Danfoss er resultatet af en fusion mellem Danfoss' mobilhydraulikaktiviteter og Sauer Inc., og segmentet har i dag til opgave at designe, fremstille og sælge hydrauliske og elektroniske systemer og komponenter, der primært bruges i mobilt udstyr. Det sidste segment hedder Danfoss Development, her er lederen koncernchef Nis Storgaard. Dette segment indeholder blandt andet de aktiviteter, der over de næste par år skal revurderes i forhold til et eventuelt frasal, indgåelse i en joint venture med flere.⁵² Udover disse tre segmenter har organisationen på dette niveau også to yderligere stabsfunktioner: Global Services og Corporate Functions. Global Services har til formål at levere serviceydelser, forbedre tværdivisionelle processer, samt konsolidere de interne servicefunktioner i koncernen. Global Services består af fem kerneområder: Logistics, Real Estate, Human Resources, Financial Services og General Administration. Den sidste stabsfunktion Corporate Functions dækker en bred vifte af ansvarsområde blandt andet jura, CC, IT og kommunikation for Danfoss koncernen.

⁵¹ Top1000.dk. *Danfoss*.

<<http://www.top1000.dk/virksomheder/danfoss/organisation/ledelse-bestyrelse>> (28/04-11)

⁵² Danfoss (2011). Årsrapport 2010 – Danfoss Koncernen. pp. 40-44



Figur 6: Organisationsdiagram for Danfoss

Ledelsen i Danfoss kan dog ikke fungere uden sine medarbejdere, og derfor skal denne interessentgruppe have stor opmærksomhed. Moderne stakeholder management beskriver ofte medarbejderne som en virksomheds vigtigste stakeholders, idet medarbejdere generelt er mindre loyale og mere mobile, end de var for nogle årtier siden. Dette betyder, at medarbejderpleje er kommet i fokus, da det gælder om at fastholde de talenter, virksomheden har. Der er sket et skift i de behov, som medarbejderne søger – det er ikke længe brød og tag over hovedet, som er tiltrækkende, men derimod udfordringer, selvaktualisering og belønninger, hvilket vil blive diskuteret i et senere kapitel. Betydningen af Danfoss' medarbejdernes rolle som stakeholder ses tydeligt, idet medarbejderne er koncernens ansigt udadtil, og det er derfor centralt at medarbejderne lever efter Danfoss' værdier både i det private og det offentlige. Når medarbejderne anses for stakeholders, bunder det også i, at medarbejderne har oftest en investering i virksomheden, både følelsesmæssigt og økonomisk, hvilket giver grobund for motivation.

"I Danfoss tror vi på, at medarbejderne bliver hos os, fordi vi kan tilbyde netop de udviklingsmuligheder, som de efterspørger i deres arbejde. Medarbejderne vælger

Danfoss til som arbejdsplads, når de oplever, at de bliver udviklet og udfordret og føler, at de medvirker til at gøre en forskel.”⁵³

4.1.2.1 Organisationsstruktur

Det primære formål med at beskrive en organisations struktur er, at strukturen viser, hvordan en virksomhed opdeler og koordinerer de opgaver, som er nødvendige for, at virksomheden kan nå sine mål. Modellen i foregående afsnit indikerer, at Danfoss gør brug af det såkaldte linje- og stabsprincip, når det kommer til deres vertikale arbejdsfordeling.⁵⁴ Dette vil sige, at der er en klar opdeling i ansvarsområder. Der er både fordele og ulemper ved denne form for opdeling – ulemperne opstår, når lederne både skal være specialister på hver deres område og samtidig være helhedsorienteret, derfor oprettes der stabsfunktioner i virksomheden, som skal rådgive og hjælpe linjecheferne. I Danfoss er der etableret to stabsfunktioner, som befinder sig lige under direktionen i organisationsdiagrammet, da disse funktioners viden skal anvendes i hele virksomheden. Linje- og stabsprincippet kan medføre, at det ofte er uklart, hvem der bestemmer i organisationen, idet at stabsfunktionerne har den specialiserede viden og overblikket over virksomheden, hvor linjelederne har beslutningskompetencen. Så selvom at etableringen af stabsfunktioner kan lette arbejdsopgaverne for linjecheferne, kan de også være med til at skabe konflikter mellem linje- og stabsledere. Når man anvender linje- og stabsprincippet, er det nødvendigt, at lederne i Danfoss er fagligt kompetente, og at de er fuldt informerede om de enkelte opgaver. Kompetenceniveauet spiller derfor også en stor rolle i rekrutteringen af ledere, da familien Clausen kræver, at familiemedlemmer skal have mindst en bachelorgrad, kunne tale flydende engelsk og have tilbragt to år i udlandet, før de kan få en ledende stilling i Danfoss - derudover skal de besidde mindst to mastergrader, hvis de ønsker en post i direktionen.⁵⁵ Ifølge teoretiker Henry Mintzberg eksisterer der fem overordnede idealtyper for struktur: den basale form, maskinbureaukratiet, fagbureaukratiet, adhokratiet, og den divisionaliserende form. Formerne beskriver, hvordan opgaverne i virksomhederne er opdelt og koordineret, derudover påpeger hver form også en række generelle problemfelter, som virksomhederne

⁵³ AS3 Development. *Danfoss drøfter hvert år medarbejdernes fremtid.*

<<http://as3development.dk/Retention10>> (24/07-11)

⁵⁴ Kjær (2007), p. 253

⁵⁵ Sønnichsen (2008)

kan stå overfor. Mintzberg er dog af den opfattelse, at strukturerne ikke skal anskues isoleret, da ligheder opstår i takt med, at kompleksiteten stiger. Danfoss er en stor global virksomhed med tre underordnede segmenter, som næsten er uafhængige, derfor stemmer Danfoss' overordnede struktur overens med den divisionaliserede form. De underordnede segmenter er opbygget som maskinbureaukratier og styres af en fælles koncernledelse, hvilket også er kendetegnet ved den divisionaliserede form. I et maskinbureaukrati formulerer ledelsen strategierne, mens mellemledelsen og produktionskernen implementerer dem.⁵⁶ Danfoss' direktion har al magtstyring i virksomheden, eftersom at det primært er medlemmer fra direktionen, som er de øverste ledere i segmenterne. Derudover er Danfoss også en gammel virksomhed, som gør, at den er hierarkisk af natur. Magtstyring i Danfoss er top-down, og eftersom der er mange led i virksomheden mellem direktion til de nederste afdelinger, vil organisationspyramiden automatisk være høj. Dette kan påvirke kommandovejene og kommunikationen i virksomheden, da lange kommandoveje kan føre til tabt eller fejltolket information. Et af kritikpunkterne til disse strukturer er, at de kun viser et udsnit af de problematikker, som virksomheder kan stå overfor. Dog er strukturerne relevante, idet at de giver et overblik over virksomheden og dens kommunikationsveje internt.

4.1.3 Organisationskultur i Danfoss

Det er de uskrevne regler i enhver virksomhed, som udgør baggrunden for den pågældende virksomheds kultur. Organisationskultur består dermed af de værdier, holdninger, og normer, som ledere og medarbejdere har tilfælles på deres arbejdsplads, hvilket er vitalt for al kommunikation, idet at kulturen giver medarbejdere en fælles kulturel forståelse og samler dem i en kollektiv identitet. Professor Edgar Schein definerer organisationskultur således

"Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye

⁵⁶ Mintzberg, Henry (1983). *Structures in fives: Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., p. 164

*gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer.”*⁵⁷

Schein viser i hans definition, hvor dybt forankret kulturen er i hvert individ i organisationen. Derudover påpeger hans definition også tre elementer i organisationskultur, som drejer sig om socialisering, adfærd og hvorvidt en stor organisation kan beskrives som en kultur. De to første går på, at medarbejdere bedst lærer virksomhedens normer og regler igennem socialisering med gamle medarbejdere, samtidig med at de gamle medarbejdere automatisk vil påvirke de nye gruppemedlemmers aktive adfærd, idet man som ny helt naturligt observerer og imiterer de andres adfærd i gruppen.

4.1.3.0 Kulturtyper

I forrige afsnit om strukturen i Danfoss blev der set på Mintzbergs teorier i forhold til virksomheden, og ifølge forfatter Fons Trompenaars og filosof Charles Hampden-Turner er der en direkte sammenhæng mellem de idealtypiske organisationsstrukturer og de grundlæggende kulturtyper.⁵⁸ Analysen af Danfoss' struktur viste, at virksomhedens opbygning består af maskinbureaukratier, hvilket stemmer overens med kulturtypen "Eiffeltårnet". Eiffeltårnet er meget hierarkisk af natur, hvilket gør, at der er en klar opdeling i roller og ansvarsområder på arbejdspladsen. I denne kulturtype har organisationen fokus på de mål, som den har opstillet, og alle medarbejdere anses for upersonlige dele af organisationen, der let kan skiftes ud. Danfoss har mange elementer tilfælles med denne kulturtype, men den adskiller sig også på mange områder. Danfoss er som sagt et familieforetagende, og virksomheden minder derfor også meget om kulturtypen "Familien". Kendetegnene ved denne kulturtype er en hierarkisk opbygning, men den fokuserer i modsætning til Eiffeltårnet på individet frem for opgaven, hvilket er med til at skabe bånd mellem medarbejderne, og hvor lederen fungerer som en patriark i virksomheden. Danfoss har som tidligere nævnt en høj organisationspyramide, hvor magten er centreret omkring ledelsen, og hvor efterkommere af grundlægger Mads Clausen har overtaget faderrollen i virksomheden. Kulturen kendetegnes også ved, at den bygger på "familiehistorier",

⁵⁷ Schein, Edgar (1994). *Organisationskultur og ledelse*. Holte: Forlaget Valmuen, p. 20

⁵⁸ Kjær (2007), p. 307

traditioner og skikke, hvilket også bliver prioriteret højt i Danfoss. Danfoss lægger stor vægt på fortællingen om personligheden Mads Clausen, og virksomheden har derfor blandt andet oprettet "Mads Clausen Museet" på hans fødegård på Als, hvor besøgende kan få et indblik i hans liv og se hans første opfindelser.⁵⁹ Foruden museet findes der også i Danfoss op til flere fonde i familien Clausens navn. Der er en tendens til, at medarbejdere i virksomheder med familiekulturer oftere har et langsigtet forhold til deres arbejdsplads, hvilket Danfoss også giver udtryk for på deres hjemmeside, idet de skriver, at den gennemsnitlige anciennitet for en medarbejder er 9,6 år.⁶⁰ Danfoss har de fleste ligheder med denne kulturtype, og "Familien" er derfor den primære kulturtype i virksomheden, hvori elementer fra "Eiffeltårnet" inddrages. I det efterfølgende afsnit ses der nærmere på kulturen i Danfoss på baggrund af Edgar Scheins tre kulturniveauer.

4.1.3.1 Kulturniveauer i Danfoss

Kultur kan analyseres på flere niveauer, derfor har Edgar Schein udarbejdet en model, som tager udgangspunkt i tre kulturniveauer: artefakter, værdier og grundlæggende antagelser. Disse kulturniveauer består af både meget håndgribelige fakta og dybt forankrede antagelser, som foregår i det ubevidste hos leder og medarbejder.⁶¹ Modellen bliver derfor også tit sammenlignet med et isbjerg, hvor man i vandoverfladen kan se artefakterne, derefter kan man skimte værdierne lige under overfladen, og længst nede findes de grundlæggende antagelser.

⁵⁹ Bilag 1: Infokit fra Danfoss

⁶⁰ Danfoss. *Fakta om Danfoss*.

<http://www.danfoss.com/Denmark/AboutUs/FactsAndFigures/InfoKit/FactsAndFigures.htm#Medarbejdere_i_tal> (13/05-11)

⁶¹ Schein (1994), p. 24



Figur 7: Illustration af Edgar Scheins isbjerg ⁶²

Artefakterne i Scheins model er det synlige niveau i organisationen, og de er dermed de første fænomener, man oplever, når man møder en ny kultur. Dette niveau kommer især til udtryk igennem den pågældende gruppes stil, sprog, påklædning, fysiske omgivelser med flere. ⁶³ Alle disse fænomener kan være svære at fortolke, idet man ikke umiddelbart ved, hvad der ligger til baggrund for disse handlinger. Forståelsen af artefakterne kommer, når man dykker dybere ned i kulturen – ned til værdierne, som er det næste lag. Værdierne kan bidrage til forståelsen af artefakterne, da det er her, man finder koderne for den adfærd, som medarbejderne handler ud fra. Værdierne er med til at skabe virksomhedens mål, normer og adfærdsregler, og er almindeligvis i overensstemmelse med de grundlæggende antagelser. Når en værdi har været accepteret som grundlæggende for virksomhedens adfærd, bliver den ofte til en grundlæggende antagelse, som alle i organisationen mere eller mindre ubevidst handler efter. Dette niveau er derfor kulturens kerne. Udover organisationens grundlæggende antagelser bidrager hvert individ også til kulturen med deres egne antagelser, som individet har tillært sig på tidligere arbejdspladser og i andre grupper. Det kan dermed være svært at skifte kultur, idet man hyppigt også bliver nødt til at modificere sine grundlæggende antagelser om verden. ⁶⁴ Man starter oftest med at se nærmere på artefakterne, når man indleder en kulturanalyse ifølge Schein, men da det ikke har været muligt at besøge Danfoss' kontorer i Nordborg, vil dette niveau ikke kunne blive gennemgået til fyldest. Man er nødt til

⁶² Borum, Finn (1993). *Strategier for ændring af organisationer*. Ledelse og Erhvervsøkonomi/Handelsvidenskabeligt Tidsskrift/Erhvervsøkonomisk Tidsskrift, Bind 57 (1993) 3, p. 140

⁶³ Schein (1994), p. 25

⁶⁴ Op.cit., p. 33

at opholde sig i virksomheden over en længere periode for at kunne lave en komplet kulturanalyse, og derfor vil analysen fokusere på de to nederste niveauer, som vil blive baseret på de værdier, som Danfoss har oplyst på deres hjemmeside og i diverse foldere.

"Danfoss' virksomhedskultur lægger vægt på fælles værdier. Ved at holde fast i Danfoss' grundlæggende værdier og holdninger og samtidig respektere lokale normer og holdninger kan Danfoss opnå en konkurrencemæssig fordel. Hos Danfoss siger vi: Tænk globalt, agér lokalt." ⁶⁵

Danfoss skriver yderligere, at de søger at kombinere deres egen kultur med de kulturer, som de møder, når de opkøber andre virksomheder. Danfoss mener, at deres virksomhedskultur præges af virksomhedernes beliggenhed og en generel respekt for deres lokale værdier. På deres hjemmeside nævnes fem kerneværdier, som Danfoss arbejder med: ⁶⁶

1. Vi bygger vores forretning på tillid.
2. Vi vil være et sikkert og pålideligt valg.
3. Vi er begejstrede for teknik og det, den kan gøre for mennesker.
4. Vi vil være globale i adfærd - med lokal styrke og tilstedeværelse.
5. Vi vil være miljømæssigt og socialt ansvarlige.

Disse værdier hænger tæt sammen med de syv områder, som Danfoss har opstillet for deres indsats i CC, og man kan derfor sige, at det er naturligt for virksomheden at arbejde med CC. Danfoss' værdier danner grundlag for deres grundlæggende antagelser, som tidligere nævnt giver en form for tryghed og en følelse af samhørighed blandt medarbejderne, hvilket er essentielt for et individs velbefindende. Det er ord såsom mangfoldighed, pålidelighed og social ansvarlighed, der er dybt forankret i Danfoss' kultur, hvilket skinner i deres måde at drive forretning på. En virksomheds grundlæggende antagelser er kulturens kerne, og hvis de skulle ændres, vil det kræve en komplet genopbygning af kulturens base i organisationen, hvilket er yderst vanskeligt. Derfor vælger en virksomhed ofte at tilpasse alle begivenheder,

⁶⁵ Danfoss. *Virksomhedskultur*.

<<http://www.danfoss.com/Denmark/AboutUs/FactsAndFigures/InfoKit/CorporateValuesAndPolicies.htm>> (23/05-11)

⁶⁶ Danfoss. *Koncernværdier*.

<<http://www.danfoss.com/Denmark/AboutUs/FactsAndFigures/InfoKit/CorporateValuesAndPolicies.htm>> (24/05-11)

så det passer med de grundlæggende antagelser til trods for, at virksomheden kan blive nødt til at fordreje realiteten lidt. ⁶⁷ Administrerende direktør og CEO Niels B. Christiansen udtaler følgende til Sønderborg Erhvervs- og Turistcenter:

"Jeg er meget opmærksom på at holde fast i det gode, Danfoss står for og har skabt. Det vil sige, at vi i nogle tilfælde må holde igen på ændringer og forandringer, der umiddelbart ser fornuftige ud, men som risikerer at rykke rundt på mere end godt er, hvis vi ser på vores kultur og historie." ⁶⁸

Da krisen kom til Danmark, blev Danfoss nødt til at se realiteterne i øjnene, hvilket i 2008 medvirkede til fyringer af i alt 6000 ansatte verden over i Danfoss koncernen. Koncernen skabte samtidigt en ny strategi, kaldet "Core & Clear", hvor fokus skal være at udvikle på Danfoss' kerneområder. Det er dog stadig en målsætning for koncernen, at medarbejderne skal have tillid til ledelsen, og at deres engagement er vigtig for Danfoss' kultur og strategiens succes.

4.1.4 Opsummering

Danfoss har siden sin grundlæggelse i 1933 været en dansk familieejet koncern, som i dag inkluderer 30.000 medarbejdere fordelt over hele verden. I 2002 tilsluttede koncernen sig FN's Global Compact, og virksomhedens begyndte for alvor at arbejde med CC og socialansvarlighed. Danfoss er efterhånden blevet en gammel virksomhed, og derfor er virksomhedens struktur også meget hierarkisk, idet der er mange led mellem ledelsen og medarbejderen på gulvet. Dette giver en kultur, hvor der er en klar opdeling i ansvarsområder, og hvor magten er centreret omkring ledelsen. Kulturen i Danfoss er opbygget på baggrund af gamle historier og traditioner, og mange af dem stammer tilbage fra grundlæggeren af Danfoss, Mads Clausen. Danfoss søger at skabe et godt bånd til medarbejderne, og virksomheden ser det derfor som en selvfølge, at alle medarbejdere skal have et godt arbejdsmiljø og en attraktiv arbejdsplads. Medarbejderne i Danfoss skal leve efter virksomhedens værdisæt, da Danfoss er af den holdning, at alle er med til at skabe den

⁶⁷ Schein (1994), p. 30

⁶⁸ Sønderborg Erhvervs- og Turistcenter. *Ny Danfoss-strategi bygget på gamle værdier*. <<http://www.set-sonderborg.dk/pages/id76.asp>> (23/05-11)

offentlige opfattelse af virksomheden. Medarbejderne i Danfoss ses som centrale stakeholders i organisationen, og af denne grund vil næste kapitel omhandle, hvordan virksomheden fremstiller sine medarbejdere i de CC rapporter, som Danfoss sender til offentligheden hvert år.

4.2 Fremstilling af medarbejdere i Danfoss' CC rapporter

Folketinget vedtog for 2009 og frem en lovændring af årsregnskabsloven, hvilket betød, at store virksomheder i Danmark ⁶⁹ skal tilføje en redegørelse om samfundsansvar til deres årsrapporter.⁷⁰ Målet var at få virksomhederne til at bidrage til at løse de udfordringer, som vi står overfor i dagens samfund. Det er op til den enkelte virksomhed at beslutte, hvordan den vil arbejde med samfundsansvar, og dermed også hvad redegørelsen skal indeholde. Dette vil sige, at afsnittene i årsrapporterne vil variere alt afhængigt af virksomheden, derfor vil medarbejderansvaret også variere, hvilket gør det interessant at se på, hvordan en stor global virksomheden som Danfoss inkorporerer medarbejderne i deres samfundsansvarlige profil. Medarbejderne danner grundlaget for, at virksomheden når sine mål, og rapportererne kan derfor bidrage til, at de er motiverede og føler sig som en vigtig del af virksomheden. Der er mange årsager til, hvorfor man begynder at arbejde med CC, men de fleste CC politikker starter som interne redskaber såsom ansvarlighed på arbejdspladsen eller etiske retningslinjer for leverandører. De årlige CC rapporter er dertil blevet et godt redskab til at udtrykke disse CC politikker og øge gennemsigtigheden af en virksomheds CC arbejde.⁷¹ CC rapportererne fra Danfoss er omfattende præsentationsmaterialer, som indeholder mange forskellige aspekter af virksomheden, men da specialets problemstilling fokuserer på

⁶⁹ Store virksomheder betegnes som virksomheder er overskrider to af disse følgende tre faktorer: en balancesum på 143 millioner kroner, et gennemsnitligt antal heltidsbeskæftigede i løbet af regnskabsåret på 250 eller en nettoomsætning på 286 millioner kroner.

⁷⁰ Retsinformation.dk. *Bekendtgørelse om offentliggørelse af redegørelse for virksomhedsledelse og redegørelse for samfundsansvar på virksomhedens hjemmeside mv.* <<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=126096>> (07/06-11)

⁷¹ KommunikationsKompasset.dk. *CSR-politik.* <<http://www.kommunikationskompasset.dk/sw59423.asp#>> (07/06-11)

medarbejderne i Danfoss, vil den følgende analyse afspejle dette. Af denne grund vil analysen ske på baggrund af de afsnit i rapporterne, som omhandler medarbejderne.

4.2.1 Årsrapporten som genre

Årsrapporten henvender sig til alle virksomheders stakeholders, hvilket betyder, at både interne såvel som eksterne interessenter er modtagere af de budskaber, som befinder sig i dette medie. Det kan derfor siges, at årsrapporten ligger i grænselandet mellem intern og ekstern kommunikation:

"En anden grund til, at det er rimeligt at tilskrive årsrapporten en særlig status mellem intern og ekstern kommunikation er, at årsrapporten også ofte bruges til såkaldt auto-kommunikation, dvs. når en virksomhed bevidst eller ubevidst bruger den eksterne kommunikation til at tale om sig selv til sig selv og dermed til medarbejderne i virksomheden." ⁷²

Medarbejderne er derfor en vigtig målgruppe, som skal tages hensyn til, når en ny rapport skal udarbejdes – rapporten er nemlig en måde, hvorpå medarbejderne kan få et indblik i, hvordan ledelsen fremstiller dem. Årsrapporten giver ofte en god forståelse af virksomheden, og set fra et eksternt perspektiv er den mange gange afgørende for, om investorer investerer i virksomheden. Rapporten har to kommunikative formål, foruden at præsentere virksomhedens aspekter: ⁷³

1. Formidle et retvisende billede af virksomhedens forhold.
2. Skabe et positivt billede af virksomheden.

Første formål ligger sig op af de lovmæssige krav for en årsrapport, hvorimod det sidste formål er opstået på baggrund af, at rapporten anvendes som PR-materiale. Loven dikterer, at en årsrapport skal indeholde følgende: ledelsespåtegning, revisionspåtegning, ledelsesberetning, anvendt regnskabspraksis og finansielle oplysninger, hvor det er i den lovpligtige del, ledelsesberetning, at store virksomheder i dag skal inkludere rapporten om

⁷² Aggerholm, Helle Kryger m.fl. (2009). *Intern kommunikation under forandring*. Frederiksberg: Samfundslitteratur, p. 199

⁷³ Aggerholm (2009), p. 208

samfundsansvar. Det er derimod frivilligt om, man vil inddrage dele som etik, arbejdsmiljø med flere. Dette er dog ikke tilfælde med Danfoss, da de er med i Global Compact, og derfor skal rapportere om miljø, arbejdstagerrettigheder med mere.

CC rapportererne fra Danfoss fungerer som virksomhedens årsrapporter, men tjener samtidig det formål indirekte at brande virksomheden og give læseren et indblik i organisation.

Rapporterne har derfor mange træk tilfælles med genren imagebrochuren. Imagebrochuren indeholder tolv træk, hvoraf det syvende træk er det mest interessante i forhold til specialets problemstilling, dette træk omhandler medarbejderrelationer og arbejdspladsen. Lektor Finn Frandsen ved Handelshøjskolen i Aarhus har uddybet dette syvende træk i sin bog om international markedskommunikation, det syvende træks mikrostruktur ser således ud: ⁷⁴

Træk 7. Medarbejderrelationer (virksomheden som arbejdsplads)

1. Medarbejderegenskaber
2. Medarbejdernes arbejdsopgaver
3. Medarbejdernes målsætning
4. Hvad ledelsen gør for medarbejderne
5. Ledelsens målsætning
6. Relationer mellem ledelse og medarbejdere
7. Relationer medarbejderne imellem (virksomhedskulturen)
8. Fysiske rammer
9. Virksomhedens opbygning og struktur
10. Afrunding/konklusion

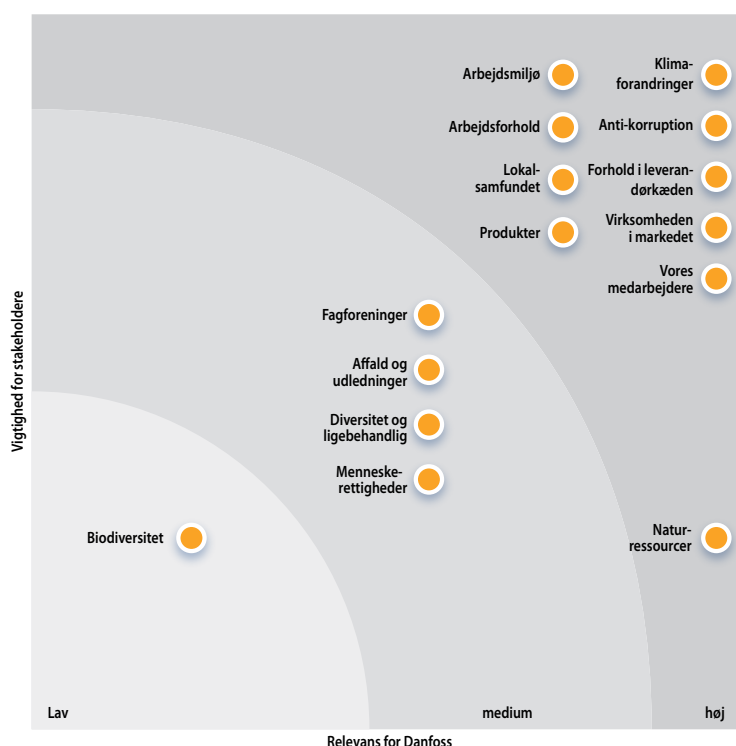
Det er dog ikke alle træk, som er obligatoriske i imagebrochuren - mikrotræk et, to og fire ses som nødvendige, hvorimod resten er fakultative. Antallet af mikrotræk varierer fra virksomhed til virksomhed, eftersom at det er forskelligt, hvad den pågældende organisation prioriterer. Når disse træk skal beskrives, anvendes der ofte retoriske strategier såsom positivt ordvalg, som skal fungere som et overtalelseselement i brochuren. Præcist hvilke retoriske og visuelle overtalelseselementer, Danfoss anvender i sine rapporter, vil der blive

⁷⁴ Frandsen, Finn m.fl (2005). *International markedskommunikation i en postmoderne verden*. Aarhus: Academica, p. 206

set nærmere på i det følgende afsnit, hvor mikrostrukturerne i Danfoss' CC rapporter gennemgås.

4.2.2 Medarbejdertrækkets mikrostruktur i Danfoss' CC rapporter

For ti år siden var Danfoss' årsberetning delt op i tre rapporter, men i 2003 begyndte Danfoss at udgive en samlet årsrapport, hvilket skete på baggrund af deres indmeldelse i FN's Global Compact. Denne analyse af CC-rapporternes mikrostruktur i medarbejdertrækket vil blive baseret på de to nyeste rapporter fra Danfoss, nemlig rapporterne fra 2009 og 2010. Dette skyldes, at disse rapporter giver det mest nutidige indblik i, hvordan virksomheden fremstiller sine medarbejderne. Analysen vil dog primært tage udgangspunkt i rapporten fra 2009, da denne indeholder et særskilt afsnit om medarbejderne i Danfoss. Nedenstående figur fra 2010 rapporten viser, hvordan Danfoss har vurderet, hvilke emner der er vigtigst i forhold til deres interessenter og dem selv.



Figur 8: Danfoss' vurdering af CC-rapporternes indhold ⁷⁵

⁷⁵ Bilag 2: Medarbejderafsnit i Danfoss årsrapport 2010

Som det fremgår af figuren vægtes medarbejderne i Danfoss højt, hvilket betyder, at Danfoss prioriterer medarbejderafsnittet højt, når der skal fremstilles en ny rapport. Af denne grund har rapporten fra 2009 et separat afsnit om medarbejdernes rolle i Danfoss, og det er dette afsnits mikrostruktur, specialet vil se nærmere på. Afsnittet indeholder de samme tre obligatoriske mikrotræk, som tidligere er gennemgået, nemlig medarbejderegenskaber, medarbejdernes arbejdsopgaver og hvad ledelsen gør for medarbejderne. Derudover har medarbejderafsnittet også andre mikrotræk, dermed ser den overordnede mikrostruktur for dette afsnit således ud:

1. Medarbejderegenskaber/-kvalifikationer
2. Medarbejdernes arbejdsopgaver
3. Hvad ledelsen gør for medarbejderne
4. Ledelsens målsætning
5. Relationer mellem ledelse og medarbejdere
6. Afrunding i form af statistik

Mikrostrukturen sikrer, at Danfoss kommer omkring de fleste aspekter ved deres tilgang til medarbejderne. Hvert mikrotræk er med til at give læseren en opfattelse af Danfoss som arbejdsplads og arbejdsgiver, og dermed også hvordan en Danfoss medarbejder skal være. Herunder vil hvert mikrotræk blive gennemgået med eksempler fra rapporten:

Medarbejderegenskaber/-kvalifikationer

Danfoss lægger meget vægt på at have kvalificerede medarbejdere i virksomheden, hvilket også tydeligt kommer til syne, når de skal beskrive medarbejderne til offentligheden.

Uddannelse er et nøgleord for Danfoss - koncernen fremstiller deres medarbejdere som veluddannede individer, og at ledelsen gør sit bedste for at få medarbejderne til at blive ved med at videreuddanne sig. Derudover bliver medarbejderne fremstillet som engagerede og tilfredse medarbejdere, hvilket de baserer på deres årlige

medarbejdertilfredshedsundersøgelse. Nedenunder ses eksempler fra CC rapporten 2009, som understøtter denne beskrivelse af medarbejderegenskaberne: ⁷⁶

"Overordnet set er engagementet blandt medarbejderne på et højt niveau."

"Medarbejdernes tilfredshed og motivation har en direkte indflydelse på omfanget af fravær, på den frivillige medarbejderomsætning og på medarbejdernes engagement."

"...det vil sige Danfoss' medarbejderne – skal have kompetencer i verdensklasse"

"Danfoss betragter læring som en livslang proces og lægger vægt på, at medarbejderne videreuddanner sig."

Medarbejdernes arbejdsopgaver

En central rolle i formidlingen af Danfoss' virksomhedskultur er ambassadørprogrammet, som gør, at medarbejderne ses som *"aktive bærere af virksomhedens kommunikation"*. ⁷⁷ Sådan et program kan være med til at give medarbejdere et indblik i Danfoss' kultur, og dermed i sidste ende at få dem til at leve efter Danfoss' værdier. Formålet med dette er at medarbejdere ubevidst reklamerer for Danfoss, når de er omkring andre mennesker. Denne form for ubevidst branding kan give Danfoss en unik position på markedet som værende en enestående arbejdsplads.

"Lokale medarbejdere udpeges til at være storytellers og storykeepers." ⁷⁸

Hvad ledelsen gør for medarbejderne

Danfoss gør meget ud af at vise omverdenen, at de konstant forsøger at forbedre sig. Virksomheden fremstiller sig selv som et opmærksom organisation, som hele tiden har fokus rettet mod sine medarbejdere, og hvad de kan gøre for at udvikle medarbejdernes faglige og

⁷⁶ Bilag 3: Medarbejderafsnit i Danfoss årsrapport 2009

⁷⁷ Merkelsen, Henrik (2010). *Håndbog i strategisk public relations*. Frederiksberg: Samfundslitteratur, p. 57

⁷⁸ Bilag 3: Medarbejderafsnit i Danfoss årsrapport 2009

personlige niveau. Nedenstående citater er Danfoss' måde at vise omverdenen, at de er en god arbejdsplads, hvor medarbejdernes trivsel er i centrum. Citat nummer to viser derimod også at meget af den opmærksomhed skyldes, at Danfoss er af den opfattelse, at hvis motivationen blandt medarbejderne daler, så gør produktionen også.⁷⁹

"Danfoss forsøger i afskedigelsessituationer at hjælpe de berørte medarbejdere."

"... blev en række workshopværktøjer udviklet og implementeret for at hindre organisationen i at sidde fast i et dyrt "downsizing-syndrom" og for at forhindre tab af motivation blandt medarbejdere."

"I Danfoss Danmark har der været gennemført træning af lederne med det formål at sikre, at der fra Danfoss' side blev gennemført samtaler med vægt på etik og empati."

"I 2009 fortsatte koncernen den treårige implementering af et revideret præstationsbelønningssystem."

Ledelsens målsætning

Danfoss har klare målsætninger for HR-arbejdet i deres virksomhed, og i 2009 var målene følgende:⁸⁰

"At fremme udvikling og implementering af virksomhedsinitiativer og lederskab."

"At tilpasse HR-aktiviteter og -processer globalt."

"At give virksomheden integrerede, effektive og relevante værktøjer og processer relateret til medarbejdere og organisation."

"At fremme effektiviteten af organisatoriske forandringer."

"At indføre ét globalt system til håndtering af HR-data som fundament for vores personaleledelsesprocesser."

⁷⁹ Ibid

⁸⁰ Ibid

Disse delmål skulle understøtte Danfoss' primære mål på HR-området, nemlig at sørge for at medarbejderne fik de bedste kompetencer muligt.

Relationer mellem ledelse og medarbejdere

Der er i dag sket et skift i, hvordan man opfatter forholdet mellem leder og medarbejder. Hvor det tidligere var medarbejderne, der arbejdede *for* ledelsen, ses det mere i dag, som at medarbejderne arbejder *med* ledelsen.⁸¹ Lederne skal i højere grad fungere som vejledere, der skal guide sine medarbejdere på den rette vej, og man taler derfor mere og mere om forskellen mellem management og leadership. Danfoss melder også ud i CC rapporten, at de prioriterer forholdet til deres medarbejdere højt, og at det er ledelsens opgave at guide sine medarbejdere:⁸²

"Selskabet tror på, at god ledelse og fokus på medarbejderudvikling er hovedelementer i forbedring af tilfredshed og motivation."

"Den enkelte leder har ansvaret for at identificere og udvikle talentfulde medarbejdere."

CC rapporten fra 2009 viser samtidig også, at det ikke er på alle områder, at ledelsen og medarbejderne er på bølgelængde. Følgende citater er fra en medarbejderundersøgelse fra 2009, hvor medarbejderne var utilfredse med visse områder:⁸³

"Medarbejderne syntes, at de havde færre muligheder for faglig og personlig udvikling, og at der var mindre opmærksomhed på deres udvikling og udviklingen af deres kompetencer."

"Medarbejdere ikke følte en sammenhæng mellem deres indsats og den belønning, de modtager."

⁸¹ Kjær (2007), p. 160

⁸² Bilag 3: Medarbejderafsnit i Danfoss årsrapport 2009

⁸³ Ibid

Idet at Danfoss viser sine svagere sider i CC rapport medvirker, at læserens tiltro til virksomheden øges. En ren positiv rapport ville skabe mere mistro, da læseren sandsynligvis vil være mere skeptisk og undre sig over, hvad der er fejlet ind under gulvtæppet. Danfoss skriver efterfølgende, at de arbejder med at forbedre de forrige punkter, hvilket igen er i tråd med den opfattelse, at de har medarbejdernes trivsel i fokus.

"Det ligger dybt i Danfoss' kultur at sikre, at alle medarbejdere trives og ikke risikerer at komme til skade på arbejdet."

Afrunding i form af statistik

Medarbejderafsnittets mikrotræk rundes af med statistikker over hvor mange medarbejdere, der findes i virksomheden: ⁸⁴

"Ved afslutningen af 2009 havde Danfoss Koncernen (eksklusive Sauer-Danfoss) 19623 medarbejdere."

4.2.3 De retoriske og visuelle virkemidler

En anden måde at vise, hvordan Danfoss fremstiller sine medarbejdere i deres CC-rapporter, er at se nærmere på, hvilke retoriske og visuelle virkemidler Danfoss anvender. De retoriske strategier har længe spillet rollen som det vigtigste element i tolkningsprocessen, men i løbet af de seneste årtier er de visuelle virkemidler blevet mere betydningsfulde, hvilket er sket i takt med at brug af internet og tv er steget. Dette betyder, at de visuelle og retoriske strategier giver nu sammen den mest fyldestgørende analyse og tolkning af en kommunikationssituation.

4.2.3.0 De retoriske

Den klassiske retorik betragter sprog som handling, hvilket vil sige, at sproget ansues for at være et middel til at udtrykke budskaber om virkeligheden. ⁸⁵ Det er derfor centralt at

⁸⁴ Ibid

analysere Danfoss' brug af retoriske virkemidler, idet de formidler et budskab om virkeligheden i virksomheden. Ved at kigge på de sproglige funktioner i CC rapporterne er det muligt at undersøge, hvordan Danfoss' omtaler og fremstiller sine medarbejdere for offentligheden. Som tidligere nævnt ligger en CC rapport i spændet mellem intern og ekstern kommunikation, og har træk fra både årsrapporten og imagebrochuren, hvilket betyder, at rapporten ikke har samme mængde retoriske figurer som en litterær tekst. CC rapporten er i højere grad præget af faglige termer, som medvirker til mere jordnære virkemidler, og giver rapporten en seriøs karakter. Rapportens primære appelform vil dermed også være etos – denne appelform handler om at vise identitet og integritet, og derudover også appellere til modtagers tillid til afsender. Specialet vil nedenunder gøre rede for de sproglige virkemidler, som er fundet i Danfoss' CC rapporter fra henholdsvis 2009 og 2010, i de afsnit der omhandler Danfoss' medarbejdere.

4.2.3.0.1 Retoriske troper og figurer

En teksts stil defineres på den måde, hvorpå den fremtræder. Hvor specialet i foregående afsnit om tekstens mikrostruktur har beskrevet indholdet i medarbejderafsnittet, beskrives nu, hvordan dette indhold fremstår for modtager. Ordet stil kan omfatte mange forskellige aspekter afhængigt af det formål, som den pågældende tekst tjener. Moderne kommunikation lægger ofte op til, at det er vigtigere at overbevise modtager og have stil, end det er at have sandheden på sin side.

"Her kommer så retorikken ind i billedet som en teori om, hvordan en tekst eller en tale bør tilrettelægges, udformes og fremføres for at opnå den ønskede virkning." ⁸⁶

Specialets holdning til stilistik hører under tilgangen deskriptiv stilistik, da denne arbejder med tekster ud fra et stilistisk synsvinkel, ⁸⁷ hvilket betyder, at de udvalgte tekster fra Danfoss' CC rapporter analyseres som et led i en karakteristik af Danfoss. Stilistik kaldes ofte læren af troper og figurer – derudover findes der naturligvis mange andre dele i stilistik, men

⁸⁵ Jørgensen, Charlotte & Villadsen, Lisa (2009). *Retorik. Teori og praksis*. Frederiksberg: Samfundslitteratur, p. 159

⁸⁶ Jørgensen, Keld Gall (1996). *Stilistik – håndbog i tekstanalyse*. København: Gyldendal, p. 12

⁸⁷ Op.cit., p. 19

det er disse to elementer, som dette afsnit vil fokusere på. Troper og figurer kan være svære at skelne imellem, men de kan skitseres på følgende måde: ⁸⁸

Troper	Figurer
• Ordniveau • Fornuftsappel • Ændrer ved både indhold og udtryk	• Ordstilling • Følelsesappel • Ændrer ved udtrykket

Både troper og figurer fremtræder som billedlige eller som overført sprog, og det er derfor op til modtager at afkode disse.

Troper

Troper anvender fornuften til at overbevise modtager – billedsproget opstår, når troperne ændrer både indholdet og udtrykket i en sætning, så modtagerne eventuelt ser et emne anderledes. Troper består af en bred række af forskellige former for billedsprog såsom sammenligning, metafor, synekdothe, allegori med flere. Nedenfor beskrives de typer af troper, som er fundet i Danfoss' medarbejderafsnit.

Metaforen er en af de mest hyppige troper, og den har begge det tilfælles med mange andre troper, at den udskifter et realelement ud med et billedelement. Metaforen sammenlignes ofte med metonymien, men der, hvor de to adskiller sig fra hinanden, er:

"at metaforens billedled erstatter realledet i kraft af en lighed, men mekanismen i metonymien bygger på en nærhed." ⁸⁹

⁸⁸ Op.cit., p. 67

Når metaforen anvender lighed, er det på grund af, at den erstatter realleddet med et billedled, der minder om noget andet – i Danfoss' tilfælde findes disse former for metaforer i disse ord: "*gråzoner*", "*hjørnesten*" og "*stikprøver*". Disse metaforer kaldes også for døde metaforer, idet at de er blevet almindelige i sproget. Dette gælder også for metaforer med adjektiver såsom "*faldende marked*". Metaforen har yderligere til formål at kaste nyt lys på forskellige aspekter, og den franske filosof Paul Ricoeur kalder den dermed også for "*vores indgang til tilværelsen*", idet at man via metaforen kan skabe en verden både fysisk og fiktivt.⁹⁰ Det må dog siges, at metaforen primært er en måde, hvorpå man kan udsmykke sin tekst, men den kan også tillægges den værdi, at den lægger op til, at læseren kan gøre brug af tankens kreativitet. Eksempler på andre former metaforer i Danfoss' CC rapporter i afsnittene om deres medarbejdere er udbredte:

- "*...ledende medarbejdere købte to-tre ekstra ugers frihed.*"
- "*...sætte de overskydende timer i "banken".*"
- "*...forøger deres værdi på arbejdsmarkedet.*"
- "*...holde orden i eget hus.*"

Disse former for metaforer kaldes for levende, eftersom de søger at skabe et billede i læserens hoved. Ved at Danfoss bruger alle disse metaforer i deres tekst om deres medarbejdere, øger de forankringen mellem billeder og tekst, idet de begge har til formål at skabe en identitet for virksomheden. Derudover er metaforen et godt redskab for Danfoss til at give offentligheden et nyt indblik i virksomheden. De anvendte metaforer indeholder derudover en række positivt og negativt ladede ord, som er med til at kreere dynamik i teksten, hvilket gør den appellerende for modtager at læse.

En anden velbenyttet trope i Danfoss' CC rapporter er hyperblen, som er et græsk ord for overdrivelse.⁹¹ Der er en hårfin grænse ved brugen af hyperbler – en grænse som læner sig op imod teksten saglighed på den ene side og det tiltrækkende element på den anden. Danfoss gør brug af hyperbler i følgende udsagn: "*verdensklasse*", "*stærkt stigende aktivitetsniveau*", "*voldsomme krise*" og "*voldsomme og beklagelige afskedigelser*". Hyperblerne bliver anvendt,

⁸⁹ Op.cit., p. 72

⁹⁰ Op.cit., p. 78

⁹¹ Op.cit., p. 89

idet de fanger opmærksomhed, samtidig med at de kraftfulde udsagn forstærker meningen. Her er meningen at vise omverdenen, at Danfoss også har lidt under krisen, men at de nu takket være dygtige og engagerede medarbejdere, er på vej op igen.

Litoten er hyperblens modsætning, og denne kaldes på dansk for underdrivelse. Litoten har en særlig gren, der hedder Eufemisme, der er en formildende omskrivning – det er denne gren, som er at finde i Danfoss' rapporter.⁹² Eksempler herpå er: "*naturlig afgang*", "*frivillig fratræden*" og "*opløst parforhold*". Eufemismer har til formål at skåne læseren og afdæmpe kommunikationen, hvilket også er tilfældet i Danfoss' situation. Det er ikke nemt at skrive om fyringer, hvilket som regel er en svær proces, og for at lette på den tunge atmosfære er det mere spiseligt for eventuelt kommende eller nuværende medarbejdere at læse om fyringerne på en underspillet facon.

Figurer

Formålet med at anvende figurer i en tekst er, at man inkorporerer ekstrabetydninger i teksten gennem disse sammenstillinger eller modstillinger – ekstrabetydninger som læseren gerne skulle opfange. En figur påvirker det pågældende udtryk via klang, antal af led med mere. Idet at CC rapporterne er af mere saglig karakter, findes der ikke mange eksempler på figurer i teksten, men der findes dog nogle.

Alliteration er opstået i poesien, og er gentagelsen af en bestemt lyd i de første stavelser af et ord eller en sætning. Danfoss har brugt alliteration i følgende udtryk: "*turbulent tid*", "*etik og empati*", "*storytellers og storykeepers*" og "*frivillig fratræden*". Alliteration kaldes også for en gentagelsesfigur, og den er derfor i samme kategori som nøgleord. De adskiller sig dog fra hinanden, idet alliteration anvender enkelte bogstaver som effekt, hvorimod nøgleord fokuserer på nogle bestemte ord for at skabe effekt. I Danfoss' CC rapporter er der enkelte nøgleord, der gentages mange gange i medarbejderafsnittene, det er ord som: "*Danfoss' historie*", "*etikhåndbogen*", "*tilfredshed*" og "*motivation*". Målet med nøgleord er at gentage ord, som er vigtige for afsenders budskab. Danfoss anvender derfor disse ord, idet de er centrale

⁹² Op.cit., p. 91

for deres interne politikker og kultur. Derudover giver denne form for gentagelsesfigur teksten en stærk virkning på læseren. Analysen af de sproglige virkemidler i Danfoss' CC rapporter vil i det følgende afsnit blive underbygget med de visuelle virkemidler, idet de sproglige pointer sammen med den visuel kode danner helheden.

4.2.3.1 De visuelle virkemidler

Ovenstående afsnit beskrev de tekstuelle virkemidler i Danfoss' CC rapporter, hvorimod dette afsnit vil koncentrere sig om det visuelle indhold i medarbejderafsnittene, hvilket skal supplere de konklusioner, der er blevet draget ud fra de sproglige virkemidler. Billedanalyse kan også kaldes for en indholdsanalyse, idet at indholdet af billedet skifter i forhold til, hvem der ser på det, samt hvilke forudsætninger modtageren har for at se på billedet. Lektor Lise Mark fra Handelshøjskolen i Aarhus arbejder ud fra den opfattelse, at billedanalyse har fire faser. Faserne skal give et indblik i, hvordan afsender anvender de visuelle elementer for at påvirke den pågældende målgruppe.⁹³ På grund af specialets fokus vil denne analyse primært tage udgangspunkt i den tredje og fjerde fase, som kaldes formal analysis og interpretation, hvorimod de andre faser kort vil blive gennemgået. Faserne har alle en række underemner, og det er vigtigt at forholde sig kritisk til disse, idet at det ikke er alle underemner, som er relevante.

Billedanalysen baseres på tre udvalgte billeder fra de medarbejderafsnit, som er at finde i Danfoss' CC rapporter.⁹⁴ Lise Marks første fase indeholder de primære data om billeder såsom afsender, dato med flere – da disse informationer løbende er blevet gennemgået, er det ikke en nødvendighed at ridse dem op igen. Derfor bevæges der videre til anden fase, hvilket er billedernes denotative niveau. Denne fase skal beskrives så objektivt som muligt, det vil sige at subjektive holdninger skal udelades. Det er i denne forbindelse, at man arbejder med begrebet denotation, som er det bogstavelige niveau.⁹⁵ Det denoterede billede fra 2009 viser syv mennesker, hvorimod billederne fra 2010 er henholdsvis to hænder med udklippede mennesker og en person. Et kritikpunkt til denne måde at adskille denotation og konnotation

⁹³ Mark, Lise (2005). *Picture Analysis*. <<http://www.sprog.asb.dk/lma/index2-en.htm#acomposition>> (21/06-11)

⁹⁴ Bilag 4: Udvalgte billeder fra CC rapporter

⁹⁵ Fausing, Bent & Larsen, Peter (1980). *Visuel kommunikation*. København: Medusa, p. 47

er, at det ikke er muligt at skille natur og kultur fra hinanden. Hermeneutikken siger yderligere dertil, at modtagere altid er aktive i deres måder at se og fortolke billeder, hvilket betyder, at det er svært at undgå sin egen forståelse, når man skal vurdere et billedes denotative side. Af denne grund er ovenstående vurdering så enkel som muligt for at undgå subjektivitet. Tredje fase indeholder billedets komposition, perspektiv, farvevalg med mere, og når disse elementer er analyseret, vil det være muligt at se hvilke træk, som er vigtige for motivet og dets forhold til omverdenen.

Kompositionen er første underemne, som bliver gennemgået. Et billedes struktur afhænger af afsenders formål med kommunikationen, og i Danfoss' tilfælde er formålet at informere offentligheden om deres CC tiltag, samt indirekte at brande virksomheden igennem rapporterne. Kompositionen har yderligere den funktion, at den formidler det budskab og den vinkel på verden, som afsender ønsker at viderebringe. Ifølge teoretikere Gunther Kress og Theo van Leeuwen tales der om tre betydningssystemer, når det kommer til et billedes kompositionelle layout: informationsværdi, saliens og framing.⁹⁶ Disse tre systemer danner sammen kohærens i billedet. Informationsværdi omhandler, at informationer har forskellige værdier afhængigt af hvor på siden, de er placeret.



Figur 9: Kress og Leeuwens informationsværdi-kort⁹⁷

Kortet viser de forskellige kompositions muligheder i layoutet, og herved kan man se, at billedet fra 2009 og det ene billede fra 2010 med manden på har horisontale kompositioner

⁹⁶ Bell, Allan (1998). *Approaches to media discourse*. Blackwell, p. 188

⁹⁷ Op.cit., p. 198

med fokus på højre side af billedet, hvorimod billedet med hænderne fra 2010 har en klar central komposition, hvor den papirudklippede familie er vigtigste element i billedet. Disse placeringer har en stor betydning for vurderingen af saliens. Saliens er en vurdering af hvilke elementer i et billede, som vejer mest. Dette sker på baggrund af en række visuelle faktorer såsom skarphed, kontrastfarver med flere, alle disse er måder, hvorpå afsender kan tiltrække sig modtagers opmærksomhed. Alle tre billeder er præget af høj saliens i form af fremhævnings af personer via kameralinsens fokus eller ved de lyse hænder mod den mørke baggrund. Selve farvevalget vil blive diskuteret senere. Det sidste af Kress og Leeuwens betydningssystemer er framing, der drejer sig om, de indikatorer eller mangel på samme som viser, hvilke elementer der hører eller ikke hører sammen. Disse indikatorer kaldes enten forbindere eller frigørere, hvor forbindere er skrifttyper, farver med flere, og frigørere kan være tomme mellemrum mellem en sides komponenter. Dette medvirker til, at modtageren får udpeget et læsemønster.⁹⁸ Billederne i Danfoss' rapporter er omgivet af en række tomme mellemrum, som har til formål at adskille tekst og billeder. Denne form for indramning guider læseren igennem siderne, og er samtidig med til at skabe et struktureret overblik.

Perspektiv handler i høj grad om forholdet mellem motiv og beskuer, derfor har Kress og Leeuwen omdannet lingvisten M.A.K Hallidays tre metafunktioner for den verbale kode til metafunktioner for en visuel kode.⁹⁹ Den af de metafunktioner, der handler om perspektiv, kaldes for den interaktionelle funktion, og er ifølge Kress og Leeuwen den funktion, hvori der skabes en relation mellem billede og beskuer. Denne relation kan beskrives ved at se nærmere på tre elementer: kontakt, afstand og synsvinkel. Kontakt er dermed det første element, som går ud på at analysere øjenkontakten mellem eventuelle personer på billedet og beskueren. To af billederne fra Danfoss skaber en direkte øjenkontakt mellem personer i billedet og beskueren, hvilket ifølge Kress og Leeuwen betyder, at billedet er et såkaldt "demand" billede.¹⁰⁰ Dette vil sige, at personerne i billedet kræver noget af beskueren, og personernes ansigtsudtryk indikerer derefter, hvad de kræver. Begge personer i Danfoss' billeder smiler til beskueren, hvilket gør, at de adresserer beskueren for at indirekte fortælle vedkommende, at de er tilfredse medarbejdere, som er glade for deres arbejdsplads. Smilene

⁹⁸ Op.cit., pp. 203-205

⁹⁹ Leeuwen, Theo van (2001). *Handbook of visual analysis*. Sage, p. 140

¹⁰⁰ Op.cit., p. 145

giver ydermere en kort distance mellem personerne og beskueren, hvilket er Kress og Leeuwens andet element.

"To see people close up is to see them in the way we would normally only see people with whom we are more or less intimately acquainted. Every detail of their face and their expression is visible. We are so close to them we could almost touch them. They reveal their individuality and their personality." ¹⁰¹

Den korte distance mellem personerne i billedet og beskueren er med til at give følelsen af et personligt forhold mellem instanserne - selve Danfoss koncernen udstråler dermed også nærhed, og som værende et sted hvor man som medarbejder kan opnå personlige relationer. Derudover er de visuelle vinkler også med til at forstærke Danfoss' budskab om nærhed. Synsvinkler er Kress og Leeuwens tredje faktor, som omhandler kameraets vinkler. Et kamera har tre standardpositioner: frøperspektiv, øjenhøjde og fugleperspektiv, alle tre har hver deres betydning for fortolkningen af et billede. I de førnævnte billeder fra Danfoss er kameraet indstillet på øjenhøjde, så man føler, at personerne i billederne kigger direkte på én. Denne ansigt-til-ansigt placering medvirker igen til, at beskueren føler en form for fysisk nærhed.

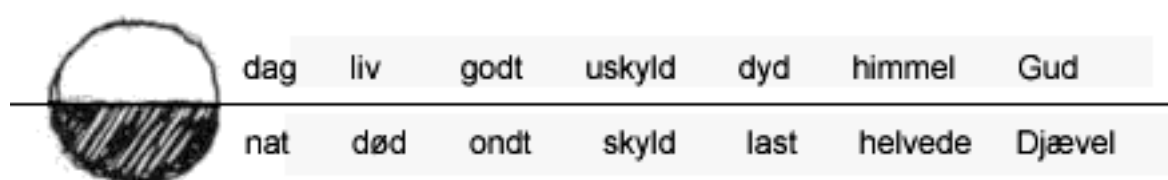
Lys er med til at skabe illusioner og stemninger i et billede, derfor bruger man i fotografier reflekteret lys til at vise en kontrast af lyse og mørke farver. Det er især billedet med hænderne fra 2010, hvor man finder den skarpe kontrast mellem lys og skygge. Sådant en kontrast er ofte en måde at skabe en klar modsætning mellem elementerne i billedet, hvilket også er tilfældet med dette billede fra Danfoss, eftersom de vil vise, at Danfoss' hænder beskytter lokalsamfund og de mennesker, som virksomheden påvirker. Kontrasten i billedet giver yderligere en fornemmelse for rum, idet at de lyse hænder bliver fremhævet. Der er en følelse af rum i alle tre udvalgte billeder, hvad enten det er mennesker eller hænder, så anvender Danfoss en rumskabende effekt kaldet repoussoir. Repoussoir er brugen af forgrund, mellemgrund og baggrund, og betyder at visse elementer skubbes i baggrunden. Det er især for billedet med hænderne, at dybden har en effekt med hensyn til distance mellem forgrund og baggrund, idet hænderne tillægges den beskyttende effekt fra det mørke og

¹⁰¹ Op.cit., p. 146

ukendte. Farvevalget i dette billede er centralt, da farverne er med til at påvirke den følelse, beskueren får, når han ser billedet. Farver har dermed indflydelse på beskuerens humør, og de har evnen til at præge humøret i en positiv eller negativ retning.

Følelse/stemning	Temperatur/rum	Farve	Hørelse	Vægt
Munter, opstemt, ophidset	Varm/nærhed	Gul, orange, rød, lysfyldt	Højt, hurtigt, eventuelt skinger	Let
Neutral, afslappet	Lunken	Grøn, grå	Mellemlige	Mellemlige
Trist, melankolsk, "mørk i hu"	Kold/ fjernhed	Blå, violet, sort, mørkebrun	Dybe toner	Tung

Generelt er billederne i Danfoss' medarbejderafsnit bestående af lyse farver, og som modellen viser, fremkalder lyse farver en følelse af nærhed og munterhed. Ved brug af disse farver fremstiller Danfoss sine medarbejdere som glade, venlige og omgængelige. Igennem de lyse farver fremstiller billedet med hænderne, som skal forestille Danfoss' hænder, virksomheden som beskytter mod mørket. Dette kommer fra den vestlige kultur, som tillægger denne kontrast mellem lys og mørke en række begrebspar: ¹⁰²



Figur 10: Kontrastens begrebspar

Fortolkning er Lise Marks fjerde niveau i billedanalyse, hvor der skal ske en fortolkning af de udvalgte billeder på baggrund af de tidligere analyserede elementer. Det vil ikke være muligt at forholde sig helt objektivt, idet ens forforståelse vil præge tolkningen, derfor er man nødt til at inddrage så mange relevante data fra de forrige niveauer. Af denne grund vil næste afsnit

¹⁰² Mark (2005)

fungere som en delkonklusion, hvor alle trådene fra både de sproglige og visuelle virkemidler vil blive lagt sammen i en samlet fortolkning af Danfoss' fremstilling af deres medarbejdere.

4.2.4 Fortolkning og sammenfatning af de sproglige og visuelle virkemidler

I dette afsnit vil specialet se nærmere på de kulturelle betydninger og værdiladninger, som alle tre billeder medfører. Som nævnt er det primært det sproglige niveau, som skaber en forankring af et billede, men det er kun ved at inddrage både tekstuelle og visuelle elementer, at man kan nå den fulde forståelse. Det er især i den visuelle analyse, at man kan tale om fortolkningen som en række af konnotationer, der analyseres. Danfoss' billeder indeholder mange konnotationer, der peger i den samme retning, og dermed dannes der et såkaldt konnotationsnetværk, hvilket er et sammenhængende værdisystem, som Danfoss kæmper for at opretholde. Afsnittet vil derfor bestå af en integreret sammenfatning af de forrige analyserede emner, sproglige såvel som visuelle, for at finde frem til, hvordan Danfoss ønsker, at deres medarbejdere og organisationen skal fremstilles, og i sidste ende hvordan denne fremstilling påvirkes af det sammenhængende værdigrundlag.

Medarbejderafsnittene i Danfoss' CC rapporter har primært det formål at informere offentligheden om, hvordan virksomheden behandler sine medarbejdere, samt hvilke krav medarbejderne skal leve op til. Afsnittene beskriver Danfoss som en omsorgsfuld virksomhed, hvilket både understøttes af de sproglige og visuelle argumenter - teksten forankrer billedernes budskab, ligesom billederne forstærker tekstens budskab. I både billederne og teksten formår Danfoss at sælge sig selv som arbejdsplads samtidig med, at virksomheden brander sig på deres dygtige medarbejdere. Dette vil sige, at Danfoss ikke alene fremstiller deres medarbejdere på en positiv måde, men virksomheden bruger meget tekst til at fortælle omverdenen, hvor meget de gør for medarbejderne og deres omgivelser. Størstedelen af teksten omhandler dette, hvilket er med til at give læseren en fornemmelse af at medarbejderne har haft næsten ingen indflydelse på rapporterne, og at disse er udarbejdet af ledelsen set ud fra deres interesser. Denne sammenfatning vil derfor bestå af en tolkning af, hvordan virksomheden fremstiller sig selv for derigennem at komme frem til en forståelse af, hvordan de fremstiller deres medarbejdere, samt hvorfor virksomheden fremstiller dem på den måde.

Danfoss ser sig selv som en opmærksom virksomhed, der prioriterer deres medarbejdere højt. Uddannelse, historie, etik og motivation er fire nøgleord for Danfoss, og de gentager disse ord ofte igennem medarbejdersnittene for at understrege at disse ord er centrale for Danfoss' budskab og deres måde at drive virksomhed på. Danfoss kræver af medarbejderne, at de lever op til disse ord. Ledelsen ser det som deres ansvar at sørge for, at medarbejderne bliver guidet og videreudviklet, da dette ifølge Danfoss er vejen til kvalificerede medarbejdere. Danfoss viser dog også sine svage sider på medarbejderområdet i rapporterne, hvilket er med til at øge tilliden fra læseren. Dette skyldes primært, at en CC rapport skal være saglig og ærlig omkring, hvad der foregår i virksomheden, men dermed ikke sagt, at denne ærlighed ikke også bruges til branding. Denne vundne tillid øges yderligere ved brugen af etos, samtidig med at virksomheden udstråler integritet og identitet. Danfoss portrætterer sig selv som lokalsamfundet og medarbejdernes beskytter, hvilket i udpræget grad ses i det ene billede fra rapporten. Samtidig med at Danfoss giver indtrykket af, at de er holder hænderne over de små, fremstiller virksomheden sig også som værende tilgængelig for alle. Igennem ambassadørprogrammer anvender Danfoss medarbejderne til at ubevidst reklamere for virksomheden både som arbejdsplads, men også som en ansvarlig virksomhed. Medarbejderne fremstilles generelt som kvalificerede, engagerede og tilfredse, hvilket Danfoss har evalueret ud fra deres årlige medarbejdertilfredshedsundersøgelser. Det er ifølge Danfoss på grund af disse dygtige medarbejdere, at virksomheden har klaret sig igennem krisen. Danfoss afbilder medarbejderne som smilende og tilgængelige, hvilket gør, at de fremstilles til offentligheden som tilfredse og glade medarbejdere. Den korte distance mellem medarbejderne i billederne og beskueren af billedet medvirker til, at beskueren får et personligt forhold til koncernen, og dermed føles medarbejderne og virksomheden som nære, og et sted hvor man som medarbejder får personlige relationer. Den muntre følelse, som billederne udstråler, forstærkes ved, at medarbejderne rent tekstuel beskrives som værende tilfredse og motiverede. Denne fremstilling af medarbejderne kan vise sig at være misvisende, eftersom det er noget som ledelsen har konkluderet på medarbejdernes vegne – dermed er det naturligvis en selvfølge, at mange af Danfoss' medarbejdere er glade for deres arbejde, men hvis medarbejderne ikke føler, at de er blevet afbilledet korrekt, kan det skabe mistillid og manglende motivation blandt medarbejderne. Det næste kapitel vil derfor omhandle hvordan denne form for fremstilling kan påvirke medarbejdernes motivation.

4.3 Motivation

Det forrige afsnit omhandlede, hvordan Danfoss konkret fremstiller deres medarbejdere i virksomhedens CC rapporter. Der vil derfor i dette afsnit blive set nærmere på, hvordan CC og denne fremstilling kan influere medarbejdernes identitetsfølelse og motivation. Alle virksomheder afhænger af deres medarbejdere, idet det er medarbejderne, der sikrer, at de strategiske mål og visioner bliver gennemført. Virksomhedskulturen spiller derfor en stor rolle, da de fleste mennesker leder efter værdier, som de kan identificere sig med, når de skal vælge et job. Arbejdspladsen er af denne grund blevet til et værdifuldt brand, hvor stillinger i høj grad sælges på grund af den pågældende virksomheds medarbejdere og deres fælles kultur. I Danfoss er CC med til at forstærke virksomhedens budskaber og værdisæt for medarbejderne, og Danfoss bruger netop også deres medarbejdere til indirekte at markedsføre sig selv på. De fremstiller deres medarbejdere som en homogen gruppe overfor offentligheden, hvilket kan resultere i en negativ effekt internt, hvis denne overbevisning ikke stemmer overens med realiteten indenfor virksomhedens fire vægge.

4.3.1 Motivationspåvirkning fra dannelsen af et samlet værdisæt

Grundlaget for enhver form for ny kulturdannelse vil typisk komme fra en virksomheds ledelse, da ledere bliver anset for at være grundlæggere af kultur.¹⁰³ Danfoss' værdier og identitet blev skabt, da Mads Clausen grundlagde virksomheden, og dengang var social ansvarlighed også øverst på listen. Mads Clausens egne ideer og holdninger var med til at præge virksomheden, og dermed påvirkede hans synspunkter også medarbejdere i Danfoss. Idet ledere af Danfoss oftest er efterkommere af Mads Clausen, så har de bibeholdt hans ideer for virksomheden og tilpasset dem til nutidens samfund. Ledere bruger generelt bevidste og ubevidste handlinger til at påvirke medarbejderne, så deres holdninger kommer til at skinne igennem i medarbejdernes synspunkter. Dette kaldes ifølge Schein indlejningsmekanismer, hvilke inddeles i primære og sekundære.¹⁰⁴ De primære indlejningsmekanismer består af ledernes meninger, og hvordan disse anvendes til at indlære kulturen i medarbejderne. I Danfoss ses dette blandt andet ved, at ledelsen har udformet en etikhåndbog til medarbejderne, som beskriver, hvordan medarbejderne forventes at opføre sig.

¹⁰³ Schein (1994), p. 197

¹⁰⁴ Op.cit., p. 215

Koncernchefen for Danfoss, Niels B. Christiansen, har udtalt følgende til avisen Jyllandsposten omkring etikhåndbogen:

"Vi håndhæver de etiske regler hårdt og konsekvent, og vi har ikke problemer med at nævne, hvor mange medarbejdere, det får konsekvenser for. Det sender et tydeligt signal til resten af organisationen." ¹⁰⁵

Det nævnes ydermere, at Danfoss anser det for en ledelsesopgave at håndhæve overholdelsen af etikhåndbogen samt sikre sig, at de etiske regler bliver udbredt i hele virksomheden. De sekundære udtryks- og forstærkningsmekanismer er de synlige mekanismer såsom ritualer, virksomhedsstruktur og historier. Disse mekanismer kommer til i Danfoss' fortællinger om Mads Clausen, i fremvisningen af hans barndomshjem, og ikke mindst den måde hvorpå medarbejderne fremstilles for offentligheden. Når en virksomhed så stor som Danfoss begynder at arbejde med CC, vil det have en effekt på både ledelsens og medarbejdernes fremtidige adfærd, da der vil være en række nye etiske regler, som alle skal leve op til. Det vil primært være ledelsen, der står bag indføringen af CC, og derfor vil CC have en særlig stor betydning for medarbejderne, eftersom de oftest ikke vil have haft indflydelse på beslutningen. Derfor kan CC komme med visse forandringer, som medarbejderne vil have svært ved at acceptere. Danfoss har som tidligere nævnt længe arbejdet med social ansvarlighed, men idet at virksomheden indgår i Global Compact, vil der automatisk komme ændringer i virksomheden.

"... og hvad er så det nye i, at man skal "opføre sig ordentligt og ansvarligt"? Det nye er ikke, at man skal gøre det, fordi det burde man vel altid skulle have gjort. Det "nye" er de markante større forretningsmæssige konsekvenser, det har for virksomheder, hvis man ikke gør det, bl.a. fordi pressen interesserer sig mere for det, og de nye sociale medier spreder budskaberne om virksomheder med en dårlig moral lynhurtigt." ¹⁰⁶

¹⁰⁵ Rasmussen, Jens Erik (2011). *Danfoss fyrer 40 for uetisk adfærd*. Jyllandsposten. <<http://epn.dk/brancher/industri/article2429606.ece>> (18/07-11)

¹⁰⁶ Lund, Klaus. *Strategiimplementering – når CSR også skal ændre ledernes og medarbejdernes adfærd*. <<http://www.klauslund.dk/artikel-csr-skal-aendre-ledernes-og-medarbejdernes-adfaerd>> (18/07-11)

At ændre medarbejderes adfærd tager tid, men kulturen blandt medarbejderne er i høj grad et promoveringsredskab for ledelsen i Danfoss, hvilket gør det centralt, at man søger at få integreret de nye regler i medarbejderne, så de begynder at leve Danfoss' værdier.

Medarbejderne kan derfor siges at være Danfoss' kommunikerede identitet, eftersom Danfoss anvender deres CC rapporter til at brande sig på deres medarbejdere. Identitet kan forekomme på to forskellige måder: Corporate identity og Organizational identity. Corporate identity er, hvordan en virksomhed beskriver og adskiller sig i forhold til sine stakeholders, hvorimod organizational identity defineres som:

*"In general, the concept of organizational identity refers to how organizational members perceive and understand "who we are" and/or "what we stand for" as an organization."*¹⁰⁷

Organizational identity vil derfor være mest relevant at se nærmere på i de følgende linjer, idet begrebet forholder sig til, hvordan medarbejderne i Danfoss reagerer på en overordnet identitet via CC. Denne type for identitet ses derfor ud fra et internt perspektiv, hvorimod corporate identity er fra en mere ekstern synsvinkel. Danfoss fremstiller deres medarbejdere som en homogen gruppe og med en fælles identitet, hvilket både kan motivere og demotivere den enkelte medarbejder. Det er derfor central at forholde sig til medarbejdernes identitetsfølelse, når der tales om motivation og forbedring af dette. Mennesket er et socialt væsen, som konstant søger at passe ind i forskellige sociale grupper, og oftest vil individet være villig til at ændre små eller større ting ved sig selv for at passe ind.

*"Social identification is the perception of belongingness to a group and a sense of oneness with the group."*¹⁰⁸

Identifikation er overførslen af gruppens identitet til individets egen identitet, hvilket er ønsket, når man i Danfoss søger medarbejdere, som opfører sig i takt med virksomhedens værdier, og som er en del af en større helhed. Fællesskabsfølelsen kan dog også resultere i isolation og udelukkelse, hvis en medarbejder ikke ønsker at ændre sig selv for at passe ind i

¹⁰⁷ Schultz, Majken m.fl. (2000). *The expressive organization – Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. New York: Oxford University Press, p. 15

¹⁰⁸ Englund, Henrik & Buchhave, Brit (2009). *Employer Branding som disciplin*. Frederiksberg: Samfundslitteratur, p. 259

fællesskabet. CC lægger i høj grad op til, at ledelse og medarbejdere skal stå sammen som én med et fælles værdisæt, og dermed en måde hvorpå medarbejderne skal imødekomme samfundet.

4.3.1.0 *Anvendelsen af CC som et internt styringsredskab*

CC kan bruges som et styringsredskab for ledelsen i Danfoss til at kontrollere medarbejderne, så de indordner sig efter ledelsens ønsker.

"As Deetz (1995, p. 87; see also Knights and Willmott, 1989) puts it "the modern business of management is often managing the "insides" – the hopes, fears, and aspirations – of workers, rather than their behaviors directly." ¹⁰⁹

Ifølge Stanley Deetz besidder ledere magten til at influere medarbejdere igennem psykologiske og moralske reguleringer, hvilket både har positive og negative sider. ¹¹⁰ Medarbejdere kan trænes lige fra rekrutteringsprocessen til at tænke "vi" end "virksomheden og jeg", hvilket vil skabe en følelse af fællesskab og identitet. Det vil aldrig være muligt at gennemføre en ændring af sine medarbejderes adfærd, uden man støder på modstand, men det faktum, at ledelsen skubber sine medarbejdere hen imod de sociale grupper på arbejdspladsen, møder større og større positivitet fra medarbejderne. Ligesom mange andre virksomheder er Danfoss tilhænger af at gøre medarbejderne til "*aktive bærere af virksomhedens kommunikation*", ¹¹¹ hvilket blandt andet kan ses ved enkelte medarbejderes udnævnelser til ambassadører. Danfoss ser gerne, at deres medarbejdere lever efter virksomhedens værdier, og dermed gør virksomhedens identitet til sin egen. Dette er centralt, eftersom at det ikke længere er muligt at holde pressen og omverdenen ude af virksomhedens interne forhold – medarbejdernes tilfredshed vil både rygtes i privat og offentligt. Danfoss søger derfor, ligesom de fleste virksomheder, at fremstille deres medarbejdere i et godt lys i håb om, at det smitter af internt.

¹⁰⁹ Alvesson, Mats & Willmott, Hugh (2002). *Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual*, p. 3

¹¹⁰ Alvesson (2003), p. 29

¹¹¹ Merkelsen (2010), p. 57

"Ved at præsentere, lovprise eller formane deres ansatte i et eksternt medie håber virksomhederne bag disse reklamer at stimulere en række effekter i medarbejderstaben – stolthed, korpssånd og måske oven i købet øget motivation og produktivitet – effekter, som kan være sværere at fremkalde gennem traditionelle interne medier, der typisk tillægges en lavere status." ¹¹²

Denne lovprisning af medarbejderne i Danfoss kan dog kun skabe motivation, hvis medarbejdernes indtryk er lig med det eksterne budskab. Ved at anvende ambassadørprogrammer og ved at fremstille medarbejderne billedligt i Danfoss' CC rapporter, så kan offentligheden sætte et ansigt på virksomheden, som gør, at det er lettere at forholde sig til Danfoss på et mere personligt niveau.

"Employees put a face on a corporate brand – to consumers, the community and prospective employees. Simply put, engaged and motivated employees who understand the brand and where it is going translate to happy customers. Helping employees to feel equipped and motivated to support the organization's brand may be one of the most important and effective ingredients in building market share." ¹¹³

Man kan derfor argumentere for, at medarbejderne i Danfoss bliver brugt som et markedsføringsredskab via virksomhedens CC rapporter, men det er dog de færreste ledere, som anser CC for værende et decideret styringsredskab, men det er en faldgrube, som man skal have fokus på.

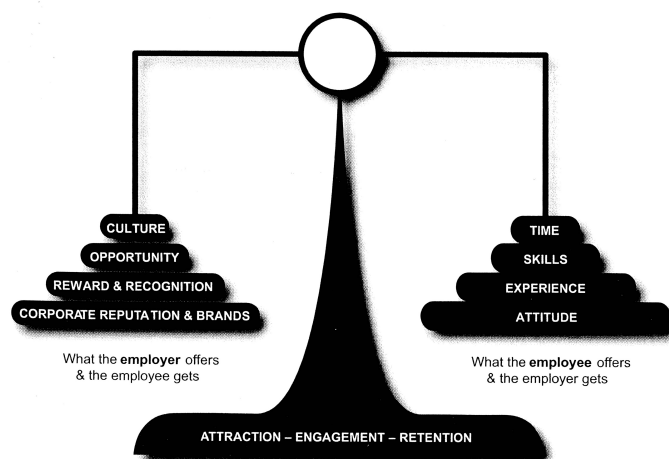
4.3.2 Motivationsbalancen

En vellykket CC strategi er i høj grad afhængig af virksomhedens medarbejdere, da medarbejderne er nødt til at have tillid til deres lederne, og dermed også føle en overensstemmelse med virksomhedens værdier og kultur. Medarbejdernes loyalitet har stor betydning for graden af effektivitet i virksomheden, og effektiviteten sætter igen sit præg på bundlinjen. Det er derfor centralt for alle ledelser at sørge for, at deres medarbejdere er

¹¹² Op.cit., p. 61

¹¹³ Toldam, Jesper (2011). *Hvordan gør man medarbejderne til ambassadører?*. Employer:branding.dk <<http://employerbranding.dk/indlaeg/29-hvordan-gor-man-medarbejderne-til-ambassadorer>> (19-07-11)

motiverede og produktive. Motivation udvikles på baggrund af mange forskellige faktorer, her spiller både de indre og ydre forhold en rolle – de indre faktorer stammer fra medarbejderen selv via vedkommendes kompetencer og personlighed, og de ydre kommer fra arbejdspladsen og ledelsen som for eksempel belønninger og udviklingsmuligheder.



Figur 11: The brand balance model¹¹⁴

Ovenstående model viser, hvordan de ydre og indre forhold agerer sammen, og at der skal eksistere en fin balance mellem de to forhold, før motivation kan opstå. Ordet motivation (movere) er latinsk, og beskriver den energi, som driver individet til handling.¹¹⁵ Denne energi kan sammen med de ydre og indre forhold give medarbejderen lyst til at udføre en bestemt handling. Motivation og engagement udspringer af en længere proces, som ledelsen skaber for at opnå en bestemt adfærd. Denne adfærd skal derefter ende med medarbejderen præsterer den ønskede handling:



Figur 12: Motivationsprocessen¹¹⁶

¹¹⁴ Rosethorn, Helen (2009). *The employer brand – Keeping Faith with the Deal*. Surrey, England: Gower Publishing Limited, p. 42

¹¹⁵ Kjær (2007), p. 66

¹¹⁶ Sørensen, Susanne (2006). *Hvad er motivation*. Væksthus for ledelse <
<http://www.lederweb.dk/Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/79541/Hvad-er-motivation>> (12/07-11)

I dagens samfund er alle medarbejdere forskellige både i personlighed og kompetencer, det er derfor op til ledelsen at finde ud af, hvordan det enkelte individ kan motiveres. De seneste år er der kommet meget fokus på medarbejdernes viden og kompetencer, og motivation er derfor i høj grad blevet til en ledelsesopgave, idet medarbejderne i dag anses for værende et af de vigtigste aktiver, som en virksomhed har. Ifølge seniorkonsulent ved Teknologisk Institut Susanne Sørensen kan motivationsteorierne inddeles i to grupper: ¹¹⁷

1. Tilfredshedsteorierne (Behovsteorierne)
2. Procesteorierne

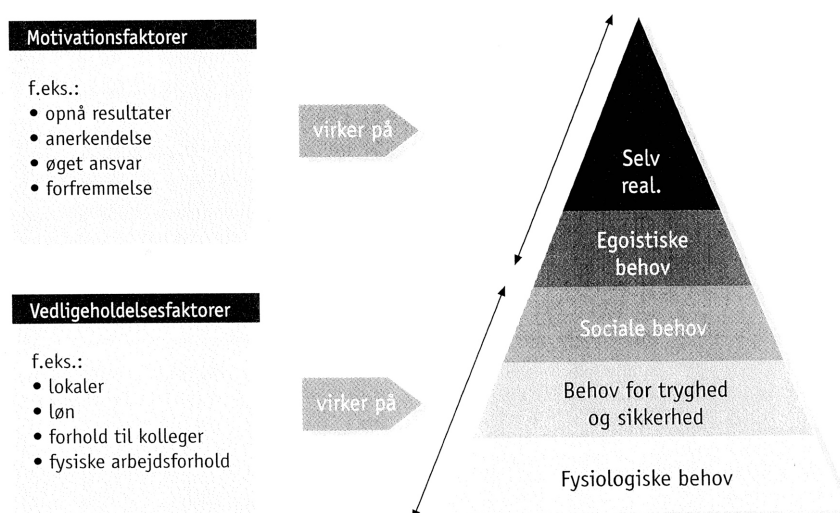
Hvor tilfredshedsteorierne baseres på, hvordan man ved tilfredsstillelse af et behov kan opnå en ønsket adfærd, så beskriver procesteorierne, hvordan og hvorfor et individs adfærd kan styres. Der vil aldrig være en bestemt teori, som passer til alle, og det gælder derfor om at se disse forskellige teorier som supplement til hinanden, og derefter ud fra dem alle udvælge de elementer, som kan være motiverende for sine medarbejdere.

4.3.3 Tilfredshedsteorierne

Disse teorier omhandler medarbejdernes tilfredshed, og hvordan de via denne kan motiveres til at udføre en handling. Udgangspunktet for disse teorier er den grundlæggende teori om, at når de menneskelige behov opfyldes, så resulterer det tilfredshed, som derefter igen munder ud i en ønsket adfærd. Motivation og engagement er to ord som Danfoss sætter højt, når de skal beskrive deres medarbejdere, og ifølge deres rapporter arbejder Danfoss konstant med at forbedre deres måder at udvikle og guide deres medarbejdere, alt i alt arbejder de i sidste ende på at forbedre sig selv som arbejdsplads. Her er ledelsen nødt til at forholde sig til den enkelte medarbejder og derigennem finde ud af, hvad der giver medarbejderen lyst til at arbejde. Tilfredsstillelse kommer i mange forskellige former, og de beskrives dybdegående i den amerikanske psykolog Abraham Maslows behovspyramide. Behovspyramiden er en af de første motivationsteorier, som blev publiceret i 1940'erne. Denne motivationsteori tager udgangspunkt i det selvrealiserende menneske, og omhandler grunden til menneskets handlinger. Ifølge Maslow har individet fem forskellige behovstrin, som mennesket søger at få

¹¹⁷ Sørensen (2006)

opfyldt i en bestemt rækkefølge – de fysiologiske behov såsom mad og drikke prioriteres først, og derefter bevæger individet sig opad i behovspyramiden. Kritikpunkterne til Maslow går dog på, at det er uklart, hvornår et behov er dækket, samtidig tager teorien ikke højde for, at individet kan søge efter en større tilfredsstillelse indenfor enkelte behov. Maslow fokuserer på hele individets liv, både arbejdsliv og familieliv, hvilket gør det svært at redegøre for, hvordan fremstillingen af medarbejderne i Danfoss' rapporter påvirker deres motivation på arbejdspladsen. Af denne grund er det relevant yderligere at inddrage arbejdspsykologen Frederick Herzbergs to-faktor teori, da denne udelukkende omhandler motivation på arbejdspladsen. Disse to teorier er senere blevet sammenfattet i en model:



Figur 13: Sammenstilling af Maslows behovspyramide og Herzbergs to-faktor teori ¹¹⁸

Herzbergs to-faktor teori er resultatet af en undersøgelse i en række virksomheder. Der blev lavet kvalitative interviews med forskellige medarbejdere, hvor fokus var at undersøge, hvor tilfredse de var med deres arbejdsplads. ¹¹⁹ På baggrund af disse interviews konkluderede Herzberg, at der fandtes to faktorer, når der tales om motivationsforhold på en arbejdsplads: motivationsfaktorer og vedligeholdelsesfaktorer. Disse to faktorer omhandler arbejdets indhold og rammerne for arbejdets udførelse. ¹²⁰ Herzberg er af den opfattelse, at det udelukkende at motivationsfaktorerne, som kan skabe motivation hos et individ, hvorimod vedligeholdelsesfaktorerne alene har den funktion at forhindre utilfredshed. Dette strider

¹¹⁸ Heltbech (2006), p. 183

¹¹⁹ Kjær (2007), p. 73

¹²⁰ Ibid

mod Maslows holdninger, idet han anså alle behov i pyramiden for at kunne skabe motivation. En yderligere difference mellem de to teoretikere er, at Herzberg anser de to faktorer som værende uafhængige af hinanden, og at de dermed ikke nødvendigvis skal gennemgås i en bestemt rækkefølge. Til trods for Maslow og Herzbergs forskelle, danner de to forskellige teorier tilsammen en nyttig model, der viser, hvordan motivationen kan påvirkes hos en medarbejder. Da det primært er motivationsfaktorerne, der har en betydning for medarbejderes motivation, vil det derfor være de to øverste trin i Maslows behovspyramide, som Danfoss' ledelse skal se nærmere på, når de vil motivere deres medarbejdere. Danfoss' brug af CC kan skabe en fællesskabsfølelse blandt medarbejderne i form af et fælles værdisæt, og dermed også kan give medarbejderen følelsen af, at man selv som individ er med til at gøre en forskel i verden.

"There is also some evidence that CSR is beneficial because – as with customers – CSR improves employees' perception of the company. When a company has CSR initiatives, employees are more proud of and committed to the organization. This is because our personal identities are partly tied up in the companies that we work for. If my company is saving the world, I am too, so my association with the company reflects positively on me and makes me feel good about the work I do for the company." ¹²¹

Hertil tilføjes Danfoss' ambassadørprogram som et redskab, der bidrager til at dække ikke alene de sociale behov, men også behovet for selvrealisering for den enkelte medarbejder, idet at udvælgelsen til ambassadør giver en vis præstige, og ledelsen viser derfor den pågældende medarbejder både anerkendelse og øget ansvar.

"... "good deeds" of an organization might make an employee more eager to discuss their company with outsiders, as well as feeling more committed to their organization which is doing these good things." ¹²²

¹²¹ Stawiski, Sarah, Deal, Jennifer J. & Gentry, William (2010). *Employee Perceptions of Corporate Social Responsibility – The Implications for Your Organization*. Center for Creative Leadership, p. 2

¹²² Stawiski (2010), p. 3

Hvis anvendt korrekt kan CC påvirke medarbejdernes motivation i en positiv retning, alene det element, at Danfoss er en samfundsansvarlig virksomhed, er med til at skabe grobund for motivation blandt medarbejderne. Anvendelsen af CC skaber dog ikke automatisk motivation, eftersom at det er op til ledelsen, hvordan de inddrager medarbejderne i Danfoss' CC profil og i hvor høj en grad. Hvis medarbejderne ikke føler, at de bliver involveret, eller at de ikke har tilstrækkelig kendskab til Danfoss CC initiativer, vil deres engagement ikke blive præget af CC. Det lader dog umiddelbart til, at Danfoss via deres ambassadørprogram og fremstilling af medarbejderne i deres CC rapporter anvender CC til at skabe motivation blandt medarbejderne. CC bidrager dermed til medarbejdernes motivation, men fænomenet kan aldrig stå alene som den eneste motivationsfaktor.

"...CSR does make a unique contribution to organizational commitment, it is a small contribution, and not as important as basic job satisfaction."

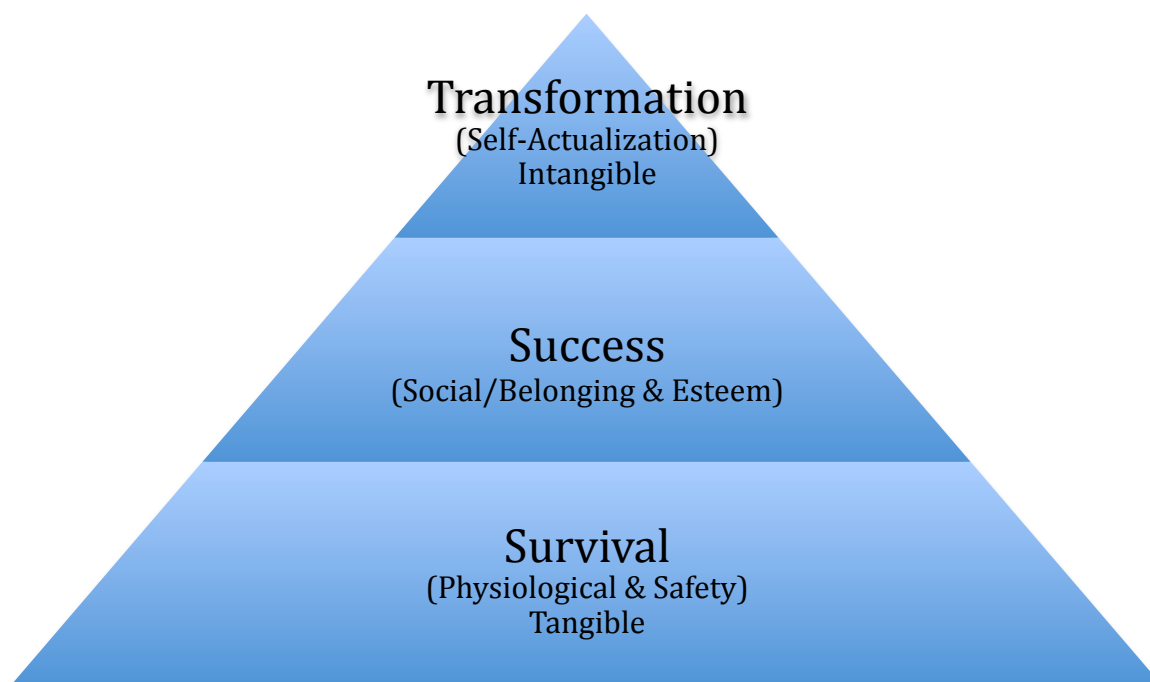
4.3.3.0 Employee Happiness

I dag tales der om et nyt begreb i forhold til CC, der kaldes Employee Happiness. Begrebet dækker over en ny måde at anskue forholdet til sine medarbejdere - ifølge Harvard teoretiker og forfatter Shawn Achor er det nødvendigt, at virksomhedsledere konstant søger at være kreative i deres tankegang om medarbejderforhold, og hvordan de enkelte medarbejdere kan holdes glade og positive. Achor er af den opfattelse, at hvis man selv som leder tænker positivt, så vil det smitte af på medarbejderen og omvendt, denne tilgang kalder han for "The Pygmalion Effect":

"...meaning that people act how we expect them to act. Expect them to succeed, encourage and praise them accordingly, and studies show that they will. Similarly, provide them with a creative, "happy" environment, and people will find greater meaning in their jobs (regardless of what the job is – Achor notes that studies find the same results across professions, whether one is a janitor or a CEO)." ¹²³

¹²³ Skibola, Nicole (2010). *The Social Responsibility to Generate Employee Happiness*. Forbes, <<http://blogs.forbes.com/csr/2010/11/04/the-social-responsibility-to-generate-employee-happiness/?partner=contextstory>> (13/07-11)

Idet Danfoss fremstiller deres medarbejdere på en positiv måde, kan virksomhedens positive tankegang dermed bidrage til, at medarbejderne selv tænker positivt om sig selv og deres præstationer, hvilket ifølge Achor vil øge effektiviteten, og medarbejderne vil blive gladere for deres arbejde og deres arbejdsplads. "The Pygmalion Effect" er oprindeligt baseret på et eksperiment af professor på Harvard Universitet Robert Rosenthal, som siger at "*the power of expectation alone can influence the behavior of others*".¹²⁴ Citatet understøtter teorien om, at Danfoss, alene ved positive tanker i CC rapporterne, kan præge medarbejdernes engagement og deres handlinger i en positiv retning. Gennem tiden har mange teoretikere og ledere forsøgt at omdanne Maslows behovspyramide til et mere nutidigt stadie, og her har Employee Happiness teoretikerne også givet deres bud. Chip Conley er CEO af Joie de Vivre hotels i USA, og han har omdøbt behovspyramiden til "The Transformation Pyramid":



Figur 14: The Transformation Pyramid¹²⁵

Conley mener, at det er på tide, at virksomhedsledere begynder at tænke på, hvad der tæller i en virksomhed, og derfor har han omdannet Maslows pyramide, så den nu gælder for organisationer og virksomheder frem for det enkelte individ. Det øverste niveau er ifølge

¹²⁴ Rosenthal, Robert (1973). *The Pygmalion Effect Lives*. Wiley Online Library, p. 1

¹²⁵ Conley, Chip (2010). *Measuring what makes life worthwhile*. Youtube.

<http://www.youtube.com/watch?v=UROCz70tIMY&feature=player_embedded> (13/07-11)

Conley det mest udefinerbare, eftersom man ikke har nogen konkrete måder at kunne måle dette niveau for at sikre sig, at man gør det rigtigt. Conley begyndte undersøge, hvordan man kunne finde frem til svar angående det øverste niveau, og han kom frem til fire spørgsmål at stille sine medarbejdere:

1. Do they understand the mission of our company?
2. Do they feel like they believe in it?
3. Can they actually influence it?
4. Do they feel that their work actually has an impact on it?

Ved at stille disse spørgsmål og begynde at koncentrere sig om det øverste niveau steg medarbejdernes loyalitet overfor virksomheden. Danfoss søger i forvejen at få svar om medarbejdernes tilfredshed igennem deres årlige medarbejdertilfredshedsundersøgelser, men hvorvidt de rent faktisk undersøger employee happiness er uvist. Danfoss kunne med fordel spørge ind til de samme fire ting som Conley i forbindelse med deres arbejde med CC, dermed kunne de få svar på, hvorvidt CC reelt har en betydning for medarbejderne. Det gælder om at skabe omgivelser, hvor medarbejdere kan nå det øverste niveau, og hvor ledelsen har fokus på dette.

"Why is it that business leaders and investors quite often don't see the connection between creating the intangible of employee happiness with creating the tangible of financial profit in the business. We don't have to choose between inspired employees and sizeable profits – we can have both, and in fact inspired employees quite often help make sizeable profits, right? So what the world needs now, in my opinion, is business leaders and political leaders who know what to count. We count numbers, we count on people, what really counts is when we actually use our numbers to truly take in to account our people." ¹²⁶

Citatet påpeger, at mange virksomhedsledere fokuserer på det, de kan måle. Af denne grund er der en fin sammenhæng i teorien om employee happiness og de store motivationsteoretiker, for i sidste ende vil øget glæde skabe motivation og omvendt. Maslow og Herzberg koncentrerer sig hovedsageligt om, hvilke faktorer der spiller en rolle, når det

¹²⁶ Conley (2010)

drejer sig om at motivere det enkelte individ. De siger dog ikke noget om, hvilke processer motivation indeholder – derfor vil næste afsnit omhandle procesteoriene, som ifølge Susanne Sørensen er den sidste af motivationsteoriene.

4.3.4 Procesteoriene

Procesteoriene indeholder mange forskellige individuelle teorier såsom forventningsteori, målsætningsteori, belønningsteori og balanceteori. Fælles for dem alle er, at de søger at beskrive, hvordan og hvorfor et menneskes adfærd kan styres.¹²⁷ Forventningsteoriene er en af de største kategorier, disse drejer sig om tilstedeværelsen af positive forventninger til en medarbejder, før motivation kan opnås.

"Forventningsteorien siger, at et individ søger at handle på en bestemt måde på basis af forventninger om, at handlingen vil give et udbytte, og på basis af hvor attraktivt dette udbytte er for personen."

Den amerikanske psykolog Edward Lee Thorndikes kom i 1904 frem til et almene princip, som blev kaldt for effektloven, som er forventningsteori i sin mest basale tilstand. Effektloven siger i sin enkelthed, at *"reaktioner, der fører til en tilfredsstillende tilstand, indlæres"*.¹²⁸ Den har været udsat for mange omskrivninger, idet at det enkelte udtryk anses for at være vagt, derfor er følgende citat valgt for at supplere definitionen:

*"Mennesker har tendens til at gentage handlinger, som synes at føre til behovstilfredsstillelse og undlader at gentage handlinger, som ikke giver behovstilfredsstillelse eller som fører til ringere behovstilfredsstillelse."*¹²⁹

Effektloven siger dermed, at arbejdspræstationer både kan svækkes og styrkes, afhængigt af hvorvidt medarbejderen føler en tilfredsstillelse efter en udført handling, hvilket blandt andet kan være en fortjent belønning fra ledelsen, eller at det var en handling, som udviklede medarbejderen. En anden kendt teori indenfor området kommer fra professor i human

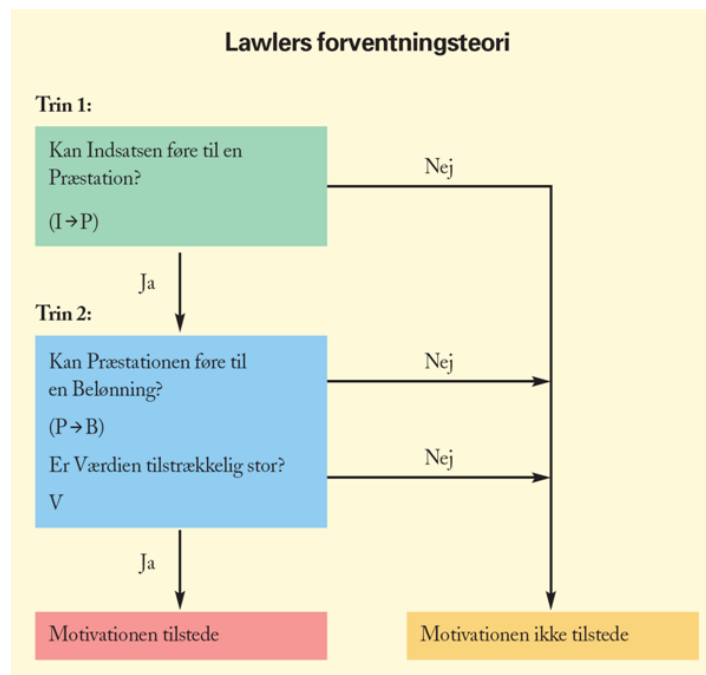
¹²⁷ Sørensen (2006)

¹²⁸ Den Store Danske – Gyldendals åbne encyklopædi. *Effektloven*.

<http://www.denstoredanske.dk/Krop,_psyke_og_sundhed/Psykologi/Psykologiske_termer/effektloven> (12/07-11)

¹²⁹ Heltbech, Henning & Jacobsen, Jens (2006). *Ledelse og samarbejde*. Academica, p. 173

resource management Edward E. Lawler. Han har udarbejdet en model på baggrund af professor Victor Vrooms forventningsteori:



Figur 15: Lawlers forventningsteori¹³⁰

Modellen beskriver den tankeproces, som en medarbejder gennemgår i sin beslutningsproces om, hvorvidt medarbejderen vil udføre en bestemt handling. Dette vil dermed sige, at enhver medarbejder fra Danfoss vurderer om, belønningen er tilfredsstillende i forhold til indsatsen. Denne tankeproces er forskellig fra individ til individ, eftersom den tager udgangspunkt i medarbejderens egne mål. Danfoss fremstiller deres medarbejdere som værende kompetente og tilfredse, og de lægger ikke skjul på, at de forventer af medarbejderne, at de lever op til virksomhedens værdier og kultur. Hvis det derimod ikke er tilfældet, kan modellen hjælpe dem med at få en indsigt i medarbejdernes grunde til ikke at udføre den ønskede handling. På denne måde kan man få målrettet sin kommunikation overfor medarbejderne og sikret sig, at de får den rettet belønning. Idet Danfoss er en stor global virksomhed, skal disse belønninger tilpasses de forskellige kulturer, og de nævner selv et eksempel fra Mexico, hvor de ville bygge en bygning til medarbejderne. Her gik de ind og så på, hvilke bygninger medarbejderne

¹³⁰ Kjær (2007), p. 81

ønskede sig mest, hvilket resulterede i en pabla til familiefester.¹³¹ Motivation er som tidligere nævnt en ledelsesopgave, og det gælder derfor om at kunne identificere et behov og belønne medarbejderen korrekt i forhold til indsatsen. Belønninger er bare en af Herzbergs motivationsfaktorer, som giver et konkret bud på, hvordan ledelser kan skabe motivation, og på baggrund af disse faktorer kan man derfor kreere en stilling. Dette vil blive centrum for næste afsnit, hvor der vil blive set nærmere på jobdesign, samt hvordan dette begreb kan være med til at øge motivationen via CC.

4.3.5 Jobdesign

Motivationsteorierne baseres på virksomhedernes mulighed for at motivere sine medarbejdere, men det kan være svært at vide, hvordan man som ledelsen konkret skal udforme en motiverende stilling. Af denne grund vil dette afsnit omhandle, hvordan arbejdet med sådan en stilling kan udføres. Jobdesign kaldes også for jobudvikling, og er reguleringen af de ydre faktorer såsom opgavernes sværhedsgrad, ansvarsområder med flere. Arbejdets indhold er den største motivationsfaktor ifølge Herzberg, og det er derfor meget forskelligt, hvilke faktorer der motiverer det enkelte individ. Der findes dog en række minimumskrav for et tiltrækkende job:¹³²

- at kunne træffe beslutninger vedrørende ens eget arbejde.
- anseelse, støtte og respekt fra omgivelserne.
- at kunne lære noget og udvikle sig.
- at kunne se en ønskværdig fremtid.
- variation i jobindholdet, men ikke vedvarende ændringer.
- at kunne se sit eget arbejde som nyttigt og værdifuldt i omverdenen.

Disse krav vil variere fra stilling til stilling, men hvis et arbejde ikke har en stor del af disse krav, vil der være en stor chance for, at medarbejderen føler, at jobbet er demotiverende og trivielt. Kravene kan derfor anvendes som en guideline for ledelsen i Danfoss, når virksomheden skal lave nye stillinger eller forbedre de nuværende. Når en virksomhed så stor

¹³¹ Steria. *Danfoss-udfordringen: CSR på 12 sprog i 25 lande*.

<<http://www.steria.dk/?id=631&subid=0>> (13/07-11)

¹³² Heltbech (2006), pp. 186-187

som Danfoss begynder at arbejde med CC, vil der forekomme en række ændringer i både jobpositioner og indholdet af de pågældende stillinger. Kravene skal tilpasses den enkelte medarbejder, idet medarbejdere har forskellige ønsker til deres job alt afhængigt af, hvilket stadie de befinder sig på i deres arbejdsliv. Motivation kan komme ligeså hurtigt, som den kan forsvinde, derfor mener Herzberg, at den eneste løsning er at gradvist øge ansvaret hos den pågældende medarbejder, dette skal sikre en konstant motivation. Herzberg har opstillet syv principper for, hvordan denne gradvise øgning af ansvar kan ske: ¹³³

Herzbergs principper for jobberigelse	
Principper for jobberigelse	Motivationsfaktorer
Forøg ansvaret for eget arbejde	Ansvar og anerkendelse
Fjern kontrol	Ansvar og anerkendelse
Sammenhængende arbejdsopgaver	Ansvar, udfoldelse og anerkendelse
Øget selvbestemmelse over egne arb. opgaver	Ansvar, præstation og anerkendelse
Direkte information og rådgivning	Intern anerkendelse
Tilfør nye og vanskelige opgaver	Mulighed for vækst
Tildel specifikke opgaver	Ansvar, personlig udvikling og avancement

Figur 16: Herzbergs principper for jobberigelse¹³⁴

Jobberigelsen er lavet til at skulle strække sig over lang tid, og formålet er, at udviklingen skal ske ubemærket for medarbejderne, idet Herzberg er af den opfattelse, at hvis medarbejderen er involveret, så vil motivationen hurtigt fortage sig. Denne måde gør, at jobberigelsen forbliver iblandt motivationsfaktorerne, som tidligere er beskrevet. Helt at undlade at medarbejderen involveres i motivationsprocessen er næsten umuligt i dag, idet jobbets udviklingsmuligheder ofte allerede er skrevet i jobbeskrivelsen fra start af. I dag har ledelsen meget mere fokus på medarbejderrelationer og vigtigheden af disse, og de fleste gennemfører medarbejdersamtaler for at holde styr på tilfredsheden blandt medarbejderne, samt for at vide hvordan ledelsen kan forbedre motivationen. Dette vil sige, at der løbende blive foretaget små ændringer i jobbeskrivelserne, men jobberigelsens syv principper er dog stadig meget relevante, idet de kan fungere som retningslinjer for ledelsen. En anden teori for jobdesign blev til i 1960'erne, da professorer i virksomhedspsykologi og virksomhedsadministration Richard Hackman og Greg Oldham udviklede en model, der byggede på fire faktorer:

¹³³ Kjær (2007), p. 89

¹³⁴ Ibid

jobegenskaber, psykologiske tilstande, arbejdsmæssige konsekvenser og styrken af medarbejderens udviklingsbehov:



Figur 17: Hackman og Oldhams Job-egenskabmodel¹³⁵

Modellen viser, hvordan en stillings jobegenskaber kan påvirke medarbejderens psykologiske tilstand, og hvordan dette resulterer i en række arbejdsmæssige konsekvenser, som afhænger helt af, om jobegenskaberne har haft en positiv eller negativ indflydelse på medarbejderen. Hackman og Oldhams model bidrager til Maslows og Herzbergs sammenstillede teorier, idet der både er fokus på individet og arbejdets indhold. Modellen er især brugbar, når det drejer sig om medarbejdere, som vil have de øverste niveauer af Maslows behovspyramide dækket. Danfoss kan dermed anvende modellen til at øge motivationsniveauet hos deres medarbejdere, eftersom feedback omkring medarbejdernes rolle i Danfoss' CC profil kan skabe mere klar information, samtidig med at medarbejderne føler, at de bliver anset for en vigtig stakeholder i virksomheden, der har noget at skulle have sagt omkring denne rolle. Danfoss stiller i forvejen høje krav til deres medarbejdere, men hvis disse krav føles for høje

¹³⁵ Op.cit., p. 91

for medarbejderne, vil dette medvirke til en negativ effekt på medarbejdernes psykologiske tilstande. Der vil altid være forskel på styrken af medarbejdernes udviklingsbehov, hvilket vil sige, at det er forskelligt, hvor stærkt medarbejderne ønsker at levere gode præstationer med mere. Hvis dette udviklingsbehov ikke er tilstede, vil der ikke være nogen grund til at udføre jobudvikling ved brug af jobdesign.

4.3.6 Opsummering

Analysen af medarbejderafsnittene i Danfoss' CC rapporter viste, at ledelsen fremstiller medarbejderne som en homogen gruppe med glade og kvalificerede mennesker, der er tilfredse med deres arbejdsplads. Denne fremstilling vil både have positive og negative effekter på medarbejdernes motivation og engagement, eftersom alle medarbejdere er forskellige, og de har individuelle krav og tilgange til deres job, som medvirker til, at de hver især bliver influeret forskelligt. Det er ledelsen, som står bag beskrivelserne af medarbejderne i CC rapporterne, hvilket betyder, at medarbejderne sandsynligvis ikke har haft en indflydelse på beskrivelserne ud over de informationer, som de har givet i virksomhedens årlige medarbejdertilfredshedsundersøgelser. Danfoss indlejrer virksomhedskulturen i medarbejderne via tidligere og nuværende ledere, der har til opgave at sikre, at medarbejderne får den nødvendige information om blandt andet etiske regler i Danfoss. Både i fremstillingen i rapporterne og i den udsendte etikhåndbog beskriver Danfoss, hvordan medarbejderne forventes at opføre sig. Dermed får brugen af CC en påvirkning på alle medarbejdernes adfærd, hvilket kan føre til modstand fra medarbejderne, idet det ikke vil være alle, som er klar til at ændre sig. Derudover vil der være enkelte medarbejdere, som ændrer sig i frygt for at miste deres arbejde, hvilket kan der argumenteres for, at CC kan anvendes af ledelsen som et styringsredskab til at kontrollere medarbejderne.

Danfoss brander indirekte sig selv som arbejdsplads, og det kan derfor siges, at ledelsen anvender medarbejderne og deres kultur som et markedsføringsredskab i CC rapporterne. De positive fremstillinger skal give fremtidige medarbejdere og investorer lyst til at engagere sig i virksomheden. Markedsføringen af Danfoss igennem medarbejderne ses også i virksomhedens ambassadørprogrammer, som har til formål at gøre medarbejderne til bærere af Danfoss' kommunikation til offentligheden. Den positive fremstilling kan dog kun motivere, hvis budskaberne i fremstillingerne svarer til medarbejdernes indtryk af arbejdspladsen. Hvis

dette er tilfældet, kan CC skabe en fælles stolthed blandt medarbejderne og give dem følelsen af, at de er med til at gøre en forskel. Ledelsens positive fremstilling kan yderligere bidrage til at medarbejderne selv vil tænke positivt om deres præstationer, og dermed vil de i sidste ende blive gladere for deres job og arbejde mere effektivt. Fremstillingen kan dog også have en negativ indflydelse på medarbejdernes motivation, hvis Danfoss krav til medarbejderne i rapporterne er for høje, og medarbejderne ikke føler, at de kan leve op til.

5 Konklusion

Danfoss' arbejde med CC indebærer, at virksomheden anser sig selv som en medborger i det globale samfund, og at Danfoss derfor har en række sociale og miljømæssige krav, som koncernen skal overholde. Danfoss meldte sig i 2002 ind i FN's Global Compact, hvilket betød, at virksomheden nu forpligtede sig til årligt at rapportere om deres CC aktiviteter, og samtidig skal koncernen efterleve reglerne fra FN angående de interne og eksterne forhold af CC. Danfoss havde længe før deres indmeldelse i Global Compact arbejdet med CC, og det var derfor naturligt for virksomheden at være samfundsansvarlige.

Medarbejderne i Danfoss spiller en stor rolle i virksomhedens CC profil, eftersom det er deres engagement, som er afgørende for, om kommunikationen omkring CC er troværdig. Med et samlet antal af over 30.000 medarbejdere jorden rundt har Danfoss en stor opgave foran sig – koncernen skal skabe en attraktiv arbejdsplads, som både tiltrækker og fastholder medarbejdere, og samtidig skal koncernen sikre sig, at alle deres medarbejdere lever efter virksomhedens værdier og standarder, idet hver eneste medarbejder er med til at skabe den offentlige opfattelse af Danfoss. Dette betyder, at Danfoss anser deres medarbejdere for værende vigtige stakeholders, som skal plejes. I en erkendelse af at medarbejdere er centrale interessenter, og at kommende medarbejdere tiltrækkes af etiske arbejdspladser med gode arbejdsmiljøer, kommer også, at medarbejderne er et oplagt emne for branding. Når man skal anvende sine medarbejdere som markedsføringsredskaber, er det vigtigere end nogensinde før at sørge for, at de har samme værdisæt som deres arbejdsgiver, ellers risikerer man at kommunikationen bliver utroværdig. Denne brug af medarbejderne som markedsføringsredskaber ses ved Danfoss' brug af ambassadørprogrammer, som har til formål til i højere grad at gøre medarbejderne til aktive bærere af koncernens kommunikation. Danfoss anvender yderligere deres CC profil til at brande sig på medarbejderne, eftersom store dele af CC omhandler de interne forhold i virksomheden. Dette fremkommer tydeligt af Danfoss' CC rapporter, hvor koncernen fremstiller deres medarbejdere som engagerede og kvalificerede individer, og ifølge Danfoss er det medarbejdernes kvaliteter, hvilket resulterede i, at koncernen kom godt igennem krisen. Både visuelt og tekstuelt fremstilles medarbejderne som værende tilfredse og glade, hvilket gør, at man som læser får en følelse af, at medarbejderne fremkommer som en homogen gruppe.

Danfoss anvender denne form for positiv fremstilling til at brande sig selv som arbejdsplads, og informerer igennem medarbejderafsnittene i CC rapporterne hvordan koncernen behandler medarbejderne, samt indikerer indirekte hvordan ledelsen forventer, at nuværende og kommende medarbejdere skal opføre sig. Denne form for fremstilling af medarbejderne har ydermere til formål at vise Danfoss som en omsorgsfuld virksomhed, der fokuserer på medarbejdernes trivsel. Den meget positive fremstilling gør, at man fornemmer, at det er ledelsen, som står bag denne beskrivelse af medarbejderne, og at den enkelte medarbejder ikke har haft ret meget indflydelse derpå. Danfoss tager dog udgangspunkt i deres årlige medarbejdertilfredshedsundersøgelser, og idet CC rapporter skal være saglige, beskriver Danfoss også fyringer og nedskæringer på medarbejderområdet, hvilket viser en ærlig virksomhed. Denne ærlighed kan også bidrage til medarbejder branding, eftersom læseren får mere tillid til virksomheden, idet koncernen ikke kun fremstiller de positive områder. Ledelsens fremstilling kan føles blandt medarbejderne som værende misvisende, hvilket kan skabe mistillid og manglende engagement, hvis medarbejderne ikke føler, at de er blevet beskrevet korrekt.

Alle individer er forskellige, og fremstillingen kan derfor både have positive og negative effekter på medarbejdernes motivationsniveau. Hver medarbejder har hver deres krav og tilgang til deres arbejde, hvilket betyder, at de bliver motiveret på forskellige måder. CC kan helt generelt medvirke til, at medarbejderne bliver samlet i en fælles forståelse, som kan give dem en fællesskabsfølelse, og at de er en del af noget større. Ledelsens positive fremstilling kan derfor give medarbejderne en stolthed af deres arbejde, og indirekte kan ledelsens positive tankegang smitte af på medarbejderne, så de selv begynder at tænke positivt omkring deres egne præstationer, hvilket i sidste ende kan medvirke til, at de arbejder mere effektivt og motiveret. Det er dog klart, at fremstillingen også kan have en negativ effekt i form af kravet til, hvordan medarbejdernes adfærd skal være. Danfoss vil møde modstand ved enkelte individer, når de forsøger at ændre deres adfærd, eftersom det ikke er alle som er villige til at forandre sig, og disse medarbejdere kan ende med at blive demotiverede af disse krav. Fremstillingen af medarbejderne kan dermed også bruges som et styringsredskab til at kontrollere sine medarbejders opførsel, idet mange vil være bange for at miste deres arbejde, og at de af denne grund er villige til at indordne sig. På baggrund af ovenstående iagttagelser kan det derfor konkluderes, at Danfoss i deres CC profil i høj grad fokuserer

på deres medarbejderes trivsel og at have et godt arbejdsmiljø, hvilket de derefter også anvender til at markedsføre sig på.

6 Evaluering & Perspektivering

Al kommunikation er en cirkulær proces, og derfor det naturligt at afslutte specialet med en evaluering, som viser, om det var den rigtige teori og metode, der blev valgt, og om analysen var præcis nok til at nå et svar på problemstillingen. Formålet med en evaluering er dermed at samle erfaring og eventuelt korrigere kommunikationen, hvis målet ikke er nået. Dette kapitel indeholder derfor specialets efterfølgende overvejelser af de teoretiske og metodiske valg, som diskuteres ud fra, om der kunne have været andre måder til at belyse problemstillingen. Kapitlet rundes af med en perspektivering, hvor der ses nærmere på, hvordan brugen af CC påvirker Danfoss' employer brand, samt hvordan fremtiden ser ud for anvendelsen af CC.

6.1 Diskussion af teori- og metodevalg

Specialets overordnede fokus har været at kaste lys på, hvordan Danfoss anvender sine medarbejdere i deres CC profil, hvordan de fremstilles, samt hvordan alt dette påvirker medarbejdernes motivation og effektivitetsniveau. Business in society litteraturen er den litteratur, som bedst beskriver CC, men det har dog været vanskeligt at arbejde med business in society, eftersom litteraturen mere beskriver vigtigheden af, at virksomheder er samfundsansvarlige, frem for hvordan virksomheder helt konkret arbejder med CC. Business in society litteraturen er ved at være dateret, men meget af litteraturen er dog helt grundlæggende for forståelsen af CC. Det har derfor været nødvendigt for specialet at inddrage diverse artikler for at give et mere nutidigt billede af CC. Der er naturligvis mange måder at undersøge, hvilken rolle Danfoss' medarbejdere har i virksomhedens CC profil, en anden vej kunne have været at se nærmere på virksomhedens marketingmix, herunder medie, budskab med mere, men ved at undersøge de visuelle og retoriske faktorer i Danfoss' eksterne budskaber får man konkrete og ordrette eksempler på, hvordan Danfoss benytter sine medarbejdere som markedsføringsredskaber.

Metodevalget baseres altid på en række til- og fravalg, som har betydning på, hvordan problemstillingen bliver belyst. Det er klart, at et samarbejde med Danfoss ville have styrket analysen af virksomheden og givet et indblik i deres bevæggrunde for medarbejdernes rolle. Det har desværre ikke været muligt at få hverken et interview eller et besøg hos Danfoss, og

derfor metodevalget på mange måder givet sig selv. På baggrund af disse forhold har specialet fået en mere teoretisk karakter, hvor det har været vigtigt at være kritisk i udvælgelsen af teori. Undersøgellesdesignet er valgt ud fra ovenstående forhold, og menes på baggrund af tilstrækkelig empiri og data at have sikret en holdbar analyse. Det er derfor specialets opfattelse, at specialet indeholder en valid analyse af Danfoss brug af medarbejdere i deres CC profil. Efterfølgende afsnit vil forsøge at sætte lighedstegn mellem CC og employer branding, og ikke mindst se fremad på, hvor begrebet CC eventuelt vil bære sig hen ad i fremtiden.

6.2 Perspektivering: Hvordan påvirker CC Danfoss' employer brand?

CC er igennem det sidste årti blevet en megatrend overalt i verden og hos danske virksomheder, men hvordan influerer denne trend Danfoss mange andre former for HR strategier? De fleste store virksomheder vil i dag have opdaget, at det ikke længere er nok at brande sig på sine produkter, men at de derimod skal sørge for at promovere både de interne og eksterne faktorer. Danfoss har derfor ligesom de fleste andre koncerner også et employer brand, som de skal tage vare på. Danfoss' employer brand er deres omdømme som arbejdsplads, og disciplinen employer branding omhandler dermed virksomhedens evne til at tiltrække og fastholde medarbejdere på baggrund af deres arbejdsmiljø. CC er ligesom employer branding blevet en disciplin indenfor Danfoss' samlede corporate brand, der omhandler at skabe en helhed mellem virksomhedens vision, kultur og image, hvor der er lige stor fokus på alle tre dele. CC og employer branding er vokset frem samtidigt med, at verden står overfor en stigende mangel på arbejdskraft, og medarbejderne dermed er kommet i spotlyset i enhver form for brandingstrategi. Employer branding og CC er begge vokset frem som store trends i en erkendelse af, at enhver indsats starter indefra, og medarbejderne vil spille en stor rolle i en virksomheds overordnede brand, eftersom virksomhedens budskaber skal virke troværdige for de interne stakeholders, før de eksterne stakeholders tager budskaberne til sig.

Det gælder naturligvis for en socialansvarlig virksomhed at kommunikere værdigrundlaget ud til omverdenen, hvilket kun kan lykkedes via en intern fælles forståelse for værdierne og loyale medarbejdere. CC kan blandt andet anvendes til at forstærke Danfoss' omdømme blandt sine nuværende og kommende medarbejdere, eftersom virksomheden har fastsat et

fælles værdigrundlag, som skal sikre, at medarbejderne har et godt arbejdsmiljø, hvilket får en betydning på autokommunikationen. På denne måde minder CC og employer branding meget om hinanden, idet begge disse to discipliner går ud på at brande sig på de blødere værdier såsom arbejdsmiljø, medarbejdere og arbejdsplads for på denne måde at skabe motivation og effektivitet internt, men også en større omsætning og tilslutning eksternt. Lighederne mellem CC og employer branding er mange, men CC tjener i denne forbindelse primært det formål at understøtte og styrke Danfoss' employer brand ved at få koncernen til at fremstå som etisk og samfundsansvarlig. Derudover medvirker brugen af CC også til at differentiere Danfoss fra andre virksomheder, og igennem CC kan Danfoss få en unik og stærk position på markedet som en god arbejdsplads.

Manglen på arbejdskraft ser ud til at fortsætte de næste mange årtier, og virksomhedsledere må indse, at kampen på talenterne først lige er begyndt. Det er derfor alfa og omega, at man som virksomhed har et godt omdømme, eftersom virksomhedens image vil være det første en jobsøgende kandidat vil støde på, når vedkommende skal ud og lede efter arbejde – omdømmet kan dermed være med til at præge kandidatens valg eller fravalg. Ofte er etiske arbejdspladser mere eftertragtede end andre, dette betyder, at Danfoss kan drage fordel af deres arbejde med CC, når de rekrutterer. Idet Danfoss udnytter deres omtale af medarbejderne i virksomhedens CC rapporter til promoveringsformål, må det siges, at koncernen allerede søger at styrke deres employer brand via CC og omvendt. Hermed menes at CC også kan anvendes til at styrke employer brandet, idet Danfoss via deres rapporter kan reklamere for deres arbejdsplads, og eventuelt fange en CC interesseret læsers opmærksomhed, der er jobsøgende. Dette gør, at disse to discipliner sammenkobles i Danfoss' rapporter på mange forskellige måder, og derigennem når informationen om både CC og employer branding ud til en række offentlige interessenter.

6.2.1 Fremtiden for CC

CC er efterhånden blevet almen praksis i de fleste danske virksomheder, men samfundet er i en rivende udvikling, og det store spørgsmål er nu, om den nuværende form af CC kan fungere i fremtiden. Koncerner verden omkring har igennem det sidste årti oplevet en øget opmærksomhed fra medierne, især når store skandaler og uetisk adfærd finder sted – pressen præger offentligheden med disse historier, og de uetiske virksomheder er med til at give de

etiske virksomheder et dårligt ry i offentlighedens øjne og deres bevidsthed. CC mister på denne måde troværdighed blandt befolkningen, og befolkningen stiller nu krav om åbenhed omkring virksomhedernes affærer og drift. Svaret til om CC kan overleve denne mistillid findes ifølge teoretiker Allen L. White i begrebet *Corporate Genetics*, som er virksomhedernes eksistens formål.¹³⁶ White er af den opfattelse, at CC længe har eksisteret på baggrund af virksomhedernes kultur, love og praksis, hvilket har påvirket den måde, virksomhederne anskuer CC. Der skal ske et skift i virksomhedens eksistens formål, før man kan anvende en mere nutidig version af CC. Dette kan ifølge White være muligt ved af nedenstående model:

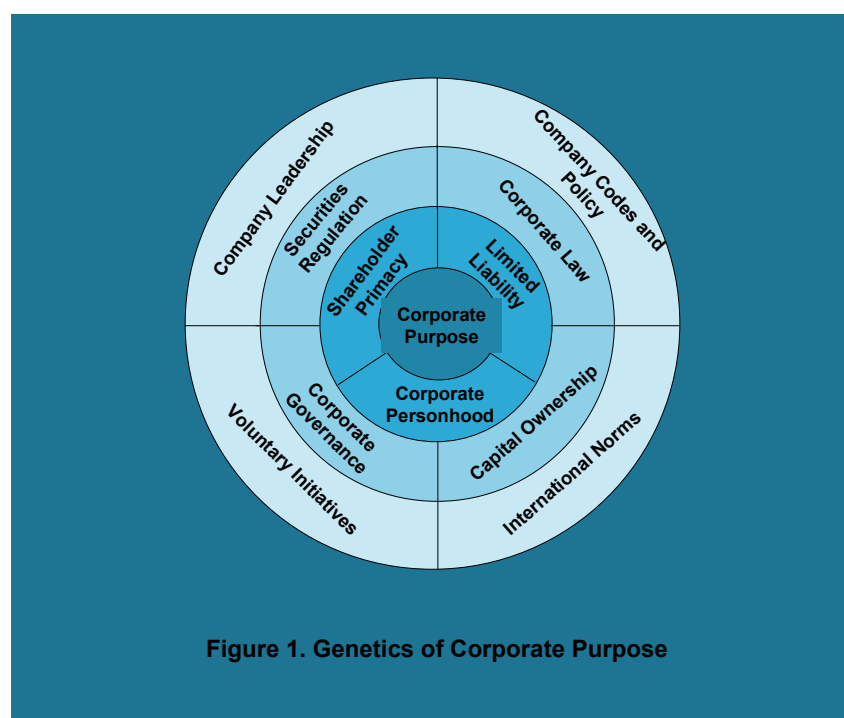


Figure 18: Genetics of Corporate Purpose af Allen L. White¹³⁷

Inderst i modellen er virksomhedens kerne og dens formål, som også indeholder begreberne Shareholder Primacy, Limited Liability og Corporate Personhood. Udenom kernen findes yderligere to ringe, der hver især kan påvirke kernen – jo tættere på kernen man laver en ændring, jo større effekt har den på eksistens formålet. White argumenterer for, at de fleste CC aktiviteter i virksomheder har fundet sted i den yderste ring, hvilket betyder, at ændringer får mindre effekt, og forvandlingen til en mere samfundsansvarlig virksomhed tager længere

¹³⁶ White, Allen L. (2004). *LOST IN TRANSITION? The Future of Corporate Social Responsibility*. Journal of Corporate Citizenship, No 16, Winter 2004, p. 5

¹³⁷ White (2004), p. 6

tid. Det fremtidige samfund kræver nye former for corporate design, der har fokus på virksomhedernes eksistens formål:

"Whatever set of approaches emerge to foster corporate social purpose, it is clear that treatment and fixes, the basics of CSR to date, are intrinsically limited as instruments of social change. The mounting estrangement between corporations and the public is living testimony to this. Instead, a focus on sources and cures that reconstitute obsolete elements of corporate genetics must assume a far more prominent role if corporations are to deliver the social, economic and environmental wealth which they are uniquely capable of producing. This, in short, is the path that must define the next chapter of CSR." ¹³⁸

CC var primært tidligere baseret på et valg foretaget frivilligt af virksomhederne, men i dag forventes det fra forbrugerne, at virksomhederne udviser samfundsansvar og korrekt etisk adfærd. Derfor er CC også mere relevant end nogensinde, eftersom det kan være med til at genskabe befolkningens tillid, og dermed skabe et positivt opsving på bundlinjen i denne kriseperiode. Fremtidens CC skal dermed fokusere på at værdsætte medarbejdere, eftersom de er en afgørende ressource for enhver virksomhed.

¹³⁸ Op.cit., p. 8

7 Litteraturliste

- Aggerholm, Helle Kryger m.fl. (2009). *Intern kommunikation under forandring*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Alvesson, Mats & Willmott, Hugh (2002). *Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual*
- Alvesson, Mats & Willmott, Hugh (2003). *Studying management critically*. London: Sage Publications
- Andersen, Ib (2008). *Den skinbarlige virkelighed – om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Andriof, Jörg & McIntosh, Malcolm (2001). *Perspectives on Corporate Citizenship*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited
- AS3 Development. *Danfoss drøfter hvert år medarbejdernes fremtid*. <<http://as3development.dk/Retention10>> (24/07-11)
- Asnæs, Finn (2006). *Profit og etik går hånd i hånd*. Merkonombladet
- Bell, Allan (1998). *Approaches to media discourse*. Blackwell
- Borum, Finn (1993). *Strategier for ændring af organisationer*. Ledelse og Erhvervsøkonomi/Handelsvidenskabeligt Tidsskrift/Erhvervsøkonomisk Tidsskrift, Bind 57 (1993) 3
- Buhmann, Karin & Rendtorff, Jacob Dahl (2005). *Virksomheders ledelse og sociale ansvar – perspektiver på Corporate Governance og Corporate Social Responsibility*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag
- Busk, Christina (2009). *HJERTE eller PROFIT?*. PersonaleChefen – august 2009
- Carroll, Archie B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, July-August. <[www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pd](http://www.rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pd)> (22/02-11)
- Carroll, Archie B. (1999). *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*. Business Society. Vol. 38 No. 3, September
- Carroll, Archie B. & Buchholtz, Ann K. (2008). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cengage Learning
- Collin, Finn & Køppe, Simo (2010). *Humanistisk Videnskabsteori*. DR Multimedie
- Conley, Chip (2010). *Measuring what makes life worthwhile*. Youtube. <http://www.youtube.com/watch?v=UROCz70tIMY&feature=player_embedded> (13/07-11)
- Danfoss (2011). Årsrapport 2010 – Danfoss Koncernen.

- Danfoss. *Corporate Citizenship – godt samfundsborgerskab*.
<<http://www.danfoss.com/Denmark/AboutUs/Corporate+Citizenship/>> (20/05-11)
- Danfoss. *Fakta om Danfoss*.
<http://www.danfoss.com/Denmark/AboutUs/FactsAndFigures/InfoKit/FactsAndFigures.htm#Medarbejdere_i_tal> (13/05-11)
- Danfoss. *Koncernværdier*.
<<http://www.danfoss.com/Denmark/AboutUs/FactsAndFigures/InfoKit/CorporateValuesAndPolicies.htm>> (24/05-11)
- Danfoss. *Virksomhedskultur*.
<<http://www.danfoss.com/Denmark/AboutUs/FactsAndFigures/InfoKit/CorporateValuesAndPolicies.htm>> (23/05-11)
- Deetz, Stanley (1996). *Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burell and Morgan and Their Legacy*. Organization Science, volume 7, issue 2
- Den Store Danske – Gyldendals åbne encyklopædi. *Effektloven*.
<http://www.denstoredanske.dk/Krop,_psyke_og_sundhed/Psykologi/Psykologiske_termer/effektloven> (12/07-11)
- Djursø, Helene Tølbøll & Neergaard, Peter (2006). *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip*. Academica
- Engelund, Henrik & Buchhave, Brit (2009). *Employer Branding som disciplin*. Frederiksberg: Samfundslitteratur, p. 259
- Fausing, Bent & Larsen, Peter (1980). *Visuel kommunikation*. København: Medusa
- Friedman, Milton (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times Magazine.
<<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>>
- Frandsen, Finn m.fl (2005). *International markedskommunikation i en postmoderne verden*. Aarhus: Academica
- Heltbech, Henning & Jacobsen, Jens (2006). *Ledelse og samarbejde*. Academica
- Jørgensen, Charlotte & Villadsen, Lisa (2009). *Retorik. Teori og praksis*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Jørgensen, Keld Gall (1996). *Stilistik – håndbog i tekstanalyse*. København: Gyldendal
- Kjær, Henrik m.fl. (2007). *Organisation*. Trojka
- KommunikationsKompasset.dk. *CSR-politik*.
<<http://www.kommunikationskompasset.dk/sw59423.asp#>> (07/06-11)

- Lauritzen, Pia (2007). *Fra ansvarlighed til virksomhedsetik*. <<http://tanketjek.blogspot.com/2007/02/fra-ansvarlighed-til-virksomhedsetik.html>> (28/02-11)
- Leeuwen, Theo van (2001). *Handbook of visuel analysis*. Sage
- Lund, Klaus. *Strategiimplementering – når CSR også skal ændre ledernes og medarbejdernes adfærd*. <<http://www.klauslund.dk/artikel-csr-skal-aendre-ledernes-og-medarbejdernes-adfaerd>> (18/07-11)
- Mark, Lise (2005). *Picture Analysis*. <<http://www.sprog.asb.dk/lma/index2-en.htm#acomposition>> (21/06-11)
- Matten, Dirk, Crane, Andrew & Chapple, Wendy (2003). *Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship*. Journal of Business Ethics nr. 45
- Merkelsen, Henrik (2010). *Håndbog i strategisk public relations*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Mintzberg, Henry (1983). *Structures in fives: Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Munk, Timme Bisgaard (2005). *CSR: Misforstået medfølelse?*. <<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/csr-misforstaaet-medfoelelse>> (11/03-11)
- Parker, BJ. (2009). *American Joblessness and the Social Responsibility Pyramid*. BCLCblog.com <<http://bclc.chamberpost.com/2009/12/american-joblessness-and-the-social-responsibility-pyramid.html>> (22/02-11)
- Rasmussen, Jens Erik (2011). *Danfoss fyrer 40 for uetisk adfærd*. Jyllandsposten. <<http://epn.dk/brancher/industri/article2429606.ece>> (18/07-11)
- Retsinformationen.dk. *Bekendtgørelse om offentliggørelse af redegørelse for virksomhedsledelse og redegørelse for samfundsansvar på virksomhedens hjemmeside mv*. <<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=126096>> (07/06-11)
- Rosenthal, Robert (1973). *The Pygmalion Effect Lives*. Wiley Online Library
- Rosethorn, Helen (2009). *The employer brand – Keeping Faith with the Deal*. Surrey, England: Gower Publishing Limited.
- Samfundsansvar.dk (2009). *Redegørelse for samfundsansvar – praktisk vejledning & inspiration > hvad er forretningsdrevet samfundsansvar*. <<http://www.samfundsansvar.dk/sw50491.asp>> (28/02-11)
- Schein, Edgar (1994). *Organisationskultur og ledelse*. Holte: Forlaget Valmuen
- Schultz, Majken m.fl. (2000). *The expressive organization – Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. New York: Oxford University Press

Skibola, Nicole (2010). *The Social Responsibility to Generate Employee Happiness*. Forbes, <<http://blogs.forbes.com/csr/2010/11/04/the-social-responsibility-to-generate-employee-happiness/?partner=contextstory>> (13/07-11)

Stawiski, Sarah, Deal, Jennifer J. & Gentry, William (2010). *Employee Perceptions of Corporate Social Responsibility – The Implications for Your Organization*. Center for Creative Leadership

Steria. *Danfoss-udfordringen: CSR på 12 sprog i 25 lande*. <<http://www.steria.dk/?id=631&subid=0>> (13/07-11)

Sønderborg Erhvervs- og Turistcenter. *Ny Danfoss-strategi bygget på gamle værdier*. <<http://www.set-sonderborg.dk/pages/id76.asp>> (23/05-11)

Sønnichsen, Ole (2008). *Styr på Danfoss-familien*. Business.dk <<http://www.business.dk/bny/styr-paa-danfoss-familien>> (28/04-11)

Sørensen, Susanne (2006). *Hvad er motivation*. Væksthus for ledelse <<http://www.lederweb.dk/Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/79541/Hvad-er-motivation>> (12/07-11)

Toldam, Jesper (2011). *Hvordan gør man medarbejderne til ambassadører?*. Employer:branding.dk <<http://employerbranding.dk/indlaeg/29-hvordan-gor-man-medarbejderne-til-ambassadorer>> (19-07-11)

Top1000.dk. *Danfoss*. <<http://www.top1000.dk/virksomheder/danfoss/organisation/ledelse-bestyrelse>> (28/04-11)

United Nations Global Compact. *FNs Global Compact – Virksomhedernes Samfundsmæssige Ansvar*. <<http://www.unglobalcompact.org/Languages/danish/index.html>> (19/05-11)

White, Allen L. (2004). *LOST IN TRANSITION? The Future of Corporate Social Responsibility*. Journal of Corporate Citizenship, No 16, Winter 2004

Zadek, Simon (2001). *Third-Generation-Corporate-Citizenship – Public policy and business in society*. London: The Foreign Policy Centre in association with AccountAbility

8 Bilag

Bilag 1: Infokit fra Danfoss

Bilag 2: Medarbejderafsnit i Danfoss årsrapport 2010

Bilag 3: Medarbejderafsnit i Danfoss årsrapport 2009

Bilag 4: Udvalgte billeder fra CC rapporter