

Skovmøller, Carina Christine

**Doctoral Thesis**

## CSR som noget særligt: Et casestudie om styring og meningsskabelse i relation til CSR ud fra en intern optik

PhD Series, No. 10.2012

**Provided in Cooperation with:**

Copenhagen Business School (CBS)

*Suggested Citation:* Skovmøller, Carina Christine (2012) : CSR som noget særligt: Et casestudie om styring og meningsskabelse i relation til CSR ud fra en intern optik, PhD Series, No. 10.2012, ISBN 9788792842473, Copenhagen Business School (CBS), Frederiksberg, <https://hdl.handle.net/10398/8421>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/208807>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

**COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL**  
**HANDELSHØSKOLEN**  
SOLBJERG PLADS 3  
DK-2000 FREDERIKSBERG  
DANMARK

www.cbs.dk

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-92842-46-6

Online ISBN: 978-87-92842-47-3

CSR som noget særligt



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØSKOLEN

# CSR som noget særligt

Et casestudie om styring og meningskabelse i  
relation til CSR ud fra en intern optik

**Carina Christine Skovmøller**

Ph.d. Serie 10.2012

Doctoral School of Organisation  
and Management Studies

Ph.d. Serie 10.2012

# **CSR som noget særligt**

**Et casestudie om styring og meningskabelse i relation til  
CSR ud fra en intern optik**

**Carina Christine Skovmøller**

Copenhagen Business School

Centre for Corporate Social Responsibility

Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse

Vejleder: Professor Anne-Marie Søderberg

Bivejleder: Professor Mette Morsing

December 2011

Carina Christine Skovmøller

*CSR som noget særligt*

*Et casestudie om styring og meningsskabelse i relation til CSR ud fra en intern optik*

1. udgave 2012

Ph.d. Serie 10.2012

© Forfatter

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-92842-46-6

Online ISBN: 978-87-92842-47-3

Doctoral School of Organisation and Management Studies (OMS) er et tværvideenskabeligt forskningsmiljø på Copenhagen Business School for ph.d.-stipendiater, der teoretisk og empirisk beskæftiger sig med organisation og ledelse i private, offentlige og frivillige organisationer.

Alle rettigheder forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

# Indholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>5</b>
<b>Kapitel 1 Introduktion</b> .....	<b>7</b>
Afhandlingens problemstilling.....	9
Afhandlingens perspektiver på styring og meningskabelse.....	12
Definition af CSR.....	16
Virksomhedens identitet, kultur og kommunikation.....	18
Tidligere forskning i undersøgelsesfeltet.....	21
Afhandlingens bidrag.....	23
Afhandlingens struktur.....	24
<b>DEL 1: Det metodiske og teoretiske spændingsfelt</b> .....	<b>27</b>
<b>Kapitel 2 VELUX A/S som virksomhed</b> .....	<b>27</b>
VELUX A/S.....	27
Organisationsstruktur i VELUX.....	28
<i>Beslutningsprocesser</i> .....	30
<i>Strategiproces og verdenskonference</i> .....	31
Ledelsesfilosofi i VELUX.....	32
Kerneværdier.....	34
Kommunikationskulturen i VELUX.....	35
Opsamling.....	40
SL i VELUX.....	41
<b>Kapitel 3 Metodiske og analytiske overvejelser</b> .....	<b>45</b>
Metateoretisk positionering.....	45
<i>Socialkonstruktivisme i praksis</i> .....	46
<i>Den samfundsmæssige reproduktion</i> .....	47
Kvalitativ og kvantitativ undersøgelsesmetode.....	48
Metodiske udfordringer.....	50
Forskerens rolle og relation til virksomheden.....	51
Tilgang til forskningsfeltet.....	56
Valg af metoder.....	58
<i>Metodemæssig triangulering</i> .....	58
Redegørelse for valgte metodetriangulering.....	59
<i>Interviews</i> .....	59
<i>Deltagerobservationer</i> .....	62

<i>Spørgeskemaundersøgelse</i> .....	65
<i>Brug af sekundære data</i> .....	67
Indsamling af empirisk datamateriale .....	67
<i>Første dataperiode</i> .....	68
<i>Anden dataperiode</i> .....	71
Praktisk gennemførelse og adgang til feltet .....	75
Deltagernes opfattelse af forskeren .....	76
Interviewguide .....	79
Udvælgelse af interviewpersoner .....	80
Gennemførelse af interview i praksis .....	81
Gennemførelse af observationer i praksis .....	83
Gennemførelse af spørgeskemaundersøgelse .....	85
Validitet, reliabilitet og generalisering .....	87
Behandling af datamateriale .....	90

#### **Kapitel 4 Den teoretiske ramme .....** 94

Styringsteknologier .....	99
Governmentality .....	100
Disciplinering .....	103
Selvteknologi og subjektivering .....	105
Sensemaking .....	110
Sensegiving og framing .....	114
Frihed og styring .....	117
Opsamling .....	118

#### **DEL 2 - Det empiriske spændingsfelt.....** 120

#### **Kapitel 5 SL - Styring og meningskabelse .....** 123

De første observationer .....	123
Betydningen af virksomhedens identitet .....	124
<i>Definition af SL</i> .....	124
<i>Implementering af SL</i> .....	129
<i>Usikkerhed over for SL</i> .....	133
<i>SL er noget særligt</i> .....	136
Betydningen af virksomhedens kultur .....	143
<i>Positive og negative sider ved kulturen</i> .....	143
<i>Værdiernes rolle i virksomheden</i> .....	152
Betydningen af kommunikation .....	157
<i>Ujævnt vidensniveau</i> .....	157
<i>Den interne vidensdeling</i> .....	160
<i>Mere synlighed af ledelsen</i> .....	163

<i>Brug af kaskademodel</i> .....	166
<i>Intern kommunikation skaber usikkerhed</i> .....	168
<i>Kommunikationskulturens betydning for SL</i> .....	169
<i>Troværdighed og SL</i> .....	171
<i>Forholdet mellem den interne og ekstern kommunikation</i> .....	174
Opsamling .....	180
<b>Kapitel 6 De interne udviklingsperspektiver</b> .....	<b>186</b>
Udvikling på to år - de første observationer .....	186
Betydningen af virksomhedens identitet .....	188
<i>Definition og betydning af SL og CSR</i> .....	188
<i>SL er anderledes</i> .....	193
<i>Ny strategi med fokus på SL</i> .....	195
<i>At gøre VELUX til 'Thought Leader on Sustainable Living in Buildings'</i> .....	197
<i>Savner retning og styring</i> .....	199
Betydningen af virksomhedens kultur .....	207
<i>Værdierne</i> .....	210
Betydningen af kommunikation .....	212
<i>Kommunikation om de nye strategiske initiativer</i> .....	212
<i>Svag intern kommunikation</i> .....	215
<i>Kaskademodellen og ledelsens rolle</i> .....	217
<i>Vidensniveau og vidensdeling</i> .....	221
<i>Intern versus ekstern kommunikation</i> .....	223
Opsamling .....	229
<b>Kapitel 7 CSR - styring og meningskabelse</b> .....	<b>234</b>
Afhandlingens metodiske og teoretiske spændingsfelt .....	234
Styring og meningskabelse - den teoretiske ramme .....	238
Det empiriske spændingsfelt .....	240
Teoretiske forskningsbidrag .....	249
Forslag til videre forskning .....	252
<b>English Summary</b> .....	<b>254</b>
<b>Referencer</b> .....	<b>256</b>
<b>Bilag</b> .....	<b>269</b>
Bilag 1: Svar fra kvantitativ spørgeskemaundersøgelse .....	269
Bilag 2: Interviewguide til kvalitative interview HQ - 2008 .....	280
Bilag 3: Interviewguide til kvalitative interview HQ - 2010 .....	286





## Forord

Afhandlingen er resultatet af en lang, spændende og udfordrende rejse. En rejse, som jeg fra begyndelsen ikke havde forestillet mig, ville føre mig derhen, den gjorde, og som har givet mig muligheden for at fordybe mig tre år i et område, som har min store interesse. Samtidig har det givet mig en indføring i den akademiske verden, læring om min case-virksomhed og om mig selv.

At afhandlingen nu er en realitet, og at jeg kom til slutdestinationen, kunne ikke have ladet sig gøre uden hjælp, råd og opmuntring fra mange mennesker, som fortjener en stor tak.

Først og fremmest vil jeg takke VELUX for at finde ideen til denne afhandling interessant og indgå i projektet. Ligeledes en stor tak til de mange medarbejdere og ledelsen i VELUX, som på den ene eller anden måde indgår i ph.d.-projektets datamateriale. Afhandlingen var aldrig blevet til, hvis ikke I havde deltaget i de empiriske undersøgelser og ladet mig observere jeres oplevelser og erfaringer med CSR. En særlig tak til Gitte Thulstrup, som har bidraget med gode råd, erfaringer og gennemførelse af den kvantitative undersøgelse i afhandlingen.

På det faglige plan skal lyde en speciel og stor tak til min hovedvejleder, professor Anne-Marie Søderberg, som har bistået mig på hele rejsen, og hvis kloge råd og opmuntring, når jeg havde allermest brug for det, har været uundværlige. Også stor tak til min bivejleder, professor Mette Morsing, for skarpe og konstruktive kommentarer undervejs.

Ligeledes tak til lektor Steen Valentin for gode råd og vejledning til mit teoretiske udgangspunkt.

At skrive en ph.d.-afhandling kræver et godt fagligt miljø. Jeg har nydt og set frem til mine arbejdsdage på Center for Corporate Social Responsibility og Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse, som har givet stor inspiration og faglig sparring fra mange kollegaer. En særlig tak til Sanne Frandsen, som jeg har fulgt med hele vejen, og hvis sparring og opmuntring, jeg er dybt taknemlig for. Også en stor tak til Christina Frydensberg, Linda Harrison, Marie Mathiesen, Stine Hedegaard, Maja Rosenstock, Anne Vestergaard, Wencke Gwozdz og Anne Roepstorff for interessante forskningssnakke, hyggelige frokoster og sociale sammenkomster.

Det har ikke været et 8-16 job at skrive denne afhandling, og de utallige nye erkendelser og ind imellem fundamentale brud med det planlagte forløb har ikke kun kostet tid, men også mental energi. Derfor har jeg trukket store vekslers på dem, der er mig nærmest, og den støtte jeg har fået herfra har været uundværlig. Tak til min familie og venner for opbakning og tålmodighed med mig i perioder, hvor jeg har været fraværende.

En speciel tak til min svigermor, Inge Vejlesby for korrekturlæsning og kommentering af afhandlingen i sidste fase.

Til sidst en stor tak til min bedste halvdel Christian, der delte min vekslen mellem eufori og frustration og gav mig den trygge base, som altid havde den største betydning.

Carina Christine Skovmøller.

## Kapitel 1 Introduktion

*”Sustainable Living’ i VELUX A/S er flere ting. Vi skal tage ansvar, fordi vi er en miljøbevidst virksomhed, og fordi vi ønsker at være en god samfundsborger i tråd med vores målsætning om at være en mønstervirksomhed. Og vi skal tage ansvar, fordi vores forretning afhænger af, at vores produkter bliver brugt, når fremtidens energirigtige bygninger skal opføres. Det handler også om, at vores kunder skal kende VELUX som en virksomhed, der tager ansvar, fordi det betyder noget for, om de har lyst til at købe noget af os.*

*Det stiller både krav til os som virksomhed - at vi selv sørger for at spare på energien og forbruger ressourcerne med omtanke - og det stiller store krav til, at vi kan levere produkter, som kan indgå i bygninger, der bruger et minimum af energi til opvarmning og nedkøling.*

*For at kunne opnå dette kræver det en intern forandring og indsats på en række områder”*

(Adm. dir. Jørgen Tang-Jensen, VELUX A/S, december 2009).

Siden november 2007 har 'Sustainable Living' (SL) været det overordnede mål for VELUX' arbejde med bæredygtighed og CSR såvel internt som eksternt.

I september 2009 blev det indarbejdet som en del af VELUX' overordnede strategi for de kommende fire år, hvor målet er at blive 'Thought Leader on Sustainable Living in Buildings'. SL berører alle dele i organisationen.

VELUX er en multinational virksomhed, som gennem hele sin historie, både organisatorisk og ledelsesmæssigt, har haft som en meget klar del af sin

strategi at drive virksomheden meget decentralt og med fokus på en høj grad af rum for lokale behov og initiativer. Den decentrale organisationsform har sammen med den relativt store lokale autonomi og den projektorienterede arbejdsstruktur gjort VELUX til en virksomheden med en høj grad af fleksibilitet og selvstyring i forhold til både den enkelte afdeling og medarbejder. Flere af medarbejderne giver udtryk for, at de ofte oplever, at ledelsen ikke tager store strategiske beslutninger, men at forandringer i stedet sker via en masse små tiltag fra medarbejderne og gennem projektarbejdet, som tilsammen er det, der flytter og udvikler organisationen set over en længere periode. Ledelsen lader ofte medarbejdere og mellemledere om at forme de initiativer og påvirkninger fra omverdenen, som er vigtige for organisationen at udvikle sig efter, og sætter alene nogle overordnede retningslinjer. Når de pågældende initiativer kommer til et stadium, hvor det flytter virksomheden i en ny retning, eller det har en direkte påvirkning på de strategiske initiativer i virksomheden, træder ledelsen til med en ændring af strategien eller kommer med en formaliseret overordnet beslutning.

For VELUX har dette vist sig både at være en god styringsform ud fra et forretningsmæssigt og økonomisk aspekt samt en styringsform, der er enighed om blandt medarbejdere og ledelse.

I relation til implementeringen af SL har ledelsen - ud fra hvordan man tidligere har håndteret implementeringer af nye tiltag - gjort brug af en netop decentralt funderet styringsform ved alene at udforme en overordnet ramme for, hvad SL er for VELUX. Ledelsen har efterfølgende ladet det være op til den enkelte afdeling og medarbejder at arbejde med SL og finde den rette mening og form i relation til de projekter og arbejdsområder, de beskæftiger sig med.

Det har imidlertid vist sig, at medarbejderne og mellemliderne agerer anderledes i relation til SL og ikke finder den overordnede ramme, som ledelsen har lagt til grund, fyldestgørende nok til at påtage sig en selvstyring. Derimod reagerer mange af medarbejderne med passivitet, og flere efterspørger ligefrem en mere central styring af SL. Dette kan undre, når de samtidig på generelt plan giver udtryk for en positiv holdning over for den hidtidige styringsform med en høj grad af medindflydelse og selvstyring, samt at de generelt er positive over for SL.

## **Afhandlingens problemstilling**

Ovenstående fører frem til afhandlingens overordnede problemstilling:

*Hvilken betydning har ledelsens styringsform for medarbejdernes meningsskabelse i relation til CSR?*

- Påvirker CSR som koncept medarbejdernes forventninger til ledelsens styringsform og sensegiving - og i givet fald hvordan?
- Hvilke virksomhedsinterne processer viser sig at have indflydelse på ledelsens styringsform og medarbejdernes meningsskabelsesproces i relation til CSR?

Undersøgelsen er baseret på et longitudinelt studie i VELUX' hovedkontor i Hørsholm, Danmark.

Data er indhentet med to års interval i henholdsvis 2008 og 2010.

Teoretisk vil afhandlingen tage udgangspunkt i Foucault's arbejde med styringsteknologier samt Weicks bidrag om meningsdannelse, hvilket skal bruges til at kaste nyt lys over og udfordre afhandlingens problemstilling. Teorier om styring og meningskabelse giver mulighed for at undersøge hvordan og hvorfor medarbejderne reagerer anderledes i deres meningskabelsesproces i relation til CSR, og hvorvidt de oplever et behov for en anden form for styring end ved tidligere corporate tiltag. Konkret er det relevant at undersøge, hvorvidt den alment accepterede ramme for en meningskabelsesproces, ud fra eksisterende teori (Weick 1995; Weick 2001; Gioia & Chittipeddi 1991; Fairhurst 2011), ligeledes er gældende i relation til CSR. I forhold til teorien om styringsteknologier er det relevant at undersøge, hvorfor CSR får medarbejderne til at efterspørge en anden styringsform, og hvordan dette kommer til udtryk.

Virksomheders CSR- indsats er relevant for medarbejderne, da den kan bidrage til at *"(...)attract better employees or increase current employees' motivation, morale, commitment and loyalty to the firm"* (Branco & Rodrigues 2006: 111). Det skyldes, at et vigtigt parameter for mange medarbejdere er, at de kan relatere sig til virksomhedens værdier (Backhaus, Stone & Heiner 2002; Judge & Cable 1997).

Udover at CSR er vigtig for medarbejderne, viser tidligere forskning, at medarbejderne også er centrale for CSR-indsatsen, idet den fremstår mere troværdigt, når den kommunikeres gennem medarbejderne (Morsing & Nielsen 2008:104).

Samtidig repræsenterer medarbejderne virksomheden udadtil, hvorfor de er *"key to building relationship with all the company's stakeholders as well as contributing to the meaning of the brand"* (Hatch & Schultz 2003: 1043).

Medarbejderne er således væsentlige for virksomhedens CSR-indsats, idet de er med til at formidle CSR overfor virksomhedens stakeholders. At sikre en intern forståelse og færdigheder om CSR bliver derfor vigtigt, og mangel på samme kan udgøre en væsentlig barriere. Uden den interne forståelse til at understøtte CSR, kan der opstå tvivl om virksomhedens engagement, og dermed kan CSR initiativerne komme til at virke løserevet fra forretningsforståelsen. For at opnå en intern forståelse af, hvad organisationen ønsker, og hvad forventningerne er til medarbejderne, kræver det en form for organisatorisk styring.

Ud fra dette perspektiv finder jeg det yderst relevant at undersøge organisatorisk styring af CSR, og hvad det betyder.

Afhandlingen bevæger sig inden for feltet organisationskommunikation, der er et bredt felt, og som traditionelt omfatter både intern og ekstern kommunikation såvel som formel og uformel kommunikation i organisationer samt kommunikationsstrategiske dimensioner som studier i de interne kommunikative processer og interaktioner mellem ledelse og medarbejdere (Petersen, 2008). Inden for de seneste 20 år har der ligeledes været et øget fokus på - både blandt praktikere og i forskningsverdenen - at skabe en integration mellem den interne og eksterne kommunikation i form af corporate communication, som bygger på forestillingen om, at ledelsen i højere grad kan styre virksomhedens kommunikation som helhed (Morsing & Christensen 2005). Virksomhederne forventes i stigende grad at kunne samle organisationens medarbejdere om fælles værdier og budskaber på tværs af kulturelle og fysiske afstande. Man kan således argumentere for, at bestræbelserne med integreret kommunikation om at skabe sammenhæng, overensstemmelse og helhed i kommunikationen på tværs af organisationen har gjort organisationskommunikation til en omfattende opgave. Samtidig er

det med til at skabe en tydelig sammenhæng mellem styring og organisationskommunikationen, da man med tankerne bag corporate communication kan argumentere for, at styring netop er en forudsætning for en integreret kommunikation.

### **Afhandlingens perspektiver på styring og meningskabelse**

Mening skabes, når vi er opmærksomme på og isolerer begivenheder i vores omgivelser og kobler det til en tolkningsramme (Weick 1995). Afhængig af hvem vi er, hvad vi gør og hvilke erfaringer vi har, ser vi forskellige ting og opfatter dem på forskellig vis. Vores reference- og tolkningsrammer udgøres af erfaringer og kundskab om konkrete og abstrakte elementer som hændelser, roller og normer i organisationen (Weick 1995). I forlængelse heraf påvirkes vi også af den styringsform, som gør sig gældende. Når medlemmer af en organisation arbejder sammen, formes roller og rollestrukturer, som tilsammen skaber grundlaget for den gældende styring i organisationen (Foucault, 1983).

Foucault bruger begrebet 'conduct', der både betyder at 'styre' og at 'opføre sig'. Han udnytter tvetydigheden af ordet ved at tale om 'conduct of conduct'. Det er med andre ord at styre nogen til at opføre sig på en bestemt måde inden for et felt af muligheder - at handle på deres handlinger og således at strukturere den måde, de styrer sig selv (Foucault 1983). 'Conduct' indebærer både elementer af noget følelses- og vanemæssigt og rationelt i individets handlinger, som er bundet op på bestemte normer og forventninger (Foucault 1983), og som netop kan relateres til Weicks tanker om vores reference- og tolkningsrammer.

Set i forhold til Foucaults tanker om styring kan styringsrationalet fra VELUX' ledelse netop relateres til, hvordan man forsøger at henvende sig til medarbejdernes forståelse, og via en overordnet ramme stille metoder til



rådighed, hvor igennem den enkelte kan forme og arbejde med SL. Det vil sige, hvordan ledelsen muliggør, at styring i forhold til selvstyring installeres i *subjektet selv*.

Foucault pointerer, at styring og magt ligger i alle hverdagsrelationer og handlinger, men at det gældende styringsrationale og rollestrukturerne kan ændres i tilfælde af opbrud eller forandringer i de gældende strukturer (Foucault, 1983). Dette kan ligeledes give anledning til, hvad Foucault betegner som modmagt. Foucault skriver ”*hvor der er magt, er der modstand*” (Foucault 1994: 101), og eftersom Foucault mener, at selve magten findes alle steder, så vil der også være modstand alle steder. Ifølge Foucault kan man godt unddrage sig den ’subjektgørende’ magt, og dette gøres netop via modstand. Modmagten er en kamp mod alle de regler for forkert og korrekt opførsel, som binder mennesket, og som gør dem til subjekt (Foucault 1983). Modmagtstrategier bliver således interessant at studere i forhold til, om individet blot tilslutter sig subjektiveringen og indtræder i en af de subjektpositioner, der er til rådighed i situationen, eller om de i en eller anden form modsætter sig det handlerum, som styringen lægger op til. Ses dette i relation til situationen i VELUX, kan man argumentere for, at medarbejdernes reaktion over for SL kan ses som en form for modmagt, ved at de reagerer med passivitet. På den anden side kan man argumentere for, at der er tale om en form for dobbeltstyring. Ifølge Foucault (1983) er gensidig styring altid til stede. Der kan ikke forekomme styring, uden at der styres tilbage. Medarbejdernes passivitet kan herudfra ses som et udtryk for en gensidig styring, som blot er forskellig fra den styring ledelsen havde tilsigtet. Dette ud fra argumentet om, at medarbejderne hverken tilkendegiver en negativ holdning til SL eller til den decentrale styringsform, men at kombinationen af

den decentrale styringsform og SL påvirker medarbejdernes meningsskabelsesproces.

Der findes flere forklaringer på, at mennesker modsætter sig en bestemt styringsform, ligesom der tidligere er forsket en del i forholdet mellem styring og meningsskabelse i et forandringsperspektiv (f.eks. Elsbach & Kramer 1996; Gioia & Chittipeddi 1991). Dette kan ses som en viderebygning af den omfattende forskning, der findes omkring modstand mod forandring.

John Kotter og Leonard Schlesinger (1979) fremhæver fire faktorer som årsagen til modstand, jævnfør Kotters forandringsmodel:

- Frygten for at miste indflydelse og værdi.
- Misforståelse og manglende tillid.
- Uenighed i vigtigheden af forandringen og om forandringen gavner?
- Lav personlig tolerance over for forandringer generelt.

Netop forholdet omkring at miste indflydelse og kontrollen over dagligdagen nævner flere andre forskere (Judson, 1991; Petersen, 2008; Andersen og Bendix, 1996) ligeledes som en vigtig årsag til, at medarbejderne vælger modstanden frem for at acceptere forandringen eller en given ny styringsform. Kurt Lewin (1947), der anses som en af de første teoretikere, der talte om modstand mod forandring (Dent & Goldberg 1999) er enig i ovenstående, som han begrundes med, at mennesket generelt gerne vil opretholde status quo ud fra det faktum, at mennesket som art er styret af vaner og derfor bliver utryg ved det nye og de ukendte aspekter af dette.

Professor i management og ledelse, Manfred Kets De Vries, sætter sammen med Katharina Balazs i en artikel fra 1998, i tråd med Lewin, frygten for det ukendte centralt i forhold til forekomsten af modstand mod forandring. Kets De Vries & Balazs anskuer ethvert individ som havende en stærk kraft i sig til

at modsætte sig forandring. Denne kraft bunder i en angst forbundet med usikkerheden af at skulle engagere sig i noget nyt og eventuelt farefuldt. For at mindske denne angst benytter individerne det, Kets De Vries & Balazs kalder "*Avoidance behavior patterns*", som oversat kan betegnes som undgåelsesmønstre, der har til formål at beskytte selvet hos den enkelte. Dette uddybes senere af Conner (2003), som taler om, at mennesket værdsætter at kunne bevare en vis kontrol over egen omverden ved at være i stand til tilnærmelsesvis at kunne forudsige, hvad der vil ske i forskellige situationer og føle en sikkerhed omkring sig selv. Det begrundes samtidig med et forsvar mod en uventet magtudøvelse.

Ifølge Kärreman & Alvesson (2009) har magt netop en tendens til at udløse modstand, som er forårsaget af en forventet magtudøvelse. Modstand skal ikke ses som entydig, men kan udløses af en lang række forskellige faktorer og kan betragtes som en konstant proces med tilpasning, undergravende virksomhed og påvirkning af dominerende diskurser, og som vil være afhængig af den konkrete kontekst.

Ud fra ovenstående peger forskning om modstand mod forandring bl.a. på, at frygten for det ukendte, magtudøvelse og en manglende kontrol og styring hos den enkelte er centrale forklaringer. Set i lyset af dette, er det interessant at undersøge, hvilken betydning forskellige styringsformer mellem medarbejdere og ledere har for en forandringsproces, og hvordan disse har indvirkning på medarbejdernes modstand. Her finder jeg det interessant specielt at undersøge CSR området, da eksemplet med VELUX indledningsvist skaber grundbund for en antagelse om, at CSR eventuelt kan have en særlig påvirkning på medarbejdernes tilgang til styring og meningsskabelse.

## Definition af CSR

Der findes en lang række af definitioner af CSR, som alle er vokset ud af forskellige skoler, der ser forskelligt på formålet med CSR (Djursø & Neergaard 2006). Her kan bl.a. nævnes den dogmatiske, de normative og den relationelle skole.

Den dogmatiske skole har et såkaldt investorperspektiv på CSR, og repræsenteres af Milton Friedman. Han definerer samfundsansvar som: *“The social Responsibility of Business is to increase Profit”* (Greenwood 2001:29). Her forstås CSR i et økonomisk perspektiv, hvor det som udgangspunkt handler om at maximere virksomhedens overskud. Den dogmatiske opfattelse af CSR er blevet udfordret af flere, som påviser, hvilken værdi virksomhedens CSR-indsats skaber. Porter & Kramer (2006) har f.eks. argumenteret for at: *“Typically the more closely tied a social issue is to a company’s business, the greater the opportunity to leverage the firm’s resources - and benefit society”* (Porter & Kramer 2006:10).

I kontrast til den dogmatiske skole findes den filantropiske eller normative skole, hvor en fremtrædende repræsentant er Carroll (1999), der mener, at det er virksomheders ansvar at bidrage med midler fra deres overskud til gode formål i samfundet: *“The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and philanthropic expectations placed on organizations by society at a given point in time”* (Carroll & Buchholtz 1999:35).

Ifølge Djursø & Neergaard (2006) hører den mest anerkendte og almindelige definition af CSR under den internationale skole, hvor EU’s opfattelse af CSR kan placeres: *“CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interactions*

*with their stakeholders on a voluntary basis*” (EU kommissionens definition (2002) i Haisler & Holbech 2008:13). CSR ses her som frivilligt og handler om aktiviteter, som virksomheden foretager i samarbejde med dens stakeholders på frivillig basis. Det skal dog ikke forstås sådan, at CSR som lever op til loven, ikke betragtes som CSR, men blot at det er selvskrevet, at virksomhederne lever op til lovens krav.

Elementet af involvering leder videre til den relationelle skole, som er dialogorienteret, og tager udgangspunkt i Freemans stakeholderdefinition fra 1984 (Morsing & Schultz 2006). CSR-begrebet kobles til Freemans stakeholdersyn på den måde, at der skal tages hensyn til virksomhedens interesser. Det argumenterer Beckmann & Morsing bl.a. for, idet de påpeger, at: *”(...) CSR bliver et spørgsmål om løbende at identificere og definere, hvilke forventninger stakeholders har til virksomheden i samarbejde med dem, og hvordan alle parter hver især kan bidrage til løbende at opfylde dem*” (Beckmann & Morsing 2006:115).

I afhandlingen tages der udgangspunkt i både den relationelle definition og den mere strategiske tilgang. Jeg tilslutter mig den relationelle definition, fordi jeg betragter virksomhedens stakeholders som essentielle for, at virksomheden opnår license to operate - herunder medarbejderne, som er i fokus i denne afhandling. Med den strategisk definition anerkendes det, at en virksomhed ikke kan tage ansvar for 'hele verdens problemer', men at den i stedet skal tage ansvar, hvor den kan have størst indflydelse: *”Each company can identify the particular set of societal problems that it is best equipped to resolve and from which it can gain greatest competitive benefit*” (Porter & Kramer 2006:13). Dette er ligeledes relevant for denne afhandling i forhold

til, hvordan begrebet SL kan forstås og opfattes blandt medarbejdere og ledelse i VELUX.

## **Virksomhedens identitet, kultur og kommunikation**

I det empiriske arbejde viste virksomhedens identitet, kultur og kommunikation sig som værende helt centrale for medarbejdere og ledere i relation til CSR<sup>1</sup>. Resultatet af analyserne er, at de tre begreber fremtræder som væsentlige observationspunkter. Jeg finder det derfor nødvendigt kort at redegøre for disse. Dog uden at det skal ses som en teoretisk gennemgang eller som afhandlingens teoretiske udgangspunkt, men mere en begrebsmæssig definition i forhold til, hvordan de vil blive forstået og opfattet i relation til denne afhandling. Styring og meningsdannelse er det teoretiske udgangspunkt for afhandlingen, hvilket ligeledes har været rammen for arbejdet med det empiriske materiale.

Epistemologisk vil de tre begreber alle blive set og defineret ud fra et anti-positivistisk perspektiv, hvor erkendelsen af det værende sker gennem individers interaktion med omgivelserne samt individets refleksion af dette. Mennesket skal derfor ses som havende en aktiv rolle over for sine omgivelser og påvirker den omverden, de er en del af.

### **Organisatorisk identitet**

Ifølge Weick (1995) kan individuel såvel som organisatorisk identitet ses som del af en meningsskabelsesproces, hvor identitet bliver konstrueret via en vedvarende interaktionsproces med omverdenen og internt i organisationen. På denne måde lærer individer såvel som virksomheder om deres identitet ved

---

<sup>1</sup> En uddybende forklaring af de tre begrebers betydning for problemstillingen findes i afhandlingens analysekapitler.

at projicere den i en situation med omverdenen og efterfølgende observere konsekvenserne for derved at skabe en ny identitet i f.eks. en forandringsituation (f.eks. Gioia & Thomas, 1996).

Dette er også baggrunden for Weicks identitetsopfattelse. En virksomheds identitet ændres i en vedvarende proces af indflydelse fra omverdenen, men også internt i virksomheden. Identiteten er derfor en dynamisk størrelse, der er i konstant forandring og som ligeledes er afhængig af den kulturelle kontekst. Ovenstående vil være udgangspunktet for denne afhandlings forståelse af organisatorisk identitet.

### **Organisationskultur**

Organisationskultur er et vidtfavnende begreb, som der findes mange definitioner af og tilgange til. Det symbolsk fortolkende perspektiv er et af dem og ser kultur som resultatet af organisationens fortolknings- og meningsdannelsesprocesser. Det symbolsk fortolkende perspektiv tager udgangspunkt i semiotikken og ser kultur som kollektiv meningsdannelse. Mening konstrueres af medarbejderne i deres hverdagsliv, og virkeligheden betragtes som en social konstruktion, der løbende fortolkes og omfortolkes (Weick 1995).

Organisationens artefakter betragtes som symboler, der overvejende har mening i kraft af, hvad medarbejderne har konstrueret. Symbolerne hjælper dem med at systematisere og kommunikere deres virkelighedsoplevelser med hinanden, hvorved kultur betragtes som noget, organisationen *er* (Smircich 1983).

I relation til denne afhandling vil jeg tage afsæt i det symbolsk- fortolkende perspektiv, hvor mening er et grundlæggende aspekt af arbejdet med f.eks. forandringsprocesser.

### **Kommunikation**

Kommunikation har ofte en afgørende rolle i forhold til at sikre en intern forståelse og viden. Roller, normer, identitet og kulturer i virksomheden opstår i kommunikationen og anvendes af medarbejderne til at skabe mening i hverdagen (Weick 1995). Med dette perspektiv fremstår dets medlemmer ikke som passive modtagere af information og budskaber. De er aktive fortolkere og medskabere af deres egen virkelighed, da de tolker på deres omverden og handler i overensstemmelse med disse tolkninger (Weick 1995).

Forståelse opstår således ikke gennem en passiv overførsel af kommunikation, men er derimod en proces med ledelsens gentagne kommunikation af budskaberne, kombineret med en form for ledelsesmæssig styring, men også en situation præget af gensidig interaktion mellem medarbejdere og ledelse. Gennem kommunikation kan medarbejderne udveksle tanker og usikkerhed omkring f.eks. nye strategiske tiltag og på den måde skabe mening i en forandringssituation.

Medarbejderne har en bestemt forståelsesramme, som ligger til grund for det daglige arbejde og for, hvordan de reagerer i forskellige situationer (Smircich 1983). Denne forståelse formes løbende gennem uformel og formel kommunikation. På samme måde opstår nye forståelser af arbejdet og virksomheden igennem bl.a. kommunikationsprocesser. Når der skal gennemføres en forandringsproces kræver det, at der samtidig sker en ændring i den enkeltes meningsskabelse. Gennem kommunikation og dialog omkring de givne forandringer er det muligt at skabe nye måder at betragte organisationen og arbejdsopgaverne på. Når nye forståelser erstatter gamle



synssæt kan nye fælles handlinger komme i stand i organisationen, og der kan ske justeringer af den enkeltes forståelsesramme.

I denne afhandling ses kommunikationen som en central rolle, da det bl.a. anvendes som grundlag for meningskabelse.

### **Tidligere forskning i undersøgelsesfeltet**

Der er tidligere forsket en del i styring, forandringsprocesser og meningskabelse, og efterhånden foreligger der også en del forskning om CSR. Dog mener jeg at kunne påpege en række områder inden for disse felter, som ikke hidtil er blevet undersøgt.

*For det første* præges litteraturen af et ledelsesperspektiv, hvilket også er blevet påpeget af flere forskere, som har efterspurgt forskning omhandlende betydningen af forandring blandt medarbejderne, og hvordan medarbejderne deltager i og opfatter en forandringsproces (Lewis 2000; Zorn m.fl. 2000). I de tilfælde, hvor der har været tale om et medarbejderperspektiv, er bidraget f.eks. at påvise, hvordan man via styring af medarbejdernes tolkninger kan øge effektiviseringen (Taylor 1999), eller hvordan ledelsen håndterer en forandringsproces (Petersen 2008). Dette kan der argumenteres for ikke er et medarbejderperspektiv, men derimod et ledelsesperspektiv.

Som en konsekvens af et overvejende fokus på ledelsesperspektivet inden for forandringsprocesser er de anvendte teorier hovedsageligt med fokus på ledelse, massekommunikation og overtalelse. For at forstå hvordan forandringer og styring opfattes af medarbejderne, og hvordan de skaber mening, kræves der alternative teorier, hvor individet betragtes som en aktiv medskabere af organisationen (Weick 1995), ligesom det kræver en forståelse af den gensidige styring mellem ledelse og medarbejder (Foucault 1997). De

teorier, som bruges i denne afhandling, er således et forsøg på at skabe en alternativ tolkningsramme.

*For det andet* findes der i tidligere forskning en række anbefalinger til, hvad der er god intern kommunikation i forbindelse med forandringsprocesser (f.eks. Barrett 2002; Klein 1996). Disse er dog hovedsageligt baseret på generelle principper og ikke på empiriske undersøgelser (Smeltzer & Zener 1992). På den baggrund er det derfor uklart, hvilke udfordringer der kan være forbundet med den interne kommunikation som forudsætning for medarbejdernes meningsskabelse.

*For det tredje* er de fleste studier om styring, forandringsprocesser og meningsskabelse baseret på amerikanske organisationer. Der findes således kun få studier, som er baseret på danske virksomheder og organisationer (f.eks. Søderberg 2003).

Set i relation til tidligere forskning om virksomheders CSR har der hidtil primært været fokuseret på eksterne målgrupper og kommunikation over for eksterne interessenter (Morsing & Oswald 2009; Brickson 2007; Aguilera et al. 2007) og om, hvordan virksomheder interagerer eksternt i forhold til omverdenen (Rodrigo & Arenas 2008). Institutionalisering af bæredygtighed har været særlig synlig siden midten af 1990'erne med en hurtig og massiv reaktion fra omverdenen, og forskning har dokumenteret en række af de mange nye CSR-initiativer: årlige social- og miljørapporter (Bondy, Matten og Moon 2004), dannelsen af CSR netværk (Grayson & Hodges 1996), støtte til forskning i bæredygtighed, virksomhedernes-NGO partnerskaber (Yaziji 2002) samt mediernes omtale af CSR (Buhr og Grafström 2004; Guthey, Morsing og Langer 2006).

Mindre opmærksomhed har været rettet mod de interne målgrupper, herunder de interne processer omkring bæredygtighed og CSR. Af hidtidig forskning på området kan nævnes et empirisk casestudie, der viser, hvordan strukturer og kulturelle normer er skabt i Novo Nordisk og formålet med implementering af bæredygtighed blandt ledere og medarbejdere. (Morsing & Oswald, 2009). Herudover har der været forsket i, hvad medarbejderne generelt forbinder med CSR, (Lichtenstein et al.2004; Valentine & Godkin 2009; Kim et al. 2010) og sammenhængen mellem medarbejdernes deltagelse i CSR, og hvorvidt involvering påvirker deres opfattelse af CSR (Kim et al.2010).

Mens ovenstående primært adresserer teorier om ledelse, organisation og kultur (Morsing og Oswald 2009), institutionel teori (Terlaak 2007), og social identitet (Brickson 2007), er ingen af de nævnte bidrag relateret til kommunikation. Ligeledes bidrager tidligere forskning ikke med viden om betydningen af samspillet mellem den interne og eksterne kommunikation i relation til CSR, eller om den interne integrationsproces af en virksomheds CSR-budskaber. Endvidere er der ikke tidligere forsket i, hvorvidt CSR har en særlig påvirkning på styringsformen i en organisation og i givet fald, hvilken betydning dette kan have.

### **Afhandlingens bidrag**

Afhandlingens specifikke bidrag er at undersøge relationen mellem CSR, styringsformer og meningsskabelse med VELUX som case samt hvilke virksomhedsinterne processer, der har indflydelse og betydning på disse forhold.

Afhandling søger først og fremmest at bidrage med viden om, hvorfor og hvordan budskaber om CSR har en særlig betydning for medarbejderne, og

hvordan de influerer på styringsformer og meningsskabelsesprocesser samt forholdet mellem disse.

Resultatet af ovenstående skulle gerne vise sig relevant ikke alene for VELUX, men også for andre virksomheder og organisationer, som står over for eller midt i arbejdet med en implementering eller en forandringsproces omkring CSR. Dette skal ske ved at give et indblik i de forhold, der viser sig at have betydning for både styringsform og meningsskabelse i relation til CSR. Ligeledes skulle det gerne bidrage til forskningen inden for organisationskommunikation med viden om de interne processer, der er i spil, når det handler om implementering af CSR, og hvordan de kan påvirke henholdsvis styringsformer og meningsskabelsesprocesser. Endelig skal det bidrage til CSR-feltet med viden om, hvilken betydning CSR spiller i relationen mellem medarbejder og virksomhed i et internt perspektiv, samt hvorvidt CSR har en særlig påvirkning på styreformen i en organisation.

## **Afhandlingens struktur**

Afhandlingen falder i to dele: Det metodiske og teoretiske spændingsfelt og det empiriske spændingsfelt.

**Del 1: Det metodiske og teoretiske spændingsfelt** vedrører det teoretiske og metodiske grundlag for at studere problemstillingen og består af tre kapitler:

I kapitel 2 "VELUX A/S som virksomhed" introduceres afhandlingens case VELUX A/S. Kapitlet består af to dele. I den første del vil jeg kort præsentere virksomheden for derefter at fokusere på ledelses- og organisationsfilosofien, virksomhedens værdier og dens kommunikationskultur. I anden del vil jeg beskrive tilblivelsen af begrebet SL.

Kapitel 3 ”Metodiske og analytiske overvejelser” omhandler de metodiske overvejelser, der ligger til grund for afhandlingen og herunder hvilke karakteristika ved de valgte metoder, som i særlig grad synes anvendelige til at besvare problemstillingen, herunder forskningsprojektets grundlag, tilrettelæggelse, gennemførelse og behandling af datamateriale.

I kapitel 4 ”Den teoretiske ramme” vil jeg diskutere og fremlægge det teoretiske grundlag for afhandlingen, som både skal gøre mig i stand til at reflektere over forskellige styringsintentioner, og hvorvidt disse dels kan indfri de ledelsesmæssige visioner, og dels hvilke reaktioner og påvirkninger de kan afstedkomme hos medarbejderne i deres meningskabelse. For at opnå dette har jeg valgt at kombinere Foucault’s arbejde med styringsteknologier og Weicks bidrag om meningsdannelse.

**Del 2: Det empiriske spændingsfelt** præsenterer og analyserer afhandlingens empiriske materiale. Første analyse, kapitel 5, bygger på datamateriale fra 2008, og anden analyse, kapitel 6, bygger på datamateriale fra 2010. Der skelnes mellem en førsteordens-diskurs, som omhandler styring i forhold til CSR, og hvordan det påvirker medarbejdernes meningskabelsesproces, og en andenordens-diskurs, som omhandler de interne udviklingsperspektiver, der finder sted fra 2008-2010.

Kapitel 5 fokuserer på førsteordens-diskursen, som omhandler styring i relation CSR, herunder hvordan henholdsvis ledere og medarbejdere dels betragter styring, og dels hvordan styring *er* i relationen mellem medarbejdere og ledere. Centrale spørgsmål som søges besvaret er: Hvad er de styrende normer og værdier i forhold til SL, hvordan passer de sammen med

virksomhedens grundlæggende værdier og normer, hvorledes skaber den enkelte medarbejder mening om SL ud fra den af ledelsen definerede ramme, og hvorvidt SL har en særlig påvirkning i relation til medarbejdernes sædvanlige forventninger til styringsform?

Kapitel 6 omhandler andensordens-diskursen og fokuserer på et udviklingsperspektiv og undersøger, hvad der er sket med udviklingen af SL fra 2008 til 2010 og hvorfor. Centrale spørgsmål at stille er: Hvilke parametre viser sig at have betydning for implementeringen af SL udover et tidsperspektiv, hvilke virksomhedsinterne forhold har haft betydning for udvikling i medarbejdernes meningsskabelsesproces, og har styringsteknologierne ændret sig?

I kapitel 7: "CSR - styring og meningsskabelse" opsummeres og konkluderes på centrale pointer og bidrag i afhandlingen. Først opsummeres på afhandlingens første del og de overvejelser, der ligger til grund for det metodiske og teoretiske spændingsfelt. Herefter konkluderes på analyserne i anden del af afhandlingen. Efter dette tydeliggøres afhandlingens centrale hovedpointer og dets teoretiske bidrag. Kapitlet afsluttes med forslag til videre forskning i relation til afhandlingens problemfelt.

# **DEL 1: Det metodiske og teoretiske spændingsfelt**

## **Kapitel 2 VELUX A/S som virksomhed**

*”Det er vigtigt, at der er råderum til de dygtige medarbejdere i VELUX. Det er vigtigt ikke at være så regelstyret, at medarbejderne - i stedet for at tænke selv - slår op i en manual, der står på reolen. Vi ønsker at være en værdibaseret virksomhed, hvor de der har lyst, vilje og evne også har mulighederne for at vise det”* (Adm. Direktør Jørgen Tang-Jensen VELUX A/S, interview i nyhedsbrev: ”VL Grupperne - Netværk for topledere”, 01.07.2011).

I det følgende vil jeg introducere afhandlingens case VELUX A/S. I den første del vil jeg give en kort præsentation af virksomheden, for derefter at fokusere på ledelses- og organisationsfilosofien, virksomhedens værdier og dens kommunikationskultur. I anden del vil jeg beskrive tilblivelsen af begrebet ’Sustainable Living’.

### **VELUX A/S**

VELUX er globalt et af de stærkeste brands i byggematerialeindustrien og afsætter sine produkter over det meste af verden. Der er beskæftiget omkring 10.000 medarbejdere i VELUX, heraf ca. 2600 i Danmark. VELUX har produktionsselskaber i 11 lande og salgsselskaber i knapt 40 lande.

VELUX har hovedsæde i Hørsholm nord for København og produktions-, administrations- og udviklingsafdelinger placeret i Østbirk ved Horsens i Danmark.

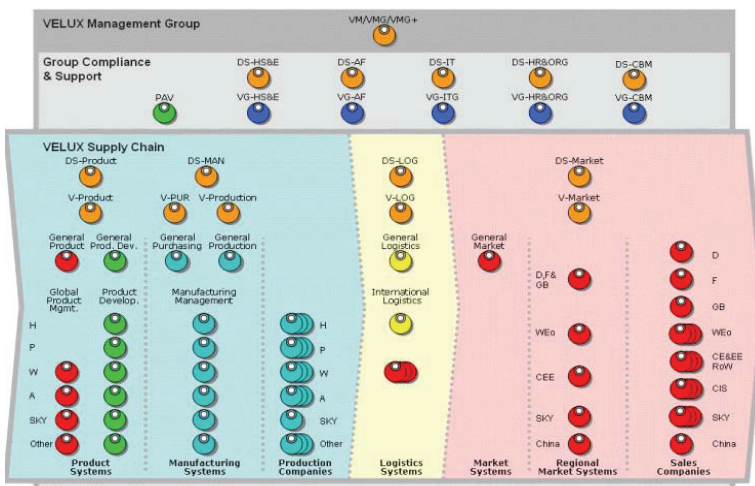
VELUX er ejet af VKR Holding A/S, der er et fonds- og familieejet aktieselskab. VELUX' finansielle resultater indgår i VKR Holdings konsoliderede årsregnskab. I 2010 udgjorde VKR Holdings omsætning 16,8 mia. kroner og resultat efter skat 1,8 mia. kroner.

Produktporteføljen består af et bredt sortiment af ovenlysvinduer og skylights samt løsninger til flade tage. Desuden tilbyder VELUX mange former for dekoration og solafskærmning, rulleskodder, indbygningsprodukter, produkter til fjernbetjening og termiske solfangere til indbygning i taget. VELUX Technology leverer desuden komponenter til samarbejdspartnere inden for solafskærmning til ovenlysvinduer.

## **Organisationsstruktur i VELUX**

Organisationsstrukturen i VELUX er udviklet med inspiration fra en systemtankegang, som ser en organisation som et antal indbyrdes afhængige processer og aktiviteter. Systembeskrivelsen eller *General VELUX Management Organisation (GVMO)*, som det kaldes i VELUX, er det redskab, der afspejler den overordnede beslutningsstruktur og bruges til at beskrive processer, ansvarsområder og de interne og eksterne relationer inden for de enkelte afdelinger eller systemer, som de betegnes i VELUX.





Figur: 1 Systembeskrivelsen GVMO

Alle overordnede systemer kan ses i ovenstående illustration af GVMO'en. *VELUX Management Group* er den øverste ledelse, *Group Compliance & Support* er alle de tværgående corporate supportfunktioner og *VELUX Supply Chain* er driften inden for de enkelte systemer og salgsselskaber. De forskellige farver på cirklerne henviser til de områder, som systemerne beskæftiger sig med. Den orange farve refererer til *Management & Coordination* systemer, den røde refererer *Market* systemer, de blå *Compliance & Support* systemer, de grønne *Product* systemer, de gule *Logistics* systemer og de turkise *Manufacturing* systemer.

Koordinatoren, som en leder af et system kaldes i VELUX, har ansvaret for at sikre, at processerne er klart defineret og udføres til rette tid og i rette kvalitet. Herunder er en vigtig filosofi i VELUX, at det sker i tæt dialog med de øvrige personer, der er en del af systemet, da der i VELUX lægges meget vægt på at opnå størst mulig delegering af ansvar, hvilket er i tråd med en

ledelsesambition om decentraliserede processer og beslutninger. Derfor er det vanskeligt at beskrive VELUX som et hierarki med kasser og linjer, da en sådan beskrivelse for VELUX kun vil illustrere referencestrukturen, mens systembeskrivelsen illustrerer ledelsen af processer samt koordinationen med andre delsystemer.

## **Beslutningsprocesser**

VELUX har både en decentral og en central beslutningsstruktur. Langt de fleste beslutninger bliver dog taget lokalt og i de enkelte systemer, men der er beslutninger som af f.eks. stordriftsfordele, træffes centralt.

For at skabe en fælles ramme for, hvordan disse beslutninger træffes, og hvad der kategoriseres som henholdsvis decentrale og centrale beslutninger, har man udviklet en model, kaldet 'den transnationale model', hvor man skelner mellem lokale, standard eller globale aktiviteter. Alle større betydende aktiviteter bliver vurderet efter denne kategorisering af Direction System (DS), som er en gruppe bestående af repræsentanter fra ledergruppen i VELUX A/S samt en repræsentant fra henholdsvis et salgsselskab og en fabrik. Som udgangspunkt bliver alle aktiviteter kategoriseret som lokale aktiviteter, men man tager op til overvejelse, om det er bedst at: 1) centralisere og/eller standardisere for at opnå stordriftsfordele, 2) decentralisere og derved opnå øget fokus på markedet og/eller resultater, 3) udvide samarbejdsrelationer og derved udnytte kompetencer på tværs af organisationen.

For globale aktiviteter gælder det, at de er styret fra corporate niveau, og at de lokale enheder blot skal implementere det. For standard-aktiviteter gælder det, at de lokale enheder kan vælge, om de vil implementere dem lokalt. I tilfælde af at de vælger at implementere dem, skal det gøres i den form, det er fastlagt

fra centralt hold, og de må ikke redigeres. For lokale aktiviteter gælder det, at de styres fra lokalt hold og besluttes af den lokale enhed.

Ud af de aktiviteter, det bliver besluttet at gennemføre som globale projekter eller standardprojekter, bliver størsteparten drevet som projekter. De bliver alle tilknyttet et system, som herefter sikrer, at der bliver fundet en projektleder og fastsat et projektteam ud fra de kompetencer, det skønnes nødvendigt for at løse målsætningen med projektet. Her er der ofte tale om personer på tværs af hovedkontor og de lokale markeder.

### **Strategiproces og verdenskonference**

VELUX A/S afholder en verdenskonference hvert fjerde år, hvor alle mellemledere og topledelse mødes tre dage i september måned. Her gennemgår topledelsen fra hovedkontoret fokusområder og strategiske initiativer for de følgende fire år, hvilket efterfølgende diskuteres blandt alle lederne. Efter konferencen skal de enkelte mellemledere tilbage til deres lokale enheder rundt om i verden eller i hovedkontoret, hvor de skal forklare og beskrive planen for deres medarbejdere. Omkring årsskiftet starter en planproces på både markedssiden og på produktionsselskabssiden, hvor mellemlederne - med udgangspunkt i de fremtidige strategier - udarbejder det lokale strategiske grundlag, herunder forventningsstyring og ressourcestyring. Dette bliver afklaret i dialog med topledelsen i første halvår. I andet halvår udarbejder hver lokale enhed på basis af deres strategiske grundlag deres operationelle planer for et år ad gangen med konkrete initiativer og aktiviteter, som underbygger fokusområderne og den overordnede strategi. Disse planer er meget detaljerede, og man kan for hver enhed linje for linje se, hvilken type af f.eks. marketingaktiviteter og produktlanceringer de planlægger på hvilket tidspunkt af året, og hvad de bruger af budgettet. Omkring 1. oktober skal

planen ligge færdig for det kommende år. I de følgende år frem til næste verdenskonference vil processen omkring udarbejdelse af en operationel plan på henholdsvis markedssiden og produktionsselskabssiden blive gentaget hvert år.

Styringen fra topledelsen er baseret på salgsmål og produktionsmål for henholdsvis salgsselskaber og fabrikker. De lokale enheder råder over egne budgetter og ressourcer, som er besluttet af den øverste ledelse afhængig af det forgangne års salg. Hovedkontorets rolle er således i mindre grad tiltænkt som styrende; det skal primært skabe en transparens i forventninger fra ledelsen samt sørge for, at der er klarhed omkring, hvad virksomheden gerne vil, og hvad man forventer, at de gør lokalt. Hovedkontoret fungerer således i høj grad som supportsystem og skal herudover drive innovationsprocesser og den langsigtede udvikling af virksomheden.

## **Ledelsesfilosofi i VELUX**

Ledelsesfilosofien i VELUX kan føres helt tilbage til grundlæggeren af VELUX, Villum Kann Rasmussen, som i VELUX på mange måder beskrives som værende forud for sin tid inden for ledelse og medarbejderpleje.

*”I dag har de fleste virksomheder formuleret de grundlæggende værdier og målsætninger. Men i 1965 var det ikke normalt. Her var vores grundlægger meget fremsynet, og de værdier og målsætninger er i dag stadig dybt forankret i VELUX og er en del af hverdagen” (Jørgen Tang-Jensen, interview i nyhedsbrev: ”VL Grupperne - Netværk for topledere”, 01.07.2011).*

Mønstervirksomhedsmålsætningen beskrives som den overordnede byggesten for forretningsfilosofien i VELUX. Mønstervirksomhedsmålsætningen blev formuleret af Villum Kann Rasmussen i 1965, og den lyder: *"Firmagruppens formål er at oparbejde en række mønstervirksomheder, som arbejder på mønsterværdig måde. Idet der ved mønstervirksomhed forstås: En virksomhed, som arbejder med samfundsnyttige produkter og behandler sine kunder, leverandører, medarbejdere af alle kategorier og aktionærer bedre end de fleste andre virksomheder. En mønstervirksomhed indtjener overskud, der kan finansiere vækst og bevare økonomisk uafhængighed"*.

Ifølge historisk materiale (f.eks. historisk folder, "Vores VELUX hus") skal *et mønster* forstås som et benchmark, som andre virksomheder ønsker at måle sig op imod eller efterligne, mens ordet *virksomhed* betyder den lange række af aktiviteter, der udføres hver dag af alle medarbejderne med henblik på at nå et fælles mål. Ifølge medarbejdere og ledere har mønstervirksomhedsmålsætningen stadig en stor betydning i VELUX og kan ses som et afsæt for den decentrale ledelsesfilosofi, der eksisterer i dag.

*"Det grundlæggende værdisæt for virksomheden er uændret og blev formuleret i 1965. Det holder sammen på virksomheden i kombination med processer og systemer, som ikke er så stramme, at der ikke er plads til den enkelte medarbejders initiativ og selvstændige tænkning"* (Jørgen Tang-Jensen, interview i nyhedsbrev: "VL Grupperne - Netværk for topledere", 01.07.2011).

Beslutningerne og initiativerne kommer ofte nedefra (bottom-up) i VELUX, og organisationen flytter sig herudfra. Ledelsen lader ofte medarbejdere og mellemledere om at forme de initiativer og påvirkninger fra omverdenen, som er vigtige for organisationen at udvikle sig efter. Når de pågældende

begivenheder eller initiativer når til et punkt, hvor de flytter virksomheden i en ny retning, eller det har en direkte påvirkning på de strategiske initiativer i virksomheden, tager ledelsen en beslutning om en eventuel tilpasning.

Udover mønstervirksomhedsmålsætningen har kerneværdierne, som de betegnes i VELUX, de seneste år haft stor indflydelse på ledelsesstilen i VELUX. Ikke mindst værdien 'lokalt initiativ'.

Siden oprettelse af det første salgsselskab har filosofien været at drive dem som lokale virksomheder med stærke medarbejdere og ledere fra de enkelte lande. Dette er gjort ud fra filosofien om, at det ikke er muligt at drive lokal virksomhed fra hovedkontoret i Danmark inden for byggebranchen, da det kræver en væsentlig indsigt i det lokale marked. Dette har bevirket, at VELUX i dag i mange lande opfattes som nationale virksomheder og ikke som en dansk forankret, international, familieejet virksomhed.

## **Kerneverdier**

I 1997 blev der indført 5 nye kerneværdier, som stadig er gældende i dag. Hensigten var, udover mønstervirksomhedsmålsætningen, at skabe en karakteristisk af VELUX. De fem værdier er:

*Engagement* - Vi arbejder for VELUX, fordi vi har lyst

*Gensidig respekt* - Vi behandler andre, som vi selv ønsker at blive behandlet

*Forbedringer* - Vores fremtid formes af vores evne til løbende forbedringer

*Lokale initiativer* - Lokale initiativer er afgørende for at nå vores fælles mål

*Grundighed* - Rette indsats på rette tid og sted

Kerneverdierne blev formuleret i en arbejdsgruppe med bestyrelsesformand Lars Kann-Rasmussen (LKR) som koordinator. Gruppens opgave var at se på

firmagruppens holdninger - kunne man supplere eller forbedre dem? Gruppen interviewede et stort antal medarbejdere fra forskellige steder i virksomheden og spurgte dem bl.a. om, hvad der var karakteristisk for VELUX. Ifølge Gail Fagerdal, som er ansvarlig for HR Development and Education, viste svarene sig at være forholdsvis ens, hvilket gjorde arbejdet med at formulere de fem kerneværdier enkelt.

Til forskel fra mange virksomheder, hvor medarbejderne ikke kan forbinde en given virksomhed med dens eksplicite værdier (Thyssen 2003), viser værdierne i VELUX, ifølge Gail Fagerdal, sig ved at være dybt forankret i kulturen og ledelsesfilosofien, idet de i høj grad bliver efterlevet af medarbejdere og ledere i det daglige. En af forklaringerne på dette er, ifølge Gail Fagerdal, at værdier er skabt ud af medarbejdernes egne holdninger til VELUX og ikke blot er nogle værdier, som ledelsen har opfundet, og som var oppe i tiden på det tidspunkt, de blev skabt (Thyssen 2003).

Ifølge Gail Fagerdal er dette også en af forklaringerne på, at VELUX værdierne betegnes som 'evige'. Dog mener hun, at indholdet eller fortolkningen af nogle af værdierne kan skifte, så de passer til kravene til virksomheden i takt med, at omverdenen forandrer sig. Vægten på 'lokale initiativer' kunne f.eks. ændre sig i takt med, at behovet for større standardisering og mere central kontrol bliver nødvendig.

## **Kommunikationskulturen i VELUX**

*"Historisk set har vi en kultur, der er lukket. Det går tilbage til stifteren Villum Kann Rasmussen, der startede virksomheden og kun var sig selv. Det var så lille en niche, at han mente, at der ikke var flere, der kunne leve af at lave ovenlysvinduer, og han ønskede derfor at holde tingene for sig selv. På mit kontor har jeg et billede fra vores tyske salgsselskab i 1965, hvor de havde*

*solgt en million vinduer i perioden fra 1952 til 1965. Det blev fejret ved at spraye et vindue i guld og skrive, at netop det vindue var nummer en million. Og da det blev kendt i branchen, myldrede det frem med konkurrenter. I 1998 fik vi formuleret en kommunikationspolitik med det, som vi kalder en "kontrolleret åbning". Vi var på det tidspunkt så lukkede, at der var flere, som fik indtrykket af, at der foregik noget odiøst i virksomheden. Det billede ønskede vi naturligvis ikke. Vores holdning er, at vi skal sige noget, hvis vi kan bidrage med noget relevant. Vi ønsker omvendt ikke at være dem, man kan ringe til for at få en kommentar eller mening om 'hvad-som-helst'. Vi vil gerne deltage i samfundsdebatten og være åbne, hvis det er relevant"* (Jørgen Tang-Jensen, interview i nyhedsbrev: "VL Grupperne - Netværk for topledere", 01.07.2011).

Ovenstående citat beskriver meget rammende kommunikationskulturen i VELUX, som på trods af en større åbenhed inden for de seneste år stadig kan betegnes som forholdsvis lukket.

'Den, der lever stille, lever godt' har i mange år været devisen bag den eksterne kommunikation i VELUX, som kun i et minimum har kommunikeret med omverdenen.

Indtil for få år siden har de interne retningslinjer for pressekontakt været, at hvis man fik henvendelser fra journalister, skulle svaret lyde, at man ikke havde nogen kommentarer.

Dette er også en af årsagerne til, at der ikke har været det store behov for en kommunikationsafdeling før inden for de seneste år, hvor man er begyndt er åbne mere op for kommunikationen i takt med, at der er en forventning fra omverdenen om, at større globale virksomheder som VELUX tager et samfundsmæssigt ansvar og engagerer sig i temaer og forholder sig til



problemstillinger, der er til offentlig debat (Morsing, Cheney & Christensen 2008).

*”Vi fik en kommunikationsafdeling 1. januar 2001, og der startede vi med nul mennesker, og det har vi så bygget op. Og jeg tror, der er mange af de gamle, som kan huske, at man fik en over nakken, hvis man overhovedet sagde noget. Så slemt var det måske ikke, men man kunne godt få en påtale, hvis der var kommet noget i avisen med en udtalelse. Og til trods for, at vi faktisk har prøvet at sige det der med, at vi taler nødig om os selv, men kun om vores produkter, at den er død. Vi taler også gerne om os selv, vi gør det bare i en kontrolleret åbning, og vi vil gerne have, at det er den rigtige dagsorden, der bliver sat op, og vi uddanner talsmandskorps osv. Den kultur er så dybt forankret, at jeg tror, at det vil tage ganske lang tid før alle, selvom de har hørt det og forstået det, vil acceptere det, og tør agere og er enig i, at det er den vej, vi går”* (Interview med marketingdirektør, Michael K.Rasmussen, VELUX A/S, 2010).

VELUX forsøger således at åbne op for den eksterne kommunikation efter en strategi, som i virksomheden kaldes en ’kontrolleret åbning’. Det indbefatter, at alt arbejde med kommunikationen kategoriseres efter den transnationale model, hvor der skelnes mellem lokale, standard eller globale aktiviteter, se figur 2.



Figur 2: Kategorisering af den eksterne kommunikation.

Under globale aktiviteter er placeret krisekommunikation, som altid håndteres fra hovedkontoret, dog med bistand og involvering af de lokale parter, hvis krisen er lokaliseret uden for hovedkontoret. Reglen er, at de lokale enheder skal kontakte kommunikationschefen på hovedkontoret som noget af det første i tilfælde af, at der opstår en krise, og det vil efterfølgende blive styret derfra.

Den anden type af aktiviteter under 'global' er corporate communication aktiviteter, hvilket dækker over, at man gennem de sidste år har udvalgt en række talspersoner for virksomheden, som bl.a. indbefatter ledere fra hovedkontoret og fra salgsselskaberne samt fageksperter. De har gennemgået medietræning, hvorigennem man har prøvet 'at klæde dem på' til at kunne udtale sig til pressen. Ligeledes har man udvalgt og trænet ledere og medarbejdere i en række lande; Polen, Frankrig, Danmark, Tyskland og

Belgien<sup>2</sup> til at arbejde med corporate communication, som også kaldes 'Controlled Opening' projektet. Det betyder, at disse lande, som de eneste, må arbejde med og kommunikere corporate budskaber om virksomheden såsom historien, nøgletal og udviklingsplaner.

De er alle blevet medietrænet og har deltaget i et forløb med gennemgang af de vigtigste værktøjer for arbejdet med pressen og reglerne for, hvordan det skal håndteres i VELUX-regi. Ligeledes er der til disse lande tilknyttet en kommunikationsrådgiver fra hovedkontoret, hvis rolle er sammen med det enkelte land at udarbejde kommunikationsstrategier og planer samt deltage og være involveret i briefing af deres lokale kommunikationsbureau løbende. Tanken med 'Controlled opening' projektet er at lade kommunikationen udspringe fra det lokale marked, da holdningen er, at de lokale har størst kendskab til den lokale medieverden, hvilket også er i tråd med organisationsfilosofien, værdierne og den decentrale styring, der eksisterer i VELUX. Man har dog valgt samtidig at lade det styre fra hovedkontoret via en kommunikationsrådgiver, hvilket kan ses som et udtryk for den interesse for kontrol, som samtidig eksisterer. Andre lande, hvor VELUX A/S opererer, må ikke inddrage corporate budskaber om virksomheden eller udtale sig på hele virksomhedens vegne, medmindre det er specifikt aftalt med kommunikationsafdelingen, eller der er tale om en lokal aktivitet.

I standardaktiviteter er placeret de aktiviteter, som udspringer af større internationale projekter drevet fra hovedkontoret. Fælles for disse projekter er, at kommunikationen omkring dem udarbejdes i hovedkontoret, og at de lokale enheder kan vælge at bruge materialet, hvis de vil, men det er ikke noget krav. Hvis de bruger materialet, må de ikke ændre på budskaberne eller udarbejde

---

<sup>2</sup> Meningen er, at denne gruppe skal udvides til at indbefatte flere lande. I første omgang er udvalgt de lande, hvor der eksisterer størst konkurrence eller hvor der er størst fokus på, at VELUX har en udadvendt rolle i omverdenen.

deres egen fortolkning af det. Som Kommunikationschef Lone Ellersgaard udtrykker det: *"Det har vi gjort for at sikre en ensartet kommunikation om de internationale aktiviteter, som går på tværs af mange lande"* (Interview Lone Ellersgaard, 2008).

Den sidste kategori af aktiviteter er lokale aktiviteter, som refererer til aktiviteter, som landene selv udvikler, styrer og kommunikerer om uden indblanding fra hovedkontoret. Dette er oftest produktkommunikation, som f.eks. udsendelse af pressemateriale om produkter eller invitation til deltagelse på lokale udstillinger eller arrangementer.

## **Opsamling**

VELUX er en virksomhed, som gennem hele sin historie, både organisatorisk og ledelsesmæssigt, har haft som en meget klar del af sin strategi at drive virksomheden meget decentralt og værdibaseret samt med fokus på at skabe rum for lokale behov og initiativer. For VELUX har dette vist sig både at være en god strategi ud fra et forretningsmæssigt og økonomisk aspekt samt en strategi, som der til stadighed er stor opbakning til fra medarbejderne.

Kommunikationskulturen kan beskrives som relativt lukket og kontrolleret, selvom der inden for det seneste årti er sket en større grad af åbenhed som svar på en forventning fra både interne og eksterne stakeholders om, at større virksomheder som VELUX tager et samfundsmæssigt ansvar og giver sin mening til kende.

## SL i VELUX

Begrebet SL blev i VELUX formuleret første gang i oktober 2007. Dette skete i forbindelse med, at adm. dir. Jørgen Tang-Jensen var inviteret til New York og Beijing for at tale om VELUX' visioner for bæredygtighed.

En mindre arbejdsgruppe bestående af kommunikationschefen, en politisk rådgiver og Jørgen Tang-Jensens assistent blev bedt om at forberede noget materiale. Set i lyset af at VELUX ikke tidligere indgående havde gjort sig overvejelser om bæredygtighed, og da der ikke forelå et klimaregnskab i VELUX eller en formuleret CSR strategi, krævede det afklaring af, hvad VELUX mente om disse temaer med udgangspunkt i virksomhedens værdier og produkter. I den proces opstod SL - nærmest af tilfældigheder - som et begreb i VELUX, og der blev i arbejdsgruppen udviklet en definition af begrebet:

### Maximised energy efficiency and minimised carbon dioxide

- Consider the complete house and designing the house with energy efficiency in mind
- Strategic placement of windows to optimise solar heat gain, natural ventilation and daylight
- Active use of intelligent building components interacting with the surroundings (exterior as well as interior) and therefore optimising the energy efficiency of the complete building

### Visionary architecture combined with improved health, well-being and comfort for people

- Visionary architecture with a holistic approach where both materials and boundary conditions are considered in order to create healthy and comfortable environments
- Maximum daylight and ventilation to secure optimal indoor comfort and minimal energy consumption consistent with future standards
- Daylight has a positive effect on health as well as general well being. Therefore, daylight conditions should be optimised
- Fresh air through natural ventilation to ensure healthy indoor climate and minimise the risk of allergies

### Renewable energy sources with focus on thermal solar energy

- Renewable energy should be an integral part of the building to ensure a future with less dependence on fossil fuels

- Solar energy can provide energy for heating and cooling systems
- Thermal solar energy provides your hot water for household purposes

Efter Jørgen Tang-Jensens præsentation i New York og Beijing er denne definition af SL blevet brugt i andre sammenhænge i VELUX og på den måde spredt internt såvel som eksternt.

I december 2007 blev den første arbejdsgruppe for SL opløst, og der blev sammensat en ny projektgruppe under Corporate Brand Management-systemet, hvis opgave var at arbejde videre med SL og udvikle konceptet med henblik på eksternt brug. VELUX havde kort forinden valgt at indgå et sponsorat med Københavns Universitet om klimatopmødet COP 15 i december 2009. Budskaberne omkring SL blev videreført i dette regi og blev omdrejningspunktet for VELUX indgang til COP 15.

Flere salgsselskaber i VELUX blev på workshops i 2008 præsenteret for begrebet SL som en dimension, de skulle inkorporere i deres operationelle planer for 2009. Her var udgangspunktet den ovenstående definition. Der viste sig at være stor opbakning til SL fra salgsselskaberne i mange lande, da det var og er et tema højt på den offentlige agenda i mange lande. De lokale salgsselskaber kunne se en forbindelse mellem VELUX' produkter og forretningsfilosofien i forhold til tankerne bag SL.

Den nye projektgruppe igangsatte forskellige aktiviteter. Bl.a. blev der, med udgangspunkt i definitionen, udviklet en række budskaber om SL. Der blev produceret en brochure om SL og oprettet en intern hjemmeside med et link til forskellige projekter omhandlende energirigtigt byggeri i Europa samt en kalender over arrangementer inden for klima og energi, hvor VELUX var

repræsenteret som deltager eller som taler. Ligeledes blev der formuleret en klimastrategi for VELUX. Her er målet at reducere VELUX' globale CO<sub>2</sub>-belastning med

20 procent i 2012 og med 50 procent i 2020 - målt i forhold til 2007. Målet skal først og fremmest nås via en række egen-initiativer og en samlet investeringsramme på 400 mio. kr.

I sommeren 2008 blev det besluttet af styregruppen for den nye projektgruppe, hvor der sad repræsentanter fra ledelsen, at SL ikke længere skulle være en del af VELUX' COP 15-projekt, da man i styregruppen mente, at SL var et langsigtet projekt, mens COP 15 var et afgrænset projekt frem til december 2009.

SL projektet blev nu organisatorisk placeret i kommunikationsafdelingen uden at have tilknyttet en projektgruppe eller ressourcer frem til næste verdenskonference i september 2009. På verdenskonferencen var hensigten fra ledelsen, at SL skulle blive til en del af virksomhedens overordnede strategi *"således at SL bliver en del af virksomhedens DNA"*, som marketingsdirektør Michael K. Rasmussen udtrykte det. Indtil det tidspunkt blev der ikke udviklet nye aktiviteter, og der skete ikke videreudvikling af begrebet hverken internt eller eksternt.

I september 2009 blev der afholdt verdenskonference, hvor to af de i alt syv strategiske initiativer for perioden 2009-2013 kom til at omhandle SL.

'Sustainable Product Solutions', som skal sikre at VELUX kan bidrage med byggekomponenter, der imødekommer behovet for løsninger inden for bæredygtige boliger og lever op til myndighedernes krav til CO<sub>2</sub> neutralitet.

'Thought Leadership on Sustainable Living in Buildings', hvor VELUX ønsker at blive en anerkendt meningsdanner inden for bæredygtige bygninger og reduktion af energiforbruget.

Hvert af de syv initiativer er forankret hos en topleder, som efterfølgende har etableret en arbejdsgruppe, hvis opgave er at finde ud af, hvordan man konkret opnår målene for de strategiske initiativer.

Initiativet 'Sustainable Product Solutions' er forankret hos produktudviklingsdirektør Klaus Lorentzen, og 'Thought Leadership on Sustainable Living' in Buildings er forankret hos marketingdirektør Michael K. Rasmussen.



## **Kapitel 3 Metodiske og analytiske overvejelser**

Dette kapitel omhandler de metodiske overvejelser, der ligger til grund for afhandlingen, herunder hvilke karakteristika ved de valgte metoder, der i særlig grad synes anvendelige til at besvare problemstillingen.

### **Metateoretisk positionering**

Undersøgelsens videnskabsteoretiske synsvinkel er socialkonstruktivistisk, hvor udgangspunktet er, at virkeligheden er et socialt konstrueret fænomen, som præges eller formes af vores erkendelse af denne (Fuglesang & Olsen 2005).

Det socialkonstruktivistiske perspektiv er anti-realistisk, hvilket gør os i stand til at præge virkeligheden og danne vores egne erkendelser af den (Rasborg 2004). Som mennesker eksisterer vi ikke uafhængigt af vores erkendelser af virkeligheden. På den baggrund indgår jeg som en aktiv del af afhandlingens undersøgelsesfelt, idet jeg er med til at præge resultatet via mine valg af tilgange til feltet, de relationer jeg opbygger til aktører i feltet og de fortolkninger, jeg foretager af det empiriske materiale, som jeg i overensstemmelse med denne tankegang, selv har konstrueret.

I følge den socialkonstruktivistiske tilgang er det som vi betragter som virkeligheden afhængig af mennesket og dets iagttagelser og fortolkninger, og kan aldrig fremstå endegyldig sand, men kun som et øjebliksbillede og et forslag til fortolkning (Rasborg 2004). Det betyder ikke, som nogle kritikere af socialkonstruktivismen påpeger, at sandheden ikke findes, men blot at den er relativ og afhængig af vores erkendelse og metode.

I det følgende sættes socialkonstruktivismen i tilknytning til afhandlingen for derved at give et indblik i, hvordan socialkonstruktivismen anvendes i praksis.

### **Socialkonstruktivisme i praksis**

I den socialkonstruktivistiske optik er samfundsmæssige fænomener resultater af sociale processer (Rasborg 2004). På den måde kan de faktorer, der påvirker virksomheders samfundsansvar, ligeledes fortolkes som sociale konstruktioner. Inkorporeringen af samfundsansvar i virksomheders forretningsgang ansues derved som en forandring, der har fundet sted på baggrund af sociale konstruktioner i samfundet. Disse konstruktioner og fænomener skabes gennem interaktion og forandres løbende gennem vores fortolkning og erkendelse af dem (Rasborg 2004).

I det socialkonstruktivistiske perspektiv er grundopfattelsen, at erkendelse sker på baggrund af noget, der er socialt konstrueret. Det vil sige, at erkendelser bl.a. er et resultat af vores fortid samt af den forståelsesramme, som vi er en del af, når vi indgår i interaktion med hinanden (Burr 1995: 6-7). Det er gennem sproget, vi erkender og fortolker, og sproget kan derfor sidestilles med en form for social handling, hvor det at sige noget er ensbetydende med at gøre noget (Burr 1995). Her kan den socialkonstruktivistiske forestilling om anti-essentialisme tilknyttes, idet begrebet henviser til, at samfundet, inklusive os som mennesker, er et produkt af sociale processer. Af den grund findes der ikke nogen fastlagt eller afhængig natur i hverken samfund eller os mennesker (Burr 1995). Det betyder, at såvel samfundet som mennesker ikke er statiske, men derimod hele tiden videreudvikles som et resultat af de fortløbende sociale processer. Derfor er sproget et særlig centralt middel i afhandlingen, da det bidrager til at undersøge CSR i VELUX som social konstruktion. Det vil sige, at den

socialkonstruktivistiske tilgang bruges til at anskue, hvordan VELUX udvikles og konstrueres som en social ansvarlig virksomhed af ledelsen og medarbejderne.

### **Den samfundsmæssige reproduktion**

Videnssociologerne, Peter Berger og Thomas Luckmann, introducerer den fortløbende samfundsmæssige reproduktion, der sker via de tre begreber; eksternalisering, objektivisering og internalisering (Rasborg 2004).

Samfundsansvar anskues herudfra som noget, der er skabt via eksternaliseret menneskelig praksis, dvs. social interaktion, for derefter at indtage en mere permanent status, hvilket medfører, at samfundsansvaret objektiviseres. Endelig følger processen over til en institutionsverden, hvor iboende normer og værdier overtager, og samfundsansvaret bliver udsat for en internationalisering (Rasborg 2004). Set i relation til CSR kan man sige, at det særligt har vundet indpas de seneste år, da det er blevet objektiviseret og internationaliseret bl.a. gennem det politiske fokus og vedtagelse af årsregnskabslovens § 99a i 2008 samt aktiviteter som COP 15. Det har været med til at opfordre virksomheder som VELUX til i højere grad at tage ansvar for det samfund, de er en del af. Samtidig er der skabt en øget bevågenhed fra stakeholders, der i stigende grad gør det nødvendigt for virksomheder at tage stilling til samfundsansvar i deres forretningsdrift.

Gennem accepten af den sociale konstruktion af fænomenerne erkendes det, at der eksisterer en fysisk virkelighed, men erkendelsen af virkeligheden er en social konstruktion, der kan forenes med den epistemologiske tilgang (Rasborg 2004). Den socialkonstruktivistiske optik bliver interessant, idet der peges på, at erkendelsen af den objektiviserede virkelighed er socialt konstrueret. Det vil sige, at der ikke kun foreligger én sandhed om, hvordan

VELUX og andre virksomheder konstruerer og lever op til deres samfundsansvar, da det netop er de sociale konstruktioner i samfundet og hos medarbejderne, som indvirker på VELUX' samfundsansvar. I denne afhandlingen vil det være de sociale konstruktioner hos medarbejdere og ledere, der vil være i fokus.

## **Kvalitativ og kvantitativ undersøgelsesmetode**

Afhandlingen vil primært tage udgangspunkt i kvalitativ undersøgelsesmetode. Dog vil der i mindre grad indgå brug af kvantitativ metode.

Kvantitative metoder er ofte associeret med den post-/positivistiske videnskabsteori, som bl.a. indebærer, at der kun eksisterer én objektiv virkelighed, og man arbejder primært med objekter, der kan måles og vejes. Kvalitative studier har derimod længe præget den fænomenologiske skole, som bl.a. kan karakteriseres ved målet om at ville undersøge tingene, som de viser sig for os i deres umiddelbarhed, og fremstille dem gennem en beskrivelse fra en lige så umiddelbar position.

Den grundlæggende opfattelse af de to metoders forskelligheder bunder, som Riis udtrykker det, i følgende: *"De kvantitative metoder fremtræder som udviklet med henblik på objektiv, præcis, korrekt og dækkende afbildning af en ydre realitet og dermed begrundet i en (naiv) realisme. De kvalitative metoder fremtræder som udviklet med henblik på forståelse af menneskers konstruktion af et samfundsbillede og deres fortolkning af de sociale relationer, de indgår i, og de er dermed begrundet i en konstruktivisme eller idealisme"* (Riis 2001:19).

Et andet synspunkt i debatten er, at forskellen mellem kvantitative og kvalitative metoder ikke er baseret i videnskabsteoretiske grundantagelser, men derimod i tekniske forskelle, hvilket gør metodetriangulering frugtbar,

dvs. ved kombination af flere metoder. Ligeledes har begge metoder styrker og svagheder, hvor svaghederne kan mindskes ved brug af netop metode-triangulering (Miles og Huberman 1994; Riis 2001).

Som overstående viser, opererer debatten om kvalitativ og kvantitativ metode på to niveauer - en erkendelses-/videnskabsteoretisk diskussion og en teknisk diskussion (Bryman 1988). På det videnskabsmæssige plan trækker den epistemologiske diskussion, dvs. hvordan sand erkendelse kan opnås, skarpe skel mellem kvantitative og kvalitative metoder, da disse opfattes som værende af forskellig virkelighedsopfattelse - en realistisk og en relativistisk, hvori opfattelsen af den sociale verden placeres inden for én af de to retninger (Bryman 1988). Den tekniske diskussion forholder sig derimod mere pragmatisk til denne problematik, hvor vurderingen ligger i, hvorvidt en metode er hensigtsmæssig i forhold til et genstandsfelt og det teoretiske udgangspunkt (Riis 2001).

Som forsker erkender jeg, at både tal og ord kan skabe en forståelse af denne verden, og såvel kvalitative som kvantitative metoder bidrager til en løsning af afhandlingens problemstilling, som er styrende for denne afhandlings undersøgelsesmetoder. Som McCracken tilkendegiver:

*"The qualitative researcher must also be prepared to take full advantages of quantitative methodologies. As it now stands, many qualitative researchers are disinclined to use quantitative methods. There is no question, however, that, especially in highly heterogeneous, complex societies, these methods are indispensable."* (McCracken 1988a:28).

Kvantificerede analyser sigter på at sikre en vis objektivitet (McCracken 1988a), men det er vanskeligt, og ikke umiddelbart tilsigtet, at denne afhandlings genstandsfelt skal (og kan) måles objektivt i naturvidenskabelig

forstand. Sigtet med det kvantitative materiale er at validere og understøtte det kvalitative datamateriale. Dette vil blive uddybet senere i relation til beskrivelse af den konkrete dataindsamling.

## **Metodiske udfordringer**

Jensen og Johnsen (2003) taler om det 'teoretiske dilemma'. Det handler om, hvorvidt forskerens metode indbyder til at opsøge ny viden og gå på opdagelse i det ukendte og uforudsete, hvis de teoretiske begreber og undersøgelsesspørgsmålene har været formuleret forud for selve dataindsamlingen. En forsker er med til at sætte problemstillinger på dagsordenen og er således med til at gribe, skabe eller udvikle sociale konstruktioner. Hvilke sociale konstruktioner forskeren griber, udvikler eller skaber afhænger af de teorier, forskeren selv ser og arbejder med. Således er teori på den ene side en nødvendig del af at tilrettelægge et forskningsprojekt. Uden en klar teoretisk begrebsramme og en afgrænset problemstilling bliver det tilfældigheder, der kommer til at styre. På den anden side må teorien aldrig medvirke til, at undersøgelsen kun beskæftiger sig med at undersøge forhold, som passer ind i forhold til teorien.

Teoretiske begreber vil således altid både udvide vores opmærksomhed og dirigere den i bestemte retninger, samt farve det, der observeres og hvordan det observerede tolkes, hvilket også vil være gældende for denne afhandling. En måde at tage højde for dette på er at arbejde ud fra en induktiv forskningsproces, hvor processen starter med indsamling af data og herefter opstiller forskeren hypoteser, der er mere eller mindre generelle. Et eksempel på det er 'Grounded Theory'. Essensen i 'Grounded Theory' er, at det empiriske område splittes op i flere stykker, bearbejdes, for derefter at samles og præsenteres i form af en teoretisk beskrivelse. (Strauss & Corbins 1990).

Hensigten er med andre ord at formulere en teoretisk forståelse af et givent fænomen. Formuleringen hviler på analyser af systematisk indsamlet empiri.

I relation til denne afhandling har jeg valgt en tilgang, hvor jeg accepterer at have en forforståelse og en teoretisk begrebsramme, men som tydeliggøres og afprøves kritisk. Jeg er herunder opmærksom på de implikationer, der kan opstå, hvis min forforståelse og teoretiske rammer får lov at styre henholdsvis retningen for dataindsamlingen og min tilgang til data i en sådan grad, at der ikke er åbenhed overfor, at det empiriske materiale kan kaste nye ideer og antagelser af sig.

### **Forskerens rolle og relation til virksomheden**

Min relation til VELUX er speciel i den forstand, at jeg har været ansat i virksomheden som kommunikationsrådgiver tre år forinden, jeg påbegyndte mit ErhvervsPhD-projekt. Her arbejdede jeg i kommunikationsafdelingen som ansvarlig for kommunikationen i forhold til flere af virksomhedens større internationale projekter, herunder kapsejladsen VELUX 5 OCEANS og senere Model Home 2020, hvor der bygges seks energirigtige huse i Europa. Endvidere har jeg været involveret i medietræning af virksomhedens talpersoner blandt ledere og mellemledere samt rådgivning af virksomhedens salgsselskaber i spørgsmål om håndtering af ekstern kommunikation. Der var således tale om en meget udadvendt jobfunktion med en bred kontakthorizont, som gav et dybdegående kendskab til organisationen - fra medarbejder til ledelsesniveau.

Da jeg påbegyndte mit ph.d.-projekt, var der således tale om, at forske i 'eget felt'.

Mats Alvesson (2003) taler i sin undersøgelse af universitetsverdenen om, hvad han kalder 'Self-ethnography'. Dette beskriver han som: "*a study and a*

*text in which the researcher-author describes a cultural setting to which s/he has a "natural access". The researcher then works and/or lives in the setting and then uses the experiences, knowledge and access to empirical material for research purposes. (Alvesson 2003:174).*

Dette er i høj grad, hvad jeg har gjort i relation til VELUX. Hvad Alvesson ligeledes påpeger, og som der også har været vigtigt for dette projekt, er interessen i, hvad der foregår i den kontekst, jeg er en del af, mere end det er at se på egne erfaringer og oplevelser og sætte det i centrum. Fokus er ikke at beskrive, hvordan jeg selv oplever at være en del af organisationen og indgår i den, men i stedet at observere og iagttage, hvordan ledere og medarbejdere agerer og reagerer i relation til CSR.

Af konkrete fordele, der har vist sig ved at studere eget felt, er først og fremmest muligheden for en indsigt og adgang til data, som ellers ikke ville være mulig i en virksomhed som VELUX, hvor der hersker en høj grad af lukkethed, og hvor netværk og relationer betyder meget for at få adgang til viden og information. Her har det været en fordel, at jeg via min tidligere udadvendte og tværorganisatoriske jobfunktion kendte til virksomheden, og mange på forhånd vidste, hvem jeg var eller havde hørt mit navn. Jeg havde i en vis forstand en 'blåstempling' i organisationen og skulle ikke først 'ses an', som jeg skulle, hvis jeg kom udefra. Ligeledes havde jeg på forhånd opbygget en relation blandt mange medarbejdere og ledere og vidste, hvor jeg skulle gå hen for at få adgang til informationer. Endvidere har det vist sig at være en fordel i forhold til en til tider indforstået verden - bl.a. i relation til brug af fagtermer og interne processer, hvor jeg ved hjælp af mit kendskab til VELUX har haft mulighed for at stille uddybende og relaterede spørgsmål samt indgå i dialog og i nogle tilfælde udfordre medarbejdere og ledelse.



Selvom det på mange områder har vist sig at være en fordel at studere sin egen virksomhed, er det samtidig også en udfordring.

Jeg har været opmærksom på, at min tidligere rolle, som kommunikationsrådgiver i VELUX, tre år inden påbegyndelsen af ErhvervsPhD-projektet, kan påvirke min forforståelse af undersøgelsesfeltet. Først og fremmest kan det forringe min evne til at observere og analysere, idet jeg har en prædefineret tilgang til de kulturelle kategorier samt ubevidst indtræder i en rolle, som medarbejder. Med det i mente, har jeg forsøgt at være åben i interviewsituationen og over for de forskellige muligheder og fortolkninger, som datamaterialet åbner op for, frem for at projektere mine prædefinerede meninger og fortolkningssystemer over det empiriske materiale.

Jeg var på forhånd bekymret for, hvordan medarbejderne ville opfatte min ændrede rolle, og om de ville acceptere det, da der er et stort spring fra at have en udadvendt rolle i organisationen som kommunikationsrådgiver til at være ph.d.-studerende, hvor mit ønske var at få lov til at observere.

I begyndelsen fik jeg en del kommentarer fra personer, der ikke kunne forstå, hvorfor jeg pludselig ville skrive ph.d., og hvad jeg ville med det. En medarbejder sagde f.eks.: *"Jamen, jeg troede, du ville være leder"*. Flere spurgte ligeledes, hvorfor jeg ikke valgte at tage en masteruddannelse, da de opfattede det mere karrierefremmende. I takt med at projektet udviklede sig og blev mere konkret, oplevede jeg en større og større forståelse.

Et andet element, som jeg fra begyndelsen var meget opmærksom på var, hvorvidt medarbejderne og ledelsen ville forstå og acceptere, at jeg ikke længere varetog de opgaver, som de var vant til, og at der ville blive givet tid til at være ph.d.-studerende, således at jeg ikke skulle kæmpe for at få tid til min afhandling. I lyset heraf gjorde jeg det meget klart fra begyndelsen over

for ledelsen, at det var nødvendigt, at der var andre, som overtog mine opgaver. Dette blev accepteret, og der blev konkret ansat en ny kommunikationsrådgiver til at varetage mine tidligere opgaver, ligesom det tydeligt blev meddelt i kommunikationsafdelingen og internt i VELUX generelt, at opgaverne ville overgå til en anden. At der skete en markering af min ændrede rolle med en tydelig accept fra ledelsen var med til, at medarbejderne hurtigt accepterede og forstod, at det ikke længere var mig, der f.eks. arbejdede med VELUX 5 OCEANS. For mig selv gjorde det også situationen lettere, at jeg konkret kunne sige til de medarbejdere, der kom med opgaver eller spørgsmål, hvem de skulle henvende sig til. Jeg havde derfor følelsen af, at jeg stadig kunne hjælpe, selvom jeg ikke længere selv varetog opgaven.

I relation hertil har jeg generelt gennem forløbet oplevet stor respekt og forståelse fra ledelsen og har oplevet, at de har givet mig plads til at arbejde med afhandlingen og 'fredet mig' fra andre opgaver, som ikke omhandlede ph.d.-projektet. Set i bakspejlet har det været en god investering på forhånd at få klarlagt med ledelsen, hvad de sagde 'ja' til, hvis de indgik en aftale omkring et ErhvervsPhD-projekt. Det har ligeledes været vigtigt at få afklaret, hvad de 800 formidlingstimer, som virksomheden havde krav på, skulle bruges til. Udover at formidle om projektet i virksomheden, ville ledelsen gerne have, at jeg fortsat indgik i projektet Model Home 2020, hvilket gav god mening for afhandlingen, da en del af de møder, der foregik i dette regi, i høj grad berørte virksomhedens holdning til bæredygtighed.

For at undgå at medarbejderne så mig som en 'budbringer' til ledelsen, gjorde jeg meget ud af fra begyndelsen at beskrive, at dette var et forskningsprojekt i samarbejde med CBS, og at det ikke var en konsulentrapport bestilt af ledelsen. I relation hertil gjorde jeg også meget ud af at kommunikere, at alle

data ville blive behandlet anonymt, og at alt datamateriale ville blive brugt og videregivet i anonymiseret form.

At jeg overvejende har mødt tillid, åbenhed, interesse, respekt og nysgerrighed over for afhandlingen, mener jeg bl.a. kan tilskrives medarbejdernes interesse for CSR og at afhandlingen omhandler den interne implementeringsproces, som de efterspørger.

Man kan argumentere for, at ledelsen netop ved at sige ja til et ph.d.-projekt som dette har brugt det strategisk, som et element i at tilgodese medarbejdernes efterspørgsel og som en ventil for deres frustrationer. Dog er det ikke mit indtryk, at dette har været tilfældet, da ledelsen tydeligvis ikke har været klar over medarbejdernes efterspørgsel efter yderligere fokus på den interne implementering, hvilket uddybes yderligere i analysen.

Udover ovenstående har en af de primære udfordringer været, hvorvidt jeg var i stand til på den ene side at producere viden, der var tilstrækkelig akademisk og interessant for forskningsverdenen, og på den anden side at producere viden, som kunne bruges i VELUX. Her har jeg specielt i begyndelsen erfaret, at ledelsen var meget fokuseret på at få et normativt udbytte og spurgte ind til, hvornår der kom forslag til, hvad de skulle gøre. I takt med at det blev klart for dem, at fokus ikke var at komme med konkret løsningsforslag, men at det derimod er en opgave, der ligger i forlængelse af denne afhandling, har jeg oplevet større forståelse. Hertil kommer, at jeg for at imødekomme ovenstående løbende har sørget for at informere om, hvor jeg var i processen, og hvad jeg arbejdede med. Endvidere har jeg afholdt statusmøder mellem CBS og VELUX for at sikre fælles konsensus og imødekomme alles behov.

Af konkrete ulemper nævner Alvesson udfordringen omkring ikke at være i stand til at være åben over for små nuancer. *"Being personally involved in the object of study (the context in which one is studying) also means that one may be less able to liberate oneself from some taken for granted ideas or view things in an open-minded way"* (Alvesson 2003:183).

I relation hertil har jeg været meget opmærksom på, at mit kendskab kunne føre til 'blinde pletter', hvilket vil sige, at man som forsker tager temaer og traditioner for givet i stedet for at undres, fordi man ikke længere kan se udover den kontekst, virksomheden fungerer i. Konkret har jeg f.eks. været opmærksom på, at der, qua min tidligere rolle som medarbejder, var en risiko for, at jeg ikke så eller var åben over for tiltag, ledelsen gjorde, eller tanker de havde om SL.

For at kompensere for dette har det været en stor hjælp i perioder at kunne trække sig væk fra virksomheden og på den måde se tingene på afstand og ud fra en anden vinkel. Herudover har den teoretiske ramme hjulpet mig til at se temaer og traditioner i et andet perspektiv.

### **Tilgang til forskningsfeltet**

Udover Mats Alvessons arbejde om 'Self - ethnography' har jeg ladet mig inspirere af Järvinen & Mik-Meyers bog "Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv" (2005).

Järvinen & Mik-Meyer præsenterer den konstruktivistisk-interaktionistiske tankegang bl.a. ved at se på modsætningen til fænomenologi og hermeneutik. De anerkender, at man ikke kan adskille konstruktivismen fra fænomenologi og hermeneutik på en absolut måde, men understreger at den centrale forskel mellem fænomenologi /hermeneutik og konstruktivismen knytter sig til opfattelsen af selve analyseobjektet, som enten er en mere eller mindre stabil størrelse, eller at analyseobjektet pr. definition er et flydende, ustabil og et

flertydigt fænomen, formet i mødet med forskeren (Järvinen og Mik-Meyer 2005). Den første forståelse kæder de sammen med fænomenologisk og hermeneutisk tradition og den anden forståelse med den konstruktivistiske tradition.

Ligeledes påpeger de en forskel i forhold til opfattelsen af kultur. I den fænomenologisk/hermeneutisk forståelse ses kultur som noget, der er, og som man kan trænge ind i og blive en del af, således at man som forsker kan forstå og føle det, som de studerede føler. Den konstruktivistiske-interaktionistiske tradition interesserer sig i højere grad for den betydning en handling eller et fænomen får i interaktionen mellem mennesker. Hermed understreger den konstruktivistiske-interaktionistiske tilgang netop, at forskningsfeltet ikke har en naturlig på forhånd givet afgrænsning, men at afgrænsningen for det første er skabt af forskningsspørgsmålet og for det andet, at feltet hele tiden er under konstruktion i en anerkendelses-, afvisnings- og omskrivningsproces, hvilket er en forskel fra den fænomenologiske-hermeneutiske tilgang, hvor tiden implicit sættes i stå i ønsket om at komme tæt på det, man ønsker at studere.

Denne afhandling lægger op til en konstruktivistisk - interaktionistisk tilgang mere end en fænomenologisk. Det er ikke ambitionen at sætte sig i informanternes sted, og at mærke og føle dét, den enkelte føler omkring SL. Det er i stedet ambitionen at følge implementeringen af SL i VELUX på den måde, det kommer til udtryk i virksomheden, og hvordan det bruges blandt medarbejdere og ledere. Mit fokus er således at følge, hvordan begrebet får substans i en daglig virksomhedspraksis gennem det, der gøres og praktiseres med reference til både begrebet og perspektiverne på SL fra ledelse, mellemledere og medarbejdere.

Jeg vil ligeledes gøre brug af det konstruktivistiske-interaktionistiske perspektiv i måden at skabe det empiriske materiale på, hvilket jeg vil

redegøre for i det følgende. Det er vigtigt at præcisere, at jeg dog ikke i mine analyser vil inddrage overvejelser om interaktionen mellem mig som forsker og mine interviewpersoner, men har i analyserne valgt at fokusere på interviewpersonernes udsagn, da jeg finder dette mest fordelagtigt i relation til besvarelse af afhandlingens problemstilling.

## **Valg af metoder**

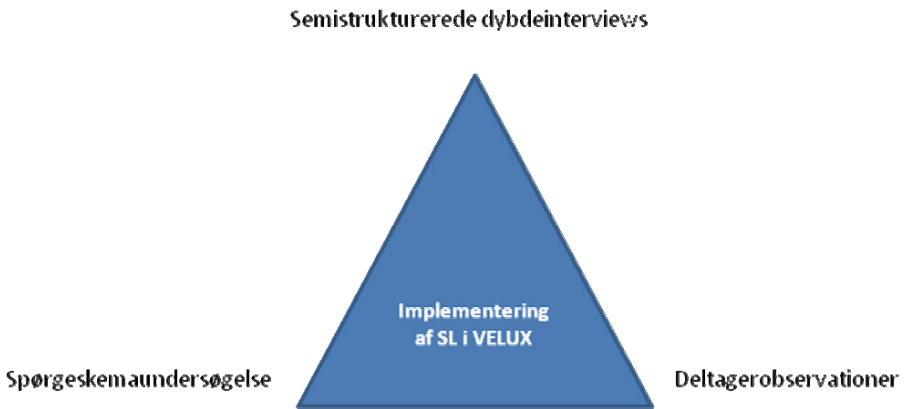
### **Metodemæssig triangulering**

For at sikre en dybtgående og indsigtfuld forståelse af implementeringsprocessen af SL i VELUX har et vigtigt element været at sikre en nuanceret dataindsamling, hvor jeg, som nævnt tidligere, vil benytte både kvalitativ og kvantitativ metode.

Metodetrianguleringen kan give forskeren et mere varieret og nuanceret materiale, som ikke kun er inspireret af étagemæssigt standpunkt (Alvesson & Skoldberg 2000). Samtidig giver det mulighed for, at de forskellige metoder kan supplere hinanden og give ny indsigt i forståelsen af det område, der undersøges og kan være med til at højne validiteten (Halkier 2003).

Dog er det vigtigt at være opmærksom på, at selvom en kombination af metoder kan bidrage til kvalitetssikring af de aktuelle data, er triangulering ikke i sig selv nogen garanti for valide forskningsresultater. Det afhænger bl.a. af håndteringen af selve dataindsamlingen, forskerens tilgang til datamaterialet og analyseprocessen.

I denne afhandling har jeg valgt at benytte semistrukturerede dybdeinterviews, deltagerobservationer og en spørgeskemaundersøgelse som metode for indhentning af primær data.



Figur 3: Skitsering af metodetriangulering for indhentning af primærdata

## **Redegørelse for valgte metodetriangulering**

I det følgende vil jeg først argumentere for valget af semistruktureret interview, deltagerobservation og spørgeskemaundersøgelse samt sekundær empiri. Dernæst vil jeg præsentere den specifikke udformning, metoderne har fået i afhandlingen.

### **Interviews**

Som nævnt tidligere er jeg inspireret af et konstruktivistisk-interaktionistisk perspektiv, hvilket vil sige, at analyseobjektet formes i mødet mellem forskeren - interviewer (Järvinen & Mik-Meyer 2005). Det betyder, at handling skabes i interaktionen mellem interviewer og interviewperson og kan kun bestemmes situationelt med inddragelse af konteksten - i dette tilfælde virksomheden - og påvirkning fra omverdenen. Som forsker bærer jeg min egen for forståelse, der i mit tilfælde, som tidligere medarbejder, kan

argumenteres for at være ekstraordinært i forhold til min relation til virksomheden. Dette kan i interviewsammenhæng være en ulempe, hvis jeg som forsker ikke er i stand til at se udover mine subjektive holdninger og antagelser eller lader dem påvirke i en grad, så interviewpersonens holdninger ikke kommer frem og bliver taget til indtægt, hvis disse differentierer sig fra min for forståelse (Alvesson 2003).

Jeg har været opmærksom på dette i interviewsituationen og har konkret brugt interviewguiden til at være med til at sikre, at interviewpersonen fik stillet så neutrale spørgsmål som muligt. Det er dog en hårfin balance, da et konstruktivistisk-interaktionistisk perspektiv samtidig lægger op til, at det ikke kun er interviewpersonen, der bevidst eller ubevidst påvirker interviewerens, men også omvendt (Gubrium & Holstein 1995). Interviewet er et møde, hvor to sæt af forudsætninger, holdninger og interesser brydes mod hinanden. Resultatet af dette interview bliver derved interviewerens og interviewpersonens fælles bud på en række plausible forståelser af verden.

At jeg har kunnet foretage interviewene i et konstruktivistisk-interaktionistisk perspektiv, har givet interviewene en yderligere nuancering. Her har jeg fået udsagn frem fra interviewpersonerne, som ellers ville være vanskelige at få frem under et traditionelt interview. Et eksempel på dette er:

*Interviewer: "Hvilken information har du som mellemlider fået om SL som udgangspunkt for information til dine medarbejdere?"*

*Interviewperson: "Meget lidt og meget dårligt. Det har kun været en meget sparsom information i Management Newsletter med en meget kort beskrivelse af SL. Herudover har jeg fået det præsenteret i forbindelse med verdenskonferencen i september 2009".*



*Interviewer: "Kan man så ikke sige, at ledelsen har præsenteret dig for den overordnede ramme, og det er din opgave at fortolke det og tilpasse det til din afdeling og fagområde? Det er vel meget godt i tråd med den måde, man tidligere har håndteret implementeringer på i VELUX - med en overordnet ramme, der er åben for fortolkning?"*

*Interviewperson: "Jo, det kan man måske godt sige, men den er meget overordnet, og som sagt handler SL om noget helt nyt for VELUX - at vi pludselig begynder at tale om virksomheden, og hvad vi mener frem for alene at tale om vores produkter. Det kræver lidt mere forklaring og styring fra ledelsen".*

*Interviewer: "Men hvis ledelsen ligesom har givet rammen, som de mener den er, så skal du vel bare tage det som en udfordring?"*

*Interviewperson: "Jo, men sådan arbejder vi ikke i VELUX. Der skal man helst være helt sikker, før man gør noget nyt. Det er den der nulfejlskultur. Og som du ved, er vi jo ikke meget for at kommunikere eksternt så...".*

*Interviewer: "Jamen, det skal du vel ikke lade dig gå på af, hvis kulturen skal ændres? Som du sagde før, er der et behov for at åbne mere op - og hvis ledelsen har givet grønt lys"?*

*Interviewperson: "Det er rigtigt, men der er jeg jo nok også påvirket af kulturen. Man vil ikke stikke uden for og lave fejl, hvis jeg skal være helt ærlig".*

*Interviewer: "Ok. Men hvis du mangler yderligere retning, hvorfor spørger du ikke blot ledelsen, hvor den ene jo er din chef om yderligere ramme?"*

*Interviewperson: "Det tror jeg ikke ville nytte noget alligevel".*

*Interviewer: "Men du ved det jo ikke, hvis du ikke prøver?"*

*Interviewperson: "Det er rigtigt, men det er nok også - hvis jeg skal være ærlig - fordi jeg ikke ønsker at virke, som om jeg ikke har forstået det. Så vil*

*jeg hellere undlade at kommunikere det til mine medarbejdere i første omgang”.*

Eksemplet viser, hvordan jeg ved hjælp af mit kendskab til organisationen kan udfordre interviewpersonen, når jeg f.eks. spørger interviewpersonen: *”Men hvis du mangler yderligere retning, hvorfor spørger du ikke blot ledelsen, hvor den ene jo er din chef, om en yderligere konkretisering af SL?”*. Det kan jeg gøre, fordi jeg har kendskab til, at interviewpersonens chef er en del af topledelsen. Ligeledes bruger interviewpersonen en stram styring af den eksterne kommunikation som forklaring på sin manglende involvering i SL. Jeg ved med mit kendskab til rammerne for den eksterne kommunikation, at det ikke alene handler om stram styring af kommunikationen, men i høj grad også handler om kultur, hvorfor jeg derfor kunne spørge dybere ind til dette. Når dette er sagt var jeg samtidig meget opmærksom på, under interviewene, at jeg ikke med min tilgang kom til at provokere dem, så det blev en diskussion, hvor jeg kom til at fremstå med mine subjektive holdninger over for interviewpersonens. Det var en hårfin balance, hvor mit kendskab til organisationen var en nødvendighed, for at dette kunne lykkedes.

### **Deltagerobservationer**

Ifølge Järvinen & Mik-Meyer (2005) er en konstruktivistisk-interaktionistisk tilgang til observationer som metode at fokusere på sociale identiteter og aktørers positionering på forskellige interaktionsfelter og herunder den virkelighed, der konstant bliver produceret gennem menneskelig interaktion. Det vil sige en måde at iagttage f.eks. medarbejdere på i forhold til SL og de forskellige interaktioner, der sker i relation hertil. I forlængelse heraf er en af de vigtigste fordele ved observationer, ifølge Järvinen & Mik-Meyer (2005), at de kan indfange noget som interviews ikke kan - at man kan få viden om

sammenhænge, som binder de udforskede personer sammen. Dette kan for eksempel være når to kollegaer taler sammen til frokost, at der gennem samtalen kommer udsagn og holdninger frem, som de ikke ville sige i et interview eller kan sætte ord på i en interviewsituation.

Järvinen & Mik-Meyer (2005) taler ikke om deltagerobservation, men betegner det i stedet om observationer. Dette kan bl.a. ses i sammenhæng med deres tilgang til observation som metode, hvor de understreger vigtigheden af, at forskeren hele tiden bliver på 'overfladen' og koncentrerer sig om at dokumentere handlingers udtryk og ikke forsøger at sætte sig i deltagerens sted. (Järvinen & Mik-Meyer 2005: 118).

I relation til denne afhandling vil jeg følge Järvinen og Mik-Meyers tanker omkring at blive på overfladen og ikke forsøge at sætte mig i deltagerens sted. Når det er sagt finder jeg det nødvendigt, for bl.a. at kunne finde ind til, hvad det er, der gør situationen med SL anderledes, ligeledes at diskutere og udlede motiver for medarbejdernes tilgang til SL ud fra det sagte. Jeg går således udover Järvinen og Mik-Meyers (2005) tanker med interaktionistisk observationer, men følger stadig tanken om ikke at 'blive en af dem'. Dette eksemplificeres yderligere under afsnittet "Gennemførelse af observationer i praksis".

En væsentlig del af det empiriske materiale i denne afhandling er indsamlet som deltagerobservationer - gennem bl.a. deltagelse i møder omkring SL eller ved blot at være en del af hverdagen i virksomheden. Mit ønske har bl.a. været at deltage i møder, hvor brugen af SL blev diskuteret for at observere praksis og komme tæt på arbejdet med SL og dets tilblivelse og konsekvens hos og for medarbejderne, som ikke ville komme til udtryk igennem interviewene.

Et konkret eksempel er fra et møde 9. februar 2011, hvor repræsentanter fra produktvikling, marketing og arkitektafdelingen mødtes til en workshop for at tale om, hvordan de to initiativer 'Thought Leadership on Sustainable Living in Buildings' og 'Sustainable Product Solutions' kan hænge bedre sammen: *Produktudviklingsdirektøren har netop fortalt om de nye produktinitiativer, der er i pipeline for de næste fire år. Flere af deltagerne har set meget skeptiske ud under hele hans præsentation. Da der bliver mulighed for at stille spørgsmål, er der med det samme en række af hænder i vejret. Den første starter med at understrege, at han ser et stort problem i, at VELUX, med det præsenterede produktprogram for de næste fire år, ikke er i stand til at leve op til de krav, VELUX går ud med eksternt, og er fortaler for bør være kravene for bæredygtighed i fremtiden - hvordan han forholder sig til det? Produktudviklingsdirektøren forsøger tydeligt at undvige og siger, at han også mener, at VELUX med produkterne kan leve op til disse krav. Han går derefter videre til den næste, der sidder med hånden parat til et spørgsmål. Hun går i samme retning som den første spørger og gør opmærksom på, at hun ser et stort problem i, at hun skal gå ud og tale om SL, som noget VELUX tror på, hvis virksomhedens produkter ikke kan følge med. Produktudviklingschefen ser tydeligvis mere og mere spids ud, jo mere hun spørger. Han svarer hende ganske kort, at hun så må lade være med at gå ud og tale om SL, og i stedet vente til produkterne er klar til det. Pludselig herefter rejser en af arkitekterne sig op og siger højt: "Jeg føler mig voldtaget. Først beder I os om at tale om SL og gå ind i det. Derefter får vi skyld for at sige for meget og skal tilpasse det efter vores produkter. Hvad vil I have os til?" Derefter forlader han lokalet. (Workshop, Hørsholm 9. februar 2011).*

Eksemplet viser en situation, hvor der sker en række reaktioner fra deltagerne under observationen, som med stor sandsynlighed ikke ville komme frem i en interviewsituation, ligesom jeg får indblik i nogle relationer mellem forskellige afdelinger og arbejdsområder i virksomheden, som jeg heller ikke har set i interviewsituationerne. Når jeg har spurgt ind til relationer mellem afdelinger samt til vidensdeling i interviewsituationen, har svaret været en nøgtern forklaring begrundet med et forskelligt fokusområde, eller at de mangler vidensdeling på tværs af afdelingerne. Som det fremgår af eksemplet fra observationen, får jeg her et indblik i interaktionen mellem produktudvikling og arkitekterne, der giver et billede af, at det er mere end blot manglende vidensdeling og et forskelligt fokusområde.

### **Spørgeskemaundersøgelse**

At jeg har valgt at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse, efter den øvrige empiri var indhentet, er primært et ønske fra VELUX. Dette, tolker jeg, bl.a. hænger sammen med en tradition og holdning til, hvad der er valid og gyldig data. Jeg har f.eks. hørt flere kommentarer fra ledere og mellemledere om, hvorvidt man nu kunne stole på, at jeg ikke blot, i relation til interviewmaterialet, havde spurgt nogle, jeg vidste, havde en bestemt holdning. Det siger noget om den opfattelse, der eksisterer i virksomheden om, hvad der er gyldig og pålidelig data. Jeg tolker, at det bl.a. kan hænge sammen med, at det er en ingeniørtung virksomhed, hvor mange medarbejdere og ledere har en naturvidenskabelig baggrund, som bygger på en tradition, hvor brug af kvantitativ metode er den gældende metode. Hertil kommer at alle interne undersøgelser i VELUX som udgangspunkt foretages som spørgeskemaundersøgelser, hvor medarbejderne får stillet nogle lukkede spørgsmål, dog ofte med mulighed for at skrive en slutkommentar.

Herudover har et argument fra VELUX været, at en spørgeskemaundersøgelse i relation til SL kunne give dem mulighed for at sammenligne med tidligere foretagne spørgeskemaundersøgelser om relaterede emner. F.eks. har de i tidligere undersøgelser spurgt ind til holdningen til vidensdeling, hvilket ligeledes er tilfældet i denne spørgeskemaundersøgelse.

Et andet argument for at foretage en spørgeskemaundersøgelse er ud fra mit eget perspektiv et ønske om at validere den øvrige empiri. Dels skyldes det, at der ud fra interviewmaterialet og observationerne viser sig at være en forskel i den forestilling, ledelsen har af det vidensniveau, der eksisterer internt om SL og hvad medarbejderne oplever. Jeg vurderede, at en spørgeskemaundersøgelse i dette tilfælde kunne være et ekstra værktøj til at give et billede af den interne implementeringsproces af SL ved hjælp af en metode, som ledelsen havde tillid til og var vant til at bruge.

Dels eksisterer der, som tidligere nævnt, en øget risiko for, at jeg kan have overset vigtige pointer set i lyset af, at jeg undersøger eget felt (Alvesson 2003). Jeg er klar over, at en spørgeskemaundersøgelse ligeledes er en undersøgelse foretaget i eget felt, men jeg vurderer dog, at der her er mindre risiko for, at jeg kan præge respondenterne med min forforståelse, da jeg ikke er til stede, når besvarelsen finder sted. Dette er selvfølgelig under forudsætning af, at de stillede spørgsmål fremstår objektive i sin form, hvilket jeg bl.a. har sikret mig ved at få chefen for VELUX analyseafdeling, som er ansvarlig for udsendelse af spørgeskemaundersøgelser i virksomheden, til forinden at gennemgå spørgsmålene med dette for øje.

Brug af kvantitativ metode i et konstruktivistisk perspektiv mener jeg bl.a. kan fungere gennem den måde, spørgeskemaet er konstrueret på, hvor det er udarbejdet på baggrund af de informationer, som de forudgående interviews og observationer viste. Jeg er dog opmærksom på, at de stillede spørgsmål er

udvalgt af mig, selvom det er med udgangspunkt i de udsagn, der viste sig i interviewene som de væsentligste.

Et eksempel på dette er vidensdeling, som i interviewene blev nævnt gentagne gange som en væsentlig forklaring på den manglende interne udbredelse af SL. Derfor valgte jeg bl.a. at inddrage vidensdeling i spørgeskemaet.

I afsnittet ”Gennemførelse af spørgeskemaundersøgelse” vil jeg redegøre for den praktiske gennemførelse af undersøgelsen og resultaterne.

### **Brug af sekundære data**

Udover interviews, observationer og en spørgeskemaundersøgelse har jeg ligeledes gjort brug af forskellige former for sekundær empiri. Dette gælder bl.a. strategidokumenter, HR- og kommunikationspolitikker, organisationsdiagrammer, materialer fra intranettet, presseklip mv. Det vil sige data, som jeg ikke selv har produceret, men som jeg har valgt at benytte, da de kan bidrage med en øget forståelse af sammenhænge i og omkring virksomheden samt danne grundlag for min analyse. I den følgende gennemgang af de konkrete data vil det blive yderligere specificeret, hvad jeg konkret har gjort brug af.

### **Indsamling af empirisk datamateriale**

Dataindsamlingen bygger på et longitudinelt studie, som kan opdeles i to perioder. Første dataindsamling er foretaget i perioden fra august 2007 til august 2009 og anden dataindsamling fra august 2010 til januar 2011. Ved at foretage et longitudinelt studie er det mit ønske at undersøge udviklingen i implementeringsprocessen over tid. Det giver, udover et øjebliksbillede af implementeringsprocessen, ligeledes en forståelse af og et indblik i de områder, hvori der sker en udvikling, og hvordan udviklingen forløber.

I det følgende vil jeg indledningsvis argumentere for den konkrete dataindsamling i de to dataperioder for herefter at redegøre for den praktiske gennemførelse og behandling af datamaterialet samt adgang og relation til feltet.

For at skabe et overblik over datamaterialet er der i nedenstående tabel 1 skitseret et samlet billede af datamaterialet for de to dataperioder.

	Q3 2007	Q4 2007	Q1 2008	Q2 2008	Q3 2008	Q4 2008	Q1 2009	Q2 2009	Q3 2009	Q4 2009	Q1 2010	Q2 2010	Q3 2010	Q4 2010	Q1 2011
<b>Første dataperiode</b>															
Interne dokumenter															
Medieovervågning															
Observationsstudier 2 dage pr. uge i VELUX A/S															
35 semi-strukturerede interviews (medarb., mellem- og topledelse)															
<b>Anden dataperiode</b>															
Interne dokumenter															
Medieovervågning															
Observationsstudier 2 dage pr. uge i VELUX A/S															
35 semi-strukturerede interviews (medarb., mellem- og topledelse)															
Spørgeskemaundersøgelser															

Tabel 1: Oversigt dataindsamling august 2007- januar 2011.

## Første dataperiode

I relation til første dataindsamling har jeg arbejdet ud fra en fire-trins model. Dette har jeg gjort for at skabe en struktur i min tilgang til undersøgelsesfeltet og herunder sikre en så optimal forståelse af undersøgelsesfeltet som muligt. Det er kondenseret som følgende:

*Trin 1. Rekonstruktion af case og situation.* Første fase har handlet om at skabe en forståelse af selve casen og situationen omkring SL ved hjælp af observationer og eksisterende dokumenter og materialer. Ligeledes har jeg ønsket at skabe en forståelse af VELUX historie, værdier og den organisatoriske opbygning.

Dette indledende trin har været med til at sikre, at det var muligt at observere og analysere selv små nuancer i den senere analyse samt skabe mulighed for at finde forklaringer på uventede observationer. Konkrete interne og eksterne dokumenter jeg har studeret er: HR- & kommunikationspolitikker, budskaber



om SL, interne taler fra ledelsen, intern information om SL samt PR-materialer.

*Trin 2. Gennemgang af den eksterne kommunikation.* Her har jeg undersøgt den eksterne kommunikation om SL, og hvordan VELUX bliver portrætteret i medierne.

Her har jeg konkret modtaget alle presseklip løbende om SL og CSR og projekter relateret hertil for at kunne følge mediestrømmen samt skabe en forståelse af den måde, medierne portrætterer VELUX på. Dette var relevant i forhold til at forstå medarbejdernes reaktion på den eksterne kommunikation om SL.

*Trin 3. Medarbejdernes, mellemedernes og ledernes refleksioner og oplevelser.* Jeg har foretaget 35 semi-strukturerede interviews fordelt på medarbejdere, mellemedere og topledelse. Min ambition med interviewene har været at få indblik i de holdninger, der eksisterer omkring SL, hvad det betyder for den enkelte medarbejder, deres holdning til implementeringsprocessen samt afdække deres motiver, tanker og reaktionsmønstre.

*Trin 4. Observation af medarbejdernes, mellemedernes og ledernes refleksioner og oplevelser*

I fjerde trin har jeg gennem observation af feltet ved deltagelse i møder og ved at indgå i dagligdagen forsøgt at afdække medarbejderes, mellemederes og topledelsens motiver, tanker og reaktionsmønstre i relation til SL.

Jeg har foretaget observationsstudier fra januar 2008 til august 2009, to dage pr. uge i VELUX' hovedkontor.

I nedenstående figur 4 er sammenfattet de forskellige datamaterialer, der ligger til grund for ovenstående.

Figur 4: Overblikl.dataindsamling august 2007- august 2009

<b>Data materiale</b>	<b>Hvad og hvem</b>	<b>Hvornår</b>	<b>Hvorfor</b>
<b>Trin 1</b> Interne dokumenter	Interne strategier, rapporter, kommunikationsredskaber, mødereferater, planer for implementering, visioner, kommunikationspolitikker, interne taler fra ledelsen, PR-materialer og andre interne dokumenter	Løbende gennem den afsatte periode august 2007 - august 2009	Skabe en forståelse af undersøgelsesfeltet herunder, VELUX' historie, værdier og den organisatoriske opbygning. Ligeledes at skabe indsigt i implementeringsprocessen omkring SL, herunder hvordan det er startet, hvad er strategier, og hvem er involveret?
<b>Trin 2</b> Medicovervågning	Presseartikler i danske medier	Artiklerne i perioden august 2007 til august 2009	Skabe et billede af hvordan VELUX (omkring SL og CSR) bliver portrætteret i medierne
<b>Trin 3</b> Semi-strukturerede interviews med medarbejdere og mellemedere i VELUX hovedkontor	32 semi-strukturerede interviews: Mellemedlere 15 og medarbejdere 17. Fordelt på: Marketing & Kommunikation 10, Product 5, Market Support 5, Architects & Engineers 5, HR 3, Product Development 3, 1 Accounting	Oktober 2008	At få indblik i de holdninger og definitioner, der eksisterer omkring SL; hvad betyder det for den enkelte medarbejder, hvilken rolle mener de, det skal have i organisationen, deres holdning til implementeringsprocessen og styringsformer i forholdet mellem medarbejdere og ledelse
<b>Trin 3</b> Semi-strukturerede interviews med topledelsen	3 semi-strukturerede interviews med topledelsen	November 2008	At få indblik i strategien omkring SL og planerne for implementeringsprocessen. Ligeledes hvordan de ser SL i VELUX, og hvilken rolle og betydning det skal have i fremtiden

<b>Trin 4</b> Observationer	Dokumentation af feltstudier (Shadowing og noter i logbog); Deltagelse i møder og projektarbejde som var relateret til arbejdet med SL og her specielt med fokus på den interne implementeringsproces  Deltagelse i dagligdagen - herunder uformelle samtaler i kantinen og i afdelingerne i VELUX' hovedkontor	To dage om ugen i VELUX' hovedkontor gennem perioden januar 2008 til august 2009	Observationerne bruges til at få indsigt i de processer, meningsudvekslinger, som finder sted i forbindelse med implementeringen af SL. Ligeledes at afdække motiver, tanker og reaktionsmønstre blandt medarbejdere, mellemledere og topledelse
--------------------------------	--	--	--

### Anden dataperiode

I forhold til anden dataindsamling har jeg arbejdet ud fra en fem-trins model, da den til forskel fra første dataperiode ligeledes indbefatter en spørgeskemaundersøgelse.

*Trin 1. Rekonstruktion af situationen efter verdenskonferencen.* I denne fase handlede det om at skabe en forståelse af den udvikling, der var sket med implementeringen af SL på de to år, siden første dataindsamling fandt sted, herunder en forståelse af de ledelsesmæssige beslutninger, som var taget i forbindelse med verdenskonferencen i september 2009. Dette har fundet sted ved hjælp af observationer og gennemgang af de dokumenter, der lå til grund for verdenskonferencen, og de strategier, der var besluttet som følge af verdenskonferencen. Konkret af interne og eksterne dokumenter jeg har studeret: 1) VELUX' strategi for de følgende fire år besluttet på verdenskonferencen i september 2009, 2) præsentationer fra verdenskonferencen, 3) taler fra ledelsen samt 4) artikler i VELUX' medarbejderblad om verdenskonferencen og 5) interview med CEO.

*Trin 2. Gennemgang af den eksterne kommunikation.* I det andet trin har jeg undersøgt den eksterne kommunikation om SL, og hvordan medierne portrætterer VELUX.

Her har jeg konkret modtaget alle presseklip fra danske medier løbende om SL og CSR for at kunne følge mediestrømmen.

*Trin 3. Medarbejdernes, mellemlidernes og ledernes refleksioner og oplevelser.* Jeg har foretaget 35 semi-strukturerede interviews fordelt på medarbejdere, mellemlidere og topledelse. Min ambition med interviewene har været at få et materiale, som reflekterer medarbejdernes og ledernes involvering i og forståelse af SL og herunder, hvordan beslutningerne, som følge af verdenskonferencen, har haft indflydelse på implementeringsprocessen og imødekommet de udfordringer, der kom til syne i første analysedel.

Med undtagelse af tre tilfælde har jeg foretaget interviews med de samme personer som i første dataindsamling. Dette har jeg gjort for at sikre et så realistisk indblik i den udvikling, der har fundet sted med implementeringsprocessen fra 2008 - 2010, som muligt. Med brug af nye interviewpersoner og således nye perspektiver på implementeringsprocessen, ville det gøre det sværere at foretage en sammenligning af første og anden dataperiode, da det ville være svært at adskille, hvad der var udvikling, og hvad der blot var forskellige personers differentierede måde at opfatte SL på.

*Trin 4. Observationer af medarbejdernes, mellemlidernes og ledernes refleksioner og oplevelser.* I fjerde trin har jeg gennem observation af feltet ved deltagelse i møder og ved at indgå i dagligdagen forsøgt at afdække

medarbejderes, mellemlerers og topledelsens motiver, tanker og reaktionsmønstre i relation til SL.

Jeg har foretaget observationsstudier fra august 2010 til januar 2011, to dage pr. uge i VELUX' hovedkontor.

*Trin 5. Spørgeskemaundersøgelse.* Endelig har jeg gennemført en elektronisk spørgeskemaundersøgelse<sup>3</sup> blandt alle medarbejdere, mellemlerere og ledere i hovedkontoret. Den har til formål at supplere det øvrige datamateriale og herunder understøtte nogle af de udsagn og holdninger, der er kommet frem i interviews og observationer.

Udsendelse af spørgeskemaet er sket elektronisk til alle medarbejdere i hovedkontoret til deres mailadresse med ønske om skriftlig besvarelse inden for syv dage. Spørgeskemaet er opbygget med lukkede spørgsmål, men med mulighed for at tilføje individuelt tekstsvaret til sidst i undersøgelsen.

I nedenstående figur 5 er sammenfattet de forskellige datamaterialer, der ligger til grund for ovenstående.

Figur 5: Overblik over anden dataindsamling fra august 2010 - januar 2011

<i><b>Data materiale</b></i>	<i><b>Hvad og hvem</b></i>	<i><b>Hvornår</b></i>	<i><b>Hvorfor</b></i>
<b>Trin 1</b> Interne dokumenter	Nyt strategidokument, branding strategi, præsentationer fra verdenskonferencen, interne taler fra ledelsen, interviews og interne kommunikationsmaterialer i forbindelse med verdenskonferencen	August 2010 - november 2010	Skabe en forståelse af hvad der er sket med implementeringen af SL som følge af verdenskonferencen i september 2009, herunder en forståelse af de ledelsesmæssige strategibeslutninger, der er taget i forbindelse med VELUX verdenskonferencen og de to nye strategiske

<sup>3</sup> Se bilag 1

			initiativer omhandlende SL
<b>Trin 2</b> Medieovervågning	Presseartikler i danske medier	Artikler i perioden august 2010 - januar 2011	Skabe et billede af hvordan VELUX i relation til SL og CSR bliver portrætteret i medierne
<b>Trin 3</b> Semi-strukturerede interviews med medarbejdere og mellemledere i VELUX HQ	32 semi-strukturerede interviews: Mellemledere 15 og medarbejdere 17. Fordelt på : Marketing & Kommunikation 10, Product 5, Market Support 5, Architects & Engineers 5, HR 3, Product development 4	November 2010	At få indblik i de holdninger og definitioner, der eksisterer omkring SL og de to nye strategiske initiativer om SL; hvad betyder det for den enkelte medarbejder, hvilken rolle mener de SL skal have i organisationen, deres holdning til implementeringsprocessen og styringsformer i forholdet mellem medarbejdere og ledelse
<b>Trin 3</b> Semistrukturerede interviews med topledelsen	3 semi-strukturerede interviews med topledelsen	December 2010	At få indblik i de to nye strategiske initiativer om SL og herunder hvilken betydning det har for organisationen, om det har ændret ved den rolle, SL skal spille i organisationen samt hvilken betydning det har for implementeringsprocessen.

<p><b>Trin 4</b> Observationer</p>	<p>Dokumentation af feltstudier (Shadowing og noter i logbog): Deltagelse i møder og projektarbejde som var relateret til arbejdet med SL og her specielt med fokus på den interne implementeringsproces</p> <p>Deltagelse i dagligdagen - herunder uformelle samtaler i kantinen og i afdelingerne i VELUX hovedkontor</p>	<p>To dage om ugen i VELUX hovedkontor gennem perioden august 2010 til januar 2011</p>	<p>Observationerne bruges til at få indsigt i de processer, meningsudvekslinger, som finder sted i forbindelse med implementeringen af SL og her specielt med fokus på ændringerne efter de to nye strategiske initiativer om SL. Ligeledes at afdække motiver, tanker og reaktionsmønstre blandt medarbejdere, mellemledere og topledelse</p>
<p><b>Trin 5</b> Spørgeskemaundersøgelse</p>	<p>Online spørgeskemaundersøgelse via mail blandt alle medarbejdere og ledere i hovedkontoret (334 personer)</p>	<p>Januar 2011</p>	<p>At få indblik i de holdninger, der eksisterer omkring SL - implementeringsprocessen samt styringsformer i forholdet mellem medarbejdere og ledelse. Undersøgelsen skal være med til at supplere og validere de kvalitative interviews og observationer.</p>

## Praktisk gennemførelse og adgang til feltet

Mit indgående kendskab til VELUX har ligeledes betydet, at min tilgang til data, herunder planlægning og gennemførelse af interviews samt observationer, ikke har været præget af de store forhindringer og kamp om tilladelse. Jeg har konkret kunne gøre brug af mødebooking via mailsystemet i

forbindelse med indkaldelse til interviews og herunder direkte tjekke mulige tidspunkter for interviews. Dette har tidsmæssigt været en fordel frem for, at det skulle koordineres via telefon eller mail, og at de interviewede først skulle tage stilling til, om det var i orden at deltage i et forskningsprojekt 'udefra' samt undersøge, hvem jeg var. I relation til observationsstudierne har det ligeledes været en fordel, at jeg på forhånd var et kendt ansigt og accepteret, og derfor har haft let adgang til deltagelse i møder. Jeg skulle således ikke bruge tid på at indhente tilladelse blandt ledelsen mv. for at kunne deltage i møder. I flere tilfælde har medarbejdere ligefrem gjort opmærksom på et givent møde.

Rent fysisk har jeg haft mit eget kontor placeret mellem kommunikationsafdelingen og CSR/Public affairs på samme etage som ledelsen. Dette har været et godt udgangspunkt for at følge med i projekter og aktiviteter relateret til SL og holde mig orienteret om viden, der kunne have interesse for projektet. Bl.a. holdt disse afdelinger morgenmads møder hver fredag sammen, hvor der blev orienteret om nye projekter og tiltag.

Dog har jeg været opmærksom på selv at opsøge andre afdelinger, som jeg vidste havde interessante projekter eller viden, som kunne have interesse for afhandlingen, bl.a. produktafdelingen og produktudviklingsafdelingen, som fysisk er placeret på en anden etage.

## **Deltagernes opfattelse af forskeren**

At jeg på forhånd var en kendt person i virksomheden har som tidligere nævnt påvirket selve observationerne og interviewsituationen.

Under observationerne har min deltagelse ikke vakt den store opmærksomhed, hvilket har gjort, at jeg reelt kunne deltage som observatør, og uden medarbejderne blev nævneværdigt påvirket af min deltagelse. Min oplevelse



var, at de i mange situationer glemte, hvorfor jeg var en del af mødet. Jeg oplevede heller ikke, at de afkrævede mig mine holdninger til f.eks. det emne, der var mødets omdrejningspunkt. Det samme var gældende, når jeg sad og overværede en samtale mellem nogle medarbejdere i kantinen. Her kunne jeg ligefrem lykkes med at stille et spørgsmål til en medarbejder, som vedkomne svarede på, men uden at jeg i øvrigt blev 'blandet' ind i samtalen. At det *til dels* har vist sig at lykkes, mener jeg kan forklares med, at medarbejdere, mellemledere og ledelse på forhånd vidste, hvem jeg var, og at jeg med min funktion som kommunikationsrådgiver i kommunikationsafdelingen på forskellige måder havde en relation til alle afdelinger i hovedkontoret. Jeg er på den måde ved møderne ikke blevet set på som 'en fremmed' og udefrakommende. Selvom deltagerne til et møde ikke altid har været klar over udgangspunktet for min deltagelse, er det min oplevelse, at de blot har accepteret det, fordi de kendte mig og vidste, at jeg tidligere havde arbejdet med emnet. Som tidligere beskrevet kan ulempen ved dette være, at medarbejderne stadig har set mig som medarbejder, hvilket jeg netop har forsøgt at gøre mig fri af. Her mener jeg bl.a., at det har haft en stor betydning, at det fra begyndelsen af ph.d.-projektet blev gjort meget klart i organisationen, at jeg skulle have en anden rolle, og at der var andre, som ville tage mine hidtidige opgaver og rolle.

At de ikke, i bl.a. mødesituationer eller i kantinen, spurgte til mine holdninger eller inddrog mig 'som en af dem', ser jeg som et udtryk for, at mange netop har været bevidste om, at jeg havde en ny rolle i organisationen. Jeg er dog klar over, at det aldrig vil kunne lykkes helt, hvorfor jeg indledningsvist har brugt ordet 'til dels' om min rolle som observatør.

Jeg gjorde meget ud af under selve interviewene at understrege, at jeg sad der som forsker og ikke som medarbejder i VELUX for at opnå en vis

uafhængighed. Dette var en svær balance, da jeg qua min valgte metodiske tilgang ligeledes ønskede at gøre brug af den viden, indsigt og erfaring, jeg havde erhvervet som medarbejder. Et konkret eksempel på dette er, når jeg skulle referere til projekter, som jeg selv havde været med til at udvikle eller ligefrem havde været ansvarlig for. Her var det til tider svært at bibeholde rollen som uafhængig forsker frem for medarbejder og en del af den kultur og sociale ramme, der eksisterer i virksomheden. Alvesson beskriver dette dilemma som et af de største i relation til at undersøge sit 'eget felt'. *In general, research suffers from the inability of researchers to liberate themselves from socially shared frameworks (paradigms, cultures).* (Alvesson, 2003:184). Ifølge Alvesson er en af løsningerne at gøre sig fri af disse positioner og herunder de fælles forståelsesrammer og erfaringer. Udfordringen er blot, som tilfældet er i relation til VELUX, når den fælles forståelsesramme og erfaring samtidig er et vigtig metodisk redskab i gennemførelse af interviewene. Hvor det var muligt, forsøgte jeg at referere til andre projekter end dem, jeg selv havde været en del af, i forsøget på at sætte mig udover min tidligere rolle. Ligeledes gjorde jeg, som nævnt ovenfor, meget ud af at sige, at jeg sad i interviewsituationen som forsker og ikke som medarbejder. Jeg gjorde endvidere meget ud af i interviewsituationen, at jeg ikke selv blev inddraget om en del af virksomheden ved bl.a. altid at sige: "Hos jer i VELUX" eller: "Hvordan håndterer I det i VELUX?".

Der blev generelt taget rigtig godt imod min afhandling af alle i virksomheden. Min oplevelse var ligeledes, at jeg af flere blev brugt som et sted, hvor de kunne udøve lobbyvirksomhed. Dette kom både til udtryk direkte, hvor personer indimellem kom forbi mit kontor og sagde: "Du kan godt huske at tage med i dit projekt, at vi nu har brugt SL i det eller det projekt", og indirekte i interviewsituationen som en mulighed for at få sendt et

signal på tryk. Man kan dermed sige, at medarbejderne brugte det bevidst og ubevidst som en ventil til at få afløb for deres frustration. For at sikre mig mod data i afhandlingen, som alene handlede om manipulation eller blot var som et talerør til ledelsen, har jeg i de tilfælde, hvor jeg havde mistanke, efterfølgende tjekket op på de informationer jeg fik, hvorvidt der blot var tale om en enkel persons lobbyprojekt, eller det var udtryk for en general tendens eller holdning. F.eks. i et tilfælde, hvor interviewpersonens holdninger alene var udtryk for et ønske om at opnå penge til et projekt, men som interviewpersonen var den eneste, der troede på. Her valgte jeg ikke at lade det indgå i afhandlingen.

## **Interviewguide**

Interviewguiden<sup>4</sup> er udviklet i relation til afhandlingens problemformulering. Her har jeg konkret taget udgangspunkt i de valgte fokusområder for afhandlingen, hvilket vil sige styringsformer og meningsskabelse i relation til CSR. Da interviewene er gennemført som semi-strukturerede interviews, blev forløbet en kombination af at følge den struktur, som interviewguiden lagde op til, men samtidig at give plads til spontane input fra interviewpersonerne samt ekstra spørgsmål, som naturligt dukkede op, hvis der var ting, jeg ønskede interviewpersonen skulle uddybe. Jeg benyttede mig af åbne spørgsmål, og det viste sig i mange tilfælde, at enkelte spørgsmål nåede omkring flere spørgsmål. Derfor blev min styring mindre stram, men hvor jeg dog sikrede, at vi nåede hele vejen rundt i relation til interviewguiden. Jeg har som udgangspunkt gjort brug af samme interviewguide for henholdsvis medarbejdere, mellemledere og topledere, dog med en differentiering i relation til betragtninger omkring lederens rolle i implementeringsprocessen. Det har jeg gjort for at kunne sammenligne og opnå en indsigt og forståelse af,

---

<sup>4</sup> Se bilag 2

hvor medarbejdere, mellemedere og topledelsen oplever SL og implementeringsprocessen af SL forskelligt versus ens.

I relation til de to interviewperioder har jeg i forhold til anden interviewrunde taget udgangspunkt i interviewguiden fra første interviewrunde. Det har jeg gjort for at sikre, at jeg fik spurgt ind til samme parametre og inden for samme kontekst som i første interviewrunde. Dog har jeg i anden interviewrunde spurgt ind til udviklingsperspektiver, og hvordan interviewpersonen har oplevet de to nye strategiske initiativer<sup>5</sup>.

## **Udvælgelse af interviewpersoner**

Min første ide var, udover at lave interviews med medarbejdere, mellemedere og ledere i hovedkontoret, også at udvælge 3-4 salgsselskaber og lave tilsvarende undersøgelser her for således at se på tværs af virksomheden og få en generel forståelse af implementeringsprocessen. Efter de første interview og observationer i hovedkontoret blev jeg imidlertid opmærksom på, at qua den valgte implementeringsmodel og niveauet af viden om SL i hovedkontoret ville det på daværende tidspunkt ikke være frugtbart at inddrage salgsselskaberne. Dette blev bekræftet, da jeg, for at teste min hypotese, udarbejdede to pilotinterviews i henholdsvis Tyskland og Spanien. Her viste der sig, at SL på daværende tidspunkt slet ikke var præsent i deres bevidsthed eller en del af deres arbejde.

Jeg besluttede mig derfor for at fokusere på implementeringsprocessen i hovedkontoret, men i stedet for blot at foretage en undersøgelse og få et øjebliksbillede valgte jeg et longitudinelt studie for at observere udviklingen i implementeringsprocessen.

---

<sup>5</sup> Se bilag 3

I forhold til valg af interviewpersoner har jeg, som tidligere nævnt, valgt overordnet at skelne mellem medarbejdere, mellemledere og topledelse, da jeg havde en formodning om, at de havde et forskelligt udgangspunkt for SL qua deres forskellige roller og profil. Herudover har jeg valgt, dels at få alle afdelinger inddraget, dels at få en fordeling mellem medarbejdere, mellemledere og ledelse, som svarer til sammensætningen af medarbejdere i VELUX. Dette har jeg gjort for i videst muligt omfang at holde analysen så tæt på praksis i VELUX som muligt. Endvidere har jeg ved udvælgelsen af respondenter været opmærksom på at få en spredning i forhold til anciennitet. Dog viste længden af ansættelse sig efterfølgende ikke at have nogen betydning for undersøgelsen.

### **Gennemførelse af interview i praksis**

I forbindelse med mødeindkaldelsen til interviewene udarbejdede jeg en beskrivelse af projektet, så de på forhånd havde en forståelse af det. Her gjorde jeg meget ud af at forklare, at der ikke var tale om en bestilt opgave fra ledelsen, men at der var tale om et uafhængigt forskningsprojekt. I den forbindelse gjorde jeg ligeledes meget ud af at understrege deres anonymitet, og at ingen internt på noget tidspunkt ville få kendskab til enkeltpersoners udsagn. For at interviewene skulle medføre så lidt besvær som muligt for interviewpersonerne, blev de afholdt i arbejdstiden og foregik i et mødelokale. Således sikrede jeg, at interviewpersonerne var væk fra mail og telefon samt forstyrrelser fra kollegaer, der kunne finde på at komme forbi. Det gjorde, at jeg oplevede en generel stor koncentration og fokus fra interviewpersonerne under interviewene. Kun i et enkelt tilfælde valgte jeg at afbryde interviewet, da interviewpersonen var optaget af en vigtig sag, som gjorde, at han ikke kunne slukke sin telefon. Efter at telefonen havde ringet fire gange under

interviewet, valgte jeg at afbryde interviewet, da det var umuligt for interviewpersonen at koncentrere sig om spørgsmålene, og i stedet aftalte vi et nyt tidspunkt for interview.

Hvert interview blev indledt med en kort introduktion til projektet og formålet med interviewet. I den sammenhæng gjorde jeg meget ud af at forklare min rolle som forsker, for at distancere mig fra min tidligere rolle i virksomheden. Alle interviews blev optaget på bånd med tilladelse fra interviewpersonerne, hvor jeg pointerede deres anonymitet. Ingen af interviewpersonerne virkede til at være generet af båndoptageren, eller at det havde indvirkning på, hvad de sagde. Alle interviews havde en varighed på mellem 1- 1½ time.

Jeg var under interviewene opmærksom på min rolle i relation til den interviewede, da jeg som et 'kendt' ansigt i organisationen dels havde en position qua min tidligere jobprofil og dels selv havde en forforståelse af forskellig persons position. Flere forskere har på forskellig vis arbejdet med begreberne 'Study up' og 'Study down', som blev brugt første gang af Laura Nader (1969) i artiklen "Up the Anthropologist- Perspectives Gained from Studying Up". Begreberne er blevet brugt i diskussioner omkring, hvorvidt man som forsker både skal studere op i magtfulde felter og ned i f.eks. etniske minoriteter. Der har også været en del kritik af denne tankegang bl.a. fra Staunæs & Søndergaard (2005), som mener man skal kigge mere nuanceret på interaktionsmulighederne mellem forsker og interviewpersoner. I stedet for at tale om 'op' eller 'ned' foreslår de, at man som forsker forholder sig til den situation, man befinder sig i. Selvom man kan sige, at der - i relation til denne afhandling - ikke er tale om forskellige undersøgelsesfelter, finder jeg det alligevel relevant at drage en parallel til netop tanken omkring ikke at lade sig påvirke af, om det er en menig medarbejder, jeg interviewer, eller en direktør,

men i stedet for tage udgangspunkt i den specifikke situation, man befinder sig i. Konkret var jeg for eksempel opmærksom på det tøj, jeg havde på, når jeg foretog interviewene således, at det 'matchede' den person, jeg sad overfor. Dette gjorde jeg for, at det ikke skulle give anledning til unødigt opmærksomhed og for at imødekomme interviewpersonen. Jeg oplevede få situationer, hvor det var nødvendigt for at skabe respekt for interviewet, yderligere at måtte præcisere, at denne afhandling var et seriøst forskningsprojekt og ikke blot en tilfældig intern undersøgelse. Her brugte jeg CBS og Forsknings- og Innovationsstyrelsen til at understøtte dette, hvilket jeg oplevede, at der var respekt omkring.

Jeg oplevede således ikke situationer, hvor jeg blev talt ned til eller blev behandlet som den studerende, de skulle belære om SL eller CSR. Dette kan til dels hænge sammen med min tidligere rolle i organisationen, hvor jeg, som tidligere nævnt, har haft en position, som bl.a. konsulent for medietræning af ledere og mellemledere, hvilket jeg oplevede tydeligvis har givet respekt omkring min person. Endvidere at CSR er et emne, som interesserer medarbejderne, og som de oprigtigt gerne vil ytre deres holdninger og erfaringer om.

## **Gennemførelse af observationer i praksis**

Mine observationsstudier er bygget op omkring en feltdagbog, hvor iagttagelser og situationer fra f.eks. møder, samtaler på gange og i kantinen omhandlede SL blev nedskrevet. Dette er konkret blevet til otte fyldte notesbøger.

Jeg har bestrebt mig på at citere personer ordret, når der var tale om interessante situationer i den givne kontekst, ligesom jeg har beskrevet de reaktionsmønstre, der kom til udtryk hos deltagerne.

Som tidligere beskrevet har min intention ikke været at blive en del af undersøgelsesfeltet og sætte mig i deltagernes sted, men at forblive på 'overfladen'.

Herudover har jeg i forhold til hver observation skrevet et kort referat, hvor jeg har gjort brug af hv-ordene (hvem, hvad, hvornår, hvor, hvordan) som struktur.

På den måde har det efterfølgende, i forbindelse med analysearbejdet, været håndgribeligt at finde rundt i og gøre brug af referatet, ligesom det har været brugbart i forhold til at genkalde sig de konkrete situationer.

Min oplevelse har været, at observationerne har givet mig meget gavnlige empiri om forskellige forståelser, praksis, relationer og konflikter om SL og hvor henholdsvis enighed og modstridende forståelser kommer til udtryk. Viden fra observationerne har også i flere tilfælde kunne bruges i de efterfølgende interviews. F.eks. gav observationer fra kantinen i august 2010 mig viden om, at medarbejderne ikke umiddelbart kunne få udleveret den nye strategi, samt indblik i den frustration det affødte, hvilket var vigtig information for de senere interviews.

Udover at deltage i møder og være til stede i hverdagen på hovedkontoret opstod der mange situationer, hvor jeg fik mulighed for mere uformelle samtaler. Min oplevelse var generelt, at medarbejderne gerne ville fortælle. Her fik jeg viden om ting, der var præsent i medarbejdernes hoveder på præcis det tidspunkt, men som med stor sandsynlighed var glemt i interviewsituationen. F.eks. en situation, hvor en medarbejder i maj 2009 skulle bruge noget bestemt viden om SL, men ikke vidste, hvor han skal gå hen for at få det. Her var det muligt at iagttage hans frustration, mens den fandt sted.



Disse situationer har vist sig anvendelige i forhold til at kæde det sammen med nogle mere abstrakte udtalelser fra interviewene, hvor medarbejderne har haft svært ved at komme med konkrete eksempler på deres udsagn.

## **Gennemførelse af spørgeskemaundersøgelse**

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført med udgangspunkt i interviewmaterialet og observationerne og formuleret ud fra de hovedtemaer, der viste sig fra interviewene. Spørgeskemaundersøgelsen foregik anonymt. Jeg udarbejdede spørgerammen samt en lille indledende introduktion om projektet og hensigten med spørgeskemaundersøgelsen.

VELUX analyseafdeling varetog efterfølgende at udsende spørgeskemaet elektronisk til alle 334 medarbejdere på hovedkontoret via deres arbejdsmail, ligesom de modtog besvarelsene, som jeg efterfølgende fik i Excel format<sup>6</sup>. Jeg overvejede på forhånd risikoen ved at lade analyseafdelingen foretage håndteringen af spørgeskemaet over for respondenterne, da der var en potentiel risiko for, at respondenterne opfattede en udsendelse via VELUX' analyseafdeling, som at VELUX var afsender.

Dette kunne påvirke troværdigheden over for spørgeskemaundersøgelsen og i det hele taget mit ph.d.-projekt, som jeg har gjort meget for at beskrive som uafhængigt af VELUX.

Jeg har dog vurderet, at risikoen var forholdsvis lille, da analyseafdelingen i VELUX har en position som uafhængig afdeling, og at der generelt er en stor tillid i organisationen til analyseafdelingens håndtering af anonyme datamaterialer. Ligeledes gjorde jeg meget ud af i introteksten at skrive, at det var en del af mit ph.d.-projekt, og at alle data ville blive behandlet anonymt i

---

<sup>6</sup> Se bilag 1

lighed med de øvrige datamaterialer i afhandlingen. Herudover stod mit navn som afsender af undersøgelsen.

At jeg valgte at lade analyseafdelingen håndtere udsendelsen hang sammen med, at de havde mulighed for at foretage undersøgelsen via et softwaresystem, kaldet 'Analyzer'<sup>7</sup>, som VELUX har licens til og gennemfører alle spørgeskemaer ved hjælp af. 'Analyzer' er et internationalt system til gennemførelse af online spørgeskemaundersøgelser og som automatisk kan genere omfattende analyse- og rapporteringsfunktioner fra simple krydstabeller til benchmark, filtrering, statistiske tabeller og grafer samt tekstversionering. Endvidere var medarbejderne i forvejen vant til at afkode netop denne type af spørgeskema, hvilket var med til at mindske risikoen for, at de overså noget.

273 af de 334 medarbejderne valgte at svare på spørgeskemaet inden for den givne frist på 7 dage, hvilket er over 75 procent af de adspurgte. Dette er med til indikere, at det er et emne, som interesserer medarbejderne, og som de ønsker at påvirke.

Da dette tal viste sig at være så højt, valgte jeg i samråd med analyseafdelingen i VELUX ikke at udsende en rykker efter de syv dage for at få yderligere besvarelser.

Udover svar på de lukkede spørgsmål valgte 31 af respondenterne at skrive en kommentar til sidst i spørgeskemaet. Dette var bl.a. kommentarer som: *"Hvis vi havde haft definitionen af SL på forhånd, havde det været lettere at svare på"* eller *"Super at vi endelig får lov at sige vores mening om håndteringen af SL internt"*.

Disse kommentarer vil indgå på lige fod med det øvrige datamateriale.

---

<sup>7</sup> Mere information om Analyzer kan findes på: [www.analyzer.com](http://www.analyzer.com)

## **Validitet, reliabilitet og generalisering**

En kvalitativ undersøgelse bør ikke kun vurderes ud fra kriterier som håndværksmæssig kunnen, men også ud fra hvorvidt undersøgelsen er troværdig og gyldig, hvilket refererer til undersøgelsens reliabilitet og validitet (Riis 2001; Kvale 1996). Troværdighed og gyldighed vurderes i forhold til, om man konkret undersøger det, som man sætter sig for at undersøge (gyldighed), samt hvorvidt samme resultat fremkommer ved en lignende undersøgelse, hvilket henviser til, om der laves fornuftige operationaliseringer af den viden, der fremkommer (troværdighed). Fortolkningen er af stor betydning for den producerede videns gyldighed og troværdighed, men det er også vigtigt, at der er en vis samklang mellem de anvendte begreber i forhold til afhandlingens forskningsmæssige fokus (Halkier 2003). Da jeg som forsker bruger mig selv som subjekt i interviewsituationen og i fortolkningen, handler troværdighed og gyldighed også om at tydeliggøre den måde, der produceres og bearbejdes viden på, så andre kan vurdere argumenter og analytisk kvalitet (Halkier 2003; Riis 2001).

De subjektive holdninger, som bliver tydelige i analysen af de semistrukturede interviews og observationerne, skal ud fra troværdighedskriteriet betragtes som kontekstafhængige registreringer (Riis, 2001). Dette indebærer, at en interviewperson givetvis ikke vil svare nøjagtig det samme, selvom samme spørgsmål stilles flere gange. Når mennesker fortæller noget til nogen, er det sagte ikke blot relateret til det faktiske talte udsagn, men i lige så høj grad til den person, de taler med, og den givne kontekst, hvori samtalen er situeret. Men vigtig er også den forudindtagne position, som personen taler ud fra. Bourdieu taler om „det dobbelte brud“, som forholder sig til, at forskeren ikke alene tolker og objektiviserer informantens præsentation af virkeligheden,

men også sin egen relation til den viden, der løbende produceres (Bourdieu 2005). Kunsten ligger i at overkomme dikotomien mellem det subjektivistiske og objektivistiske. Hverken forskeren eller forskningen er neutral, hvorfor der bør være en reflekterende tilgang til det, analysen producerer, og ikke blot til interviewpersonens fortællinger.

I forsøget på at styrke undersøgelsens validitet har jeg anvendt metode-triangulering.

Når et eller flere fænomener undersøges fra flere vinkler ved brug af en multimetodisk tilgang, hvor flere forskellige analysemetoder anvendes i en triangulering, vil resultaterne ofte vise en diversifikation og i nogle tilfælde bekræfte hinanden og dermed bidrage til en højere validitet i det empiriske materiale. I denne afhandling er der som nævnt anvendt flere forskellige metoder, som har til formål at supplere, men også bekræfte og understøtte hinanden i indsatsen på at producere viden inden for undersøgelsesområdet. Dette betyder, at de enkelte metoder ikke ses som lukkede analyseenheder, men at de opståede fænomener også analyseres på tværs af metoderne med hensyntagen til den kontekst, analyserne er taget ud af (Riis 2001).

Herudover har jeg fået feedback fra interviewpersonerne og andre medarbejdere i VELUX omkring mine teser og resultater (Miles & Huberman 1994). Dette har jeg gjort for at sikre, at jeg havde tolket deres interviewudsagn og mine observationer korrekt, og at resultaterne ikke virkede som fremmede og noget de ikke kunne forbinde med VELUX.

I relation til afhandlingens reliabilitet har jeg forsøgt at højne dette gennem min tilgang til og håndtering af datamaterialet. Det vil sige at skabe gennemsigtighed omkring min håndtering af forberedelse og gennemførelse af interview samt det efterfølgende arbejde med udskrivning af alle interviews, kodning samt analyse af materialet (Kvale 1996).

Udover validitet og reliabilitet er generalisering ligeledes et vigtigt parameter at forholde sig til, hvilket er et udtryk for, hvor repræsentative konklusionerne, baseret på et begrænset erfaringsgrundlag, er. Her kan man skelne mellem statistisk, teoretisk eller analytisk generalisering (Ekström & Larsson 2000). I statistisk generalisering udvælges et repræsentativt udsnit, som gør det muligt at generalisere sine resultater til hele den gruppe, som udsnittet er en del af.

Den teoretiske generalisering består i, at man generaliserer i forhold til eksisterende teori, som data kan styrke, svække eller nuancere. Flere cases med samme resultat kan styrke eller svække en teori, men man kan stadig ikke udtale sig om resten af verden, kun om at teorien er blevet stærkere eller svagere. Jo rigere og jo mere komplekse teorierne er, jo bedre forudsigelser kan der laves, og jo bedre egner netop casestudiet sig til testning af dem (Miles & Huberman 1994).

Analytisk generalisering går ud på, at analyseresultaterne kan betragtes som vejledende for, hvad der vil ske i tilsvarende situationer i f.eks. andre virksomheder, og den tager sit udgangspunkt i en *assertorisk logik*, dvs. at man med bestemte udsagn kan hævde, at noget forholder sig på en bestemt måde uden at påstå, at det ikke kunne være anderledes (Yin 2003). Analytisk generalisering indebærer en velovervejet bedømmelse af, i hvilken grad resultaterne fra en undersøgelse kan være vejledende for, hvad der ses i en lignende situation (Yin 2003). Samtidig kan det ses som en form for sammenligning af, hvorledes den erfarede virkelighed stemmer overens med teorien eller hvorvidt teorien skal revideres.

Udgangspunktet for denne undersøgelse er analytisk generalisering. Den kan være med til at sige noget om, hvorvidt det er muligt at anvende teorien på

andre cases end VELUX og derved opnå samme udsagn og resultater. I forlængelse heraf kan det konkret være med til at give et indblik i de forhold, der viser sig at have betydning for både styringsform og meningsskabelse i relation CSR, som i en vis udstrækning kan generaliseres til at være gældende for andre virksomheder og organisationer end VELUX, og som således er mere almen gældende. Den analytiske generalisering skal ses i forhold til de teorier, som casestudiet er udarbejdet under.

### **Behandling af datamateriale**

Alle interviews er gennemlyttet flere gange og transskriberet i deres fulde ordlyd. Dette arbejde viste sig meget omfattende og tidskrævende. Samtidig gav det et indgående kendskab til indholdet i interviewene og som ide-generering forud for analysen. Dette havde ikke været muligt i samme grad, hvis det havde været en anden person, som havde foretaget transskriberingen.

Da jeg har valgt at lade mig inspirere af konstruktivistisk-interaktion i min tilgang til interviewene, havde det ligeledes betydning for den efterfølgende bearbejdningsproces, at jeg var opmærksom på interviewsituationen og den konkrete kontekst, interviewet foregik i, og herunder hvordan mening var blevet skabt (Järvinen & Mik-Meyer 2005).

Dette er en af grundene til, at jeg har valgt ikke at benytte mig af et analyse-software-system som f.eks. Atlas, da det ikke her er muligt at få integrationen mellem interviewperson og interviewer med.

Et andet argument er rigiditeten i et program som Atlas, hvor interviewmaterialet i mange tilfælde ikke bliver placeret i den rette kategori, da teksten f.eks. ikke omhandler intern kommunikation, selvom det er det ord, som bliver sagt i interviewet, men måske derimod lederskab.

Selve databearbejdningsprocessen er foretaget med inspiration fra McCracken (1988a) og Thompson (1997), der fremhæver et kontinuerligt skift mellem datamaterialet, der analyseres, og den teoretiske litteratur, der inddrages i fortolkningen. Det første skridt er den intratekstuelle analyse, hvor datamaterialet læses igennem flere gange for at opnå en holistisk indsigt i materialet. Dette stadium er for at skabe en indsigt i de bagvedliggende konditioner, der præger respondenternes opfattelse af SL og implementeringsprocessen. Det næste trin er den intertekstuelle fortolkning, hvor der udvikles en integreret forståelse af de betydningsdannelser, der fremkommer inden for det specifikke interview eller observation, hvorefter det bredes ud for at tydeliggøre forskelligheder og mønstre på tværs af alle interviews og observationer (McCracken 1988a).

Analysen har været en løbende proces, hvor der skiftes mellem den intratekstuelle og intertekstuelle behandling af materialet, hvor fortolkninger hele tiden revurderes i forhold til nye forståelser. For at eksemplificere dette, har jeg konkret, i forhold til arbejdet med de enkelte interviews og de betydningsdannelser, som opstod i hvert af interviewene, efterfølgende forsøgt at relatere det til det holistiske billede af det samlede materiale for at sikre mig, at nye nuancer og forståelser ligeledes kom med i dette perspektiv.

For at kondensere datamaterialet ned i forhold til problemstillingen er udvalgt nogle overordnede kategorier. Udvælgelsen af kategorier skete i processen med gennemblæsning og lytning af interviewmaterialet, hvor jeg udpegede 12 kategorier, som synes relevante for problemstillingen, og som var dækkende for medarbejdernes og ledernes udsagn. Kategorierne er således udpeget med grundlag i empirien og hvilke udsagn og områder, der optog respondenterne,

men hvor jeg dog samtidig har sikret mig, at de relaterer sig dels til den teoretiske ramme og dels afhandlingens problemstilling. For langt de fleste af kategorierne viste der sig at være et fint sammentræf mellem respondenternes udsagn, den teoretiske ramme og afhandlingens problemstilling, hvilket gjorde det enkelt at udvælge kategorierne. Dog viste der sig at være enkelte kategorier, som var vigtige for medarbejderne, f.eks. 'troværdighed', men som ikke nødvendigvis faldt inden for de to øvrige parametre. Jeg valgte alligevel at medtage disse, da de netop blev vægtet højt af mange af medarbejderne, hvilket jeg tolkede som af betydning for analysen.

Kategorierne blev: 'Definition af SL', 'Ekstern kommunikation', 'Intern kommunikation', 'Vidensdeling', 'Ledelse', 'Organisationsstruktur', 'CSR', 'Intern styring', 'Vigtigheden af SL', 'Rolle og position af SL', 'Troværdighed', 'Virksomhedskultur' og 'Værdier'.

Forståelsen af datamateriale vil altid være en iterativ proces, der reflekterer en fusion mellem fortolkeren/forskeren, som i dette tilfælde er mig, datamaterialet og referencerammen (Thompson, 1997). Idet jeg afkoder og fortolker ud fra min baggrund, viden, underliggende antagelser og interesser, dannes der forestillinger om de sociale praksisser, som jeg naturligvis er nødt til at forholde mig til ved at gøre min position klar i fortolkningen (McCracken, 1988b). En forsker vil altid, som iagttager, medtage sine egne forhold til genstanden, og som tilskuer forholde sig til handlingen fra et bestemt synspunkt. Fortolkningen er central, og det afgørende er, hvordan jeg formår at skelne mellem de meninger og betydninger, som ligger i det sagte og gjorde i forhold til modsætningsvise antagelser samt ubevidste personlige projekteringer, som jeg besidder. Qua min tætte relation til virksomheden skaber dette nogle betingelser, som jeg er nødt til at være opmærksom på. Først og fremmest kan dette, som tidligere nævnt, forringe min evne til at



observere og analysere, idet jeg har en prædefineret tilgang til de kulturelle kategorier, som det empiriske materiale kan frembringe. Men når det er sagt, så åbner denne ekstraordinære kulturelle indsigt også op for en dybereliggende forståelse for de mindre finesser og detaljer, som en udefrakommende ikke ville kunne finde i det empiriske materiale. Med det in mente, har jeg forsøgt at være åben over for de forskellige muligheder og fortolkninger, som datamaterialet åbner op for, frem for at projekttere mine prædefinerede meninger og fortolkningssystemer over det empiriske materiale.

Af hensyn til interviewpersonernes anonymitet er alle navne slettet. Samtlige interviewpersoner er dog indforstået med, at citater og uddrag fra interviewene er anvendt i afhandlingen. I analysematerialet vil de fremstå med nummer, og det vil fremgå, om de er henholdsvis medarbejder, mellemlider eller leder, da det er relevant for afhandlingens problemstilling at kunne se differentieringen mellem de tre grupper.

## Kapitel 4 Den teoretiske ramme

For at kunne besvare problemstillingen har jeg fundet det nødvendigt at skabe en teoretisk ramme, som både kan gøre mig i stand til at reflektere over forskellige styringsformer, og hvorvidt disse dels kan indfri de ledelsesmæssige visioner, og dels hvilke reaktioner og påvirkninger de kan afstedkomme hos medarbejderne i deres meningsskabelse.

I lyset af ovenstående har jeg fundet det relevant at inddrage Foucaults arbejde omkring styringsteknologier og undersøge, hvad der fører til styring, og hvordan man kan styre en moderne decentral organisation således, at det samtidig motiverer individet.

Foucault arbejder med styring ud fra et observerende og iagttagende udgangspunkt, hvor han fremlægger forskellige former for styringsintentioner, som kan afstedkomme forskellige reaktioner og mønstre.

Foucault anså sig selv som diskurs*analytiker* eller *-diagnostiker* snarere end diskurs*teoretiker* (Foucault 1999a; Foucault 1999b; Foucault 1980; Raffnsøe et al 2008), hvilket skal forstås på den måde, at han hverken ønskede at danne skole eller blive sat i forbindelse med en sådan, ligesom han heller ikke ønskede at anvise særlige metoder, teorier eller begreber til generel brug ved analyse (Foucault 1999a; Foucault 1980). Ligeledes foretrak Foucault ikke at blive placeret i nogen form for tradition eller -isme; det nærmeste, man kommer herpå, er muligvis hans betegnelse af sig selv som anti- strukturalist (Foucault 1991; Foucault 1999a). På trods af dette kan der imidlertid argumenteres for, at Foucaults arbejde kan have lighedstegn med visse dele af den poststrukturalistiske tradition, blandt andet med dennes afstandstagen fra strukturalismens deterministiske aspekter og det lukkede strukturbegreb

(Esmark et al.2005). Foucault bryder med både hermeneutikkens tolkningslære og dens idé om en underliggende sandhed og med fænomenologiens betoning af mennesket som et suverænt, meningsgivende subjekt, der er konstituerende for betydning og erkendelse (Foucault 2002). Mennesket indtager dog stadig en central position i Foucaults værker som vidensfeltets midtpunkt, da det er herfra udsagnet, som er den mindste analyseenhed, produceres (Lindgren 2005). Det er således selve italesættelsen samt de principper, der regulerer, kontrollerer og organiserer denne produktion af udsagn, som Foucault iagttager og analyserer. I relation til denne afhandling er det netop den dimension, som er interessant at undersøge i forhold til at kunne skabe indsigt i de styringsmekanismer, der er trådt i kraft i forbindelse med implementeringen af SL i VELUX.

Formålet med Foucaults arbejde var ikke at konstruere en ontologisk grundtanke eller rationel ontologi, men snarere at problematisere alle sådanne forsøg. Grundlæggende kan Foucaults projekt dermed også siges at være en kritik af alle tankesystemer, der forsøger at erkende universelle sandheder. Med Foucaults analytiske tilgang tillægges analysegenstanden en på sin vis anti-essentialistisk karakter, hvor det altså ikke er genstandens *essens*, der studeres, men dens *tilblivelse* og *transformation*. Denne ontologi har således også betydning for den epistemologi, vi som iagttagere indskriver os i med Foucaults perspektiv, hvormed genstanden ikke foreligger for os, men adgangen hertil alene formidles igennem italesættelsen. Hos Foucault er sandhed noget, der afhænger af den gældende formation af magt og viden i et samfund på et givent tidspunkt, hvorfor denne er historisk betinget. Det er således den foucaultske analyses sigte at afsløre kontingensen: ”*Bag ved tingene er der 'helt andre ting': ikke deres essentielle og udaterede hemmelighed, men den hemmelighed, at de er uden essens, eller at deres*

*essens blev konstrueret, stykke for stykke, ud fra figurer, som var fremmede for denne” (Foucault 2001:59).*

Som flere har påpeget (f.eks. Dean 1999) fokuserer Foucault dog kun i mindre grad<sup>8</sup> på, hvilke reaktioner forskellige styringsformer afstedkommer, og hvordan de påvirker det enkelte individ.

Da en vigtig målsætning med denne afhandling netop er at fokusere på, hvilken betydning forskellige styringsteknologier har for det enkelte individ, set i relation til CSR, har jeg fundet det relevant ligeledes at inddrage den amerikanske organisationspsykolog Karl E. Weick og arbejdet omkring sensemaking og sensegiving.

Den første udgave af Weicks ”The Social Psychology of Organizing” blev publiceret i 1969. Weicks teorier har siden da haft stor betydning for den vestlige organisationsforskning og han er ligeledes flittig refereret i litteraturen om kommunikation i organisationer.

Kernen i Weicks teorier om hvordan mening skabes er de såkaldte ’cues’, som er hændelser eller begivenheder i omgivelserne og ’frames’, som udgør den viden vi har skaffet os gennem egne erfaringer og gennem at lytte og kommunikere med omgivelserne. Mening skabes når bestemte cues fanger vores opmærksomhed eller isoleres og kobles til vores frames.

*“A cue in a frame is what makes sense, not the cue alone or the frame alone. Said differently, the substance of sensemaking starts with the three elements: a frame, a cue, and a connection...The combination of a past moment + connection + present moment of experience creates a meaningful definition of the present situation...Frames tend to be past moments of socialization and cues tend to be present moment of experience. If a person can construct a*

---

<sup>8</sup> For eksempel i relation til panoptikon reflekterer Foucault over øjets påvirkning på fangerne, uden at han dog har lavet konkrete studier, hvor han har spurgt fangerne eller andre, der har været udsat for tilsvarende forsøg på overvågning.

*relation between these two moments, meaning is created” (Weick 1995:110-111).*

Meningsskabelse handler således om at skabe associationer mellem nye erfaringer og eksisterende viden. Meningsskabelse er en fortolkende proces, som vi bruger til at skabe sammenhæng og forståelse af de ting, vi oplever, heriblandt i det organisatoriske liv, når vi (implicit eller eksplicit) skal vurdere, hvem virksomheden er, og hvad den står for.

Weick uddyber begrebet sensemaking som “*...an interpretive process that is necessary for organizational members to understand and to share understandings about such features of the organizations as what it is about, what it does well and poorly, what the problems it faces are, and how it should resolve them” (Weick, 1995: Citat fra Feldman 1989:19).*

Han betragter ikke teorien om meningsskabelse som institutionel teori, men påpeger, at der er forbindelser mellem denne og institutionel teori (Weick 1995). Weick placerer sig selv inden for organisationsteorien, idet han mener, der er måder at tale om organisationer, som tillader meningsskabelse at være en central aktivitet i forhold til konstruktionen af organisationer og deres omgivelser (Weick 1995). Styrken i Weicks teori om meningsskabelse er, at fokus er at afdække, hvordan mennesker fortolker deres omgivelser og herigennem skaber mening om de situationer, de indgår i, hvilket netop er relevant i forhold til at undersøge, hvilken reaktion og fortolkningsaktivitet implementeringsprocessen af SL afstedkommer hos medarbejderne i VELUX.

Weick ser på organisationer ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv, hvilket specielt kommer til udtryk igennem hans beskrivelse af begrebet ‘enactment’.

Det centrale ved enactment er, at man selv - via handling - er med til at skabe sine egne omgivelser, og virkeligheden bliver dermed selv-konstrueret.

Dette er en forskel fra Foucault, som mener at mennesker i høj grad styres og styres ved hjælp af strukturer. Bl.a. Fairclough (1992) kritiserer Foucault for at vægte strukturer over individet for højt og derved gøre individer til hjælpeløse subjekter i strukturen uden at være i stand til at forhandle deres forhold til de diskurser, de indgår i (Fairclough 1992:56-57).

Weick er dog ikke radikal socialkonstruktivist, men benytter i sin teori om meningsdannelse et socialkonstruktivistisk udgangspunkt med det han kalder 'a touch of realism'. Dette forklarer han med, at mennesker agerer som om der findes noget 'derude', de agerer som realister. Det, der eksisterer derude, bliver dog 'kaldt til live' ved en social proces, når vi fokuserer på det (Weick 1995).

Weick bruger en sten som et eksempel til at forklare dette. En sten eksisterer, uanset om vi vil det eller ej, men vi kalder den til live ved hjælp af vores fokus på den, stenen bliver socialt konstrueret via konceptet af en sten - dens anvendelsesmuligheder og egenskaber (Weick 1995: 33-38).

På linje med Foucault ønsker Weick at fraskrive sig et ensidigt videnskabsteoretisk standpunkt ud fra en devise om, at individer ikke kan forventes at være ontologisk rendyrkede, som er et udtryk for en alt for forenklet tænkning; i opgøret med forestillingen om den objektive erkendelse synes man her at have i negationen: Præger virkeligheden sig ikke entydigt ind i vores erkendelse, da må erkendelsen entydigt forme virkeligheden. For at forstå, hvordan individer skaber mening, må vi derfor i studiet af sensemaking kombinere forskellige måder at forstå verden på (Weick 2001).

I organisationens konstruktion af omverdenen lægger Weick vægt på, at verden

bliver defineret ud fra den iagttagendes synsvinkel (Mejlby, Nielsen & Schultz 2002) - en tilgang, der kan kombineres med diskurspsykologien, fordi begge teorier betoner, at subjektet konstruerer 'virkeligheden'.

Fællesnævneren for Weicks perspektiv og socialkonstruktionismen er dermed ontologisk. Begge perspektiver ophæver det klassiske skel mellem objekt og subjekt og betoner, at subjekter selv og i fællesskab konstruerer det de kalder 'virkelighed' (Morsing 1995).

Set i sammenhæng kan man sige, at både Foucault og Weick er enige om, at subjektet spiller en central rolle i analysen af virkeligheden, samt at verden består af gensidige relationer. Men hvor Foucault bryder med fænomenologiens betoning af mennesket som et meningsgivende subjekt, der er konstituerende for betydning og erkendelse og ser magten som den, der skaber os som subjekter, mener Weick, at subjektet netop - via handling - er med til at skabe sine egne omgivelser, og virkeligheden bliver dermed selv-konstrueret og meningsskabende.

I det følgende vil jeg redegøre yderligere for og diskutere de teoretiske aspekter omkring Foucaults styringsteknologier og Weicks begreb om meningsskabelse.

## **Styringsteknologier**

Ifølge Foucault er magt en form for styring, individer udøver over for hinanden og over sig selv. Magtrelationer udtrykker de strategiske midler, hvorigennem individer søger at styre hinandens adfærd (Foucault 1997). Strategiske midler kommer således til udtryk ved hjælp af de handlinger, individerne har over for hinanden og i deres indbyrdes interaktion.

Foucault skelner mellem fire forskellige teknologier<sup>9</sup>: produktionsteknologier, tegnteknologier, magtteknologier og selvteknologier (Foucault 1997). Det er de sidste to teknologier, der primært har været fokus i hans senere studier, og det er særligt dem, som er relevante for denne afhandling, da de kan relateres direkte til projektets problemstilling<sup>10</sup>.

Under magtteknologier taler Foucault om to forskellige typer; governmentality og disciplinering, som begge kan rumme en normativ kontrol, det vil sige at fremme en bestemt adfærd hos individet. Disciplinering handler om den ydre magt, der gør folk til objekter for overvågning og dermed har en opdragende karakter, mens governmentality handler om en indre magt, som anerkender subjekter og deres frihed til at handle.

## **Governmentality**

Med begrebet governmentality forsøger Foucault at skabe en kobling mellem individets selvstyring og adfærdsstyringen. I relation til forandringsprocesser er Foucaults begreb governmentality centralt, idet han viser, hvordan der sker en forskydning i måden, hvorpå styring og magt tænkes og udøves (Foucault 1991). Konkret vil det sige, at styring henviser til forskellige former for code of conduct - adfærdsstyring - og omhandler de tænke- og handlingsmåder, hvormed individers og grupperes adfærd søges formet, reguleret eller styret mod specifikke mål, og hvordan subjektet gør sig selv styrbart i og gennem disse magtrelationer.

Den governmentale ledelsesform kan således ses som en magtteknologi, hvis formål er styring af menneskers selvstyring af deres eget liv og adfærd, som

---

<sup>9</sup> Jeg opfatter teknologier som en form for styringsstrategi, eller proces i forhold til en ramme, en sandhed, et regelsæt i omverdenen på et givent tidspunkt.

<sup>10</sup> Produktionsteknologier og tegnteknologier har primært været genstand for analyse i lingvistiske og naturvidenskabelige studier (Foucault 1997).



forudsætter de styrede subjekters kapacitet som frie aktører (Dean 1999). Dette kan netop ses som et udtryk for normativ kontrol og herunder et ønske om at fremme en bestemt adfærd (Kunda 1992).

Den governmentale styringsform opstår i spændingsfeltet mellem den subjektivering andre pålægger individet og dets eget subjektivitet (Borch 2005). Subjektets handlerum bliver formet af et kompliceret netværk af sandhed, forventninger og normer, som subjektet konstant må forholde sig til og tilpasse sig.

Med henblik på at definere governmentality som *styring af selvstyring på afstand* skelner Foucault mellem på den ene side "*technologies of power, which determine the conduct of individuals and submit them to certain ends or domination, an objectivizing of the subject*", og på den anden side "*technologies of the self, which permit individuals to effect by their own means or with the help of others a certain number of operations on their own bodies and souls, thoughts, conduct, and way of being, so as to transform themselves in order to attain a certain state of happiness, purity, wisdom, perfection or immortality*". (Foucault 1988:18).

Governmentality har befolkningen som sit objekt, og styring kommer til at dreje sig om individerne. Ved at styringen rettes mod individet, bliver det muligt at optimere styringen, så den kan ske i detaljen. Foucault taler om "*en magt, som positivt udøves på livet, som sætter sig for at styre det, forøge det, mangfoldiggøre det og foretage præcis kontrol og samlet regulering af det*" (Foucault 1994:141). En væsentlig pointe er her, at de, der søger at styre, betragter menneskelig adfærd som noget, der kan reguleres, kontrolleres, formes og rettes mod bestemte mål (Dean 1999).

Man kan sige, at objektet for governmentality er at sikre optimal produktivitet og ressourcer med henblik på at anvende og optimere dem i forhold til skiftende mål. Anvendes dette blik konkret i forhold til en virksomhed kan man hævde, at objektet for ledelsen er at sikre medarbejderressourcer til at optimere indsatsen i virksomheden. Medarbejderne gives frihed til at lave opgaver inden for en given ramme af frihed, og hvad der passer ind i deres måde at strukturere arbejdet på, men det forventes til gengæld, at det giver sig udslag i resultaterne i forhold til at blive styret i en bestemt retning.

Til Foucaults magtforståelse knytter sig et konstruktivistisk syn på det menneskelige subjekt. En subjektforståelse, der ifølge Dean adskiller Foucault markant fra en række andre tænkere: *“the crucial distinction to be drawn is between those who understand the subject as a locus of reason that forms itself in relation to moral codes and universal prescriptions, laws, and values, and those who seek to understand how it is formed, and forms itself, within techniques and practices of power, self, and knowledge”* (Dean 1994:212). Foucault tilslutter sig ikke en forståelse af magt, der konnoterer styrke til at forbyde, spærre inde og slå ihjel. Hos Foucault er magten ikke restriktiv, men produktiv. Produktiv i den forstand, at den skaber os som subjekter. Den skaber os som kompetente, inkompetente, direktører, medarbejdere, ingeniører, projektledere osv. med tilhørende og skiftende selvforståelser, friheder og handlerum. Og Foucault spiller på en dobbelthed ved subjektivering: *“There are two meanings of the word subject: subject to someone else by control and dependence, and tied to his own identity by a conscience or self-knowledge. Both meanings suggest a form of power which subjugates and makes subject to”* (Foucault 1983:212). Når governmentality handler om at påvirke og forme adfærd, kan man tale om, at der sker en subjektivering. Med andre ord bliver et individ subjektiveret i og med, det bliver konstrueret som et subjekt med

specifikke kapaciteter og handlerum, som selve kategoriseringen tilskriver det. Dette sker f.eks. når den øverste ledelse i VELUX med ordene *“We are daylight engineers”* eller når der i mønstervirksomhedsmålsætninger står: *”... En virksomhed, som arbejder med samfundsnyttige produkter og behandler sine kunder, leverandører, medarbejdere af alle kategorier og aktionærer bedre end de fleste andre virksomheder...”*.

Medarbejder indskrives i en implicit adfærdsstyring, som betyder, at de forsøger at leve op til de fremlagte værdier ud fra et ønske om at være en del af fællesskabet og ikke at miste anerkendelse, hvilket ligeledes kan relateres til tankerne bag normativ kontrol.

Samlet har governmentality således med ledelse af mennesker at gøre enten som enkeltindivider eller som kollektiv ved hjælp af indre kontrol forstået på den måde, at individet påvirkes til at agere på en bestemt måde ved hjælp af adfærdsstyring. Dette står i kontrast til den ydre kontrol, som magtteknologien disciplinering benytter sig af, og som ofte handler om former for direkte overvågning eller diktering af individet eller kollektivet.

## **Disciplinering**

Overvågning som disciplinering står, som allerede nævnt, på flere måder i kontrast til governmentality, idet ydre kontrol her er fremherskende frem for den indre selv-kontrol. På trods af dette henter inddragelsen af disciplinering sin berettigelse i, at *”...det bl.a. kan anvendes til at vise, at noget af det gamle stadig findes i det nye”* (Fogh Jensen 2006:11). Det betyder, at nogle af de styringsrationaler, der karakteriserer den disciplinære styring i det 18. århundrede også finder sin vej ind i den mere moderne styringsrationalitet, og jeg mener derfor også, at der er ligheder til governmentality. Bl.a. handler disciplinering ikke alene om at skulle diktere via direkte ordre, men er også

overvågning og adfærdsstyring, hvor det enkelte individ tilpasser sin adfærd via en form for selvstyring. Dette ses bl.a. med Foucaults berømte eksempel på disciplinering fra værket ”Overvågning og straf” fra 1975, som er udviklet i moderne fængsler, hvor man disciplinerede psyken frem for tidligere tiders afstraffelse af kroppen (Foucault 2002; Jensen & Hansen 2006).

Udgangspunktet bag tankerne med panoptikon er Foucaults

overvågningsteori, som illustreres med det arkitektonisk særprægede fængsel Panoptikon<sup>11</sup>. Det var designet til udførelsen af procedurer, der kunne virke adfærdsændrende; til træning og rettelse af individer.

Selvom bygningsformen var tænkt som et fængsel, kunne teknikkerne, som blev brugt i Panoptikon overtages af andre institution: Skoler, hospitaler, kaserne, psykiatriske institutioner, administrative enheder, bureaukratiske institutioner osv. Det panoptiske design bestod af en ringformet bygning med et tårn i midten. Rundt om tårnet lå separate celler, der grundet den cirkelformede arkitektur, kunne overvåge alle celler fra tårnet. Derimod måtte de indsatte i cellerne ikke have mulighed for at se, om der var nogen i tårnet, der rent faktisk overvågede dem. På denne måde ville de indsatte være adskilte og efterladte med en følelse af konstant at være under overvågning. Idéen var, at de indsatte ville få svært ved at organisere en opstand, de ville derimod begynde at overvåge og disciplinere sig selv. Det kan ses som en

---

<sup>11</sup> Foucaults fokus på den disciplinære magtudøvelse i fængselet bygger på Panoptikon, som er et udtryk, der bruges første gang i 1787 af den engelske filosof og socialreformer Jeremy Bentham til at betegne et bestemt bygningsværk. Bentham mente med sine skitser til et panoptisk bygningsværk, hvor meget få kan overskue og overvåge mange, at have leveret et generelt anvendeligt arkitektonisk-optisk princip for den disciplinære indretning af anstalter (f.eks. fængsler, skoler, hospitaler), hvor en menneskemængde er indespærrede, indsatte, indlagte eller anbragte i bestemte øjemed. Om end Benthams panoptikon som arkitektonisk princip fik en begrænset udbredelse, så har hans opdagelse af panoptismen som et funktionelt generaliserbart princip for disciplinær magtudøvelse spillet en central rolle i udviklingen af moderne magtteknologier - helt frem til vore dages mere skjulte og teknologisk raffinerede former for elektronisk overvågning.

form for normativ kontrol, som samtidig er medvirkende til et minimum af ressourcer til overvågning af en stor gruppe indsatte.

Fængslets styringsteknologier, herunder overvågning og disciplinering, er siden Foucaults første tanker blevet videreudviklet af flere andre forskere (Jensen & Hansen 2006) og er desuden blevet brugt bredt til at analysere andre institutioner.

Disciplinering handler således, ligesom governmentality, om at forme adfærd. Ingen er længere født til noget bestemt, men kan formes til det, hvilket for eksempel understreges af, at man ofte hører ledelsen i virksomheder i implementeringsfasen berolige sig selv og omverdenen med at sige, at: *”medarbejderne skal jo lige lære at bruge det”*. Det er dog værd at bemærke, at Foucault heller ikke mener, at disciplinering er negativt eller ondt, men derimod at den forbedrer - gennem disciplin - inkorporering af de bedste teknikker (Jensen & Hansen 2006). Og med disciplinen indføres idealer for god opførsel, idet bevidstheden omkring muligheden for overvågning hele tiden eksisterer hos individet. Som nævnt i det ovenstående minder denne form for disciplinering på mange måder om governmentality, forskellen er blot, at man netop ved denne form for styring er bevidst omkring en ekstern mulig kontrol, hvorimod man i relation til governmentality ikke er bevidst omkring, at kontrollen kommer fra anden siden end fra en selv.

### **Selvteknologi og subjektivering**

Selvstyring introduceres med det, som Foucault kalder selvteknologier, hvor styringen handler om at styre individerne til at tage vare på deres selvstyring på en bestemt måde, der anses for at være hensigtsmæssig i forhold til en given målsætning. Selvteknologierne kan ses som en videreudbygning af

governmentality, hvor individet påvirkes til at agere på en bestemt måde inden for en given ramme.

Ifølge Foucault betyder teknologi i denne forbindelse, at 'nogen vil noget med nogen' (Jöhncke, Svendsen & Whyte 2004).

Ved selvteknologier forstås teknologier, der: ”...*tillader individer ved egen kraft eller med hjælp fra andre at igangsætte bestemte typer af operationer i forhold til deres krop, tanker, adfærd og måder at være på således, at de kan transformere sig selv med henblik på at opnå en vis grad af lykke, renhed, visdom, perfektion eller udødelighed*” (Foucault gengivet i Elm Larsen 2002:154).

De operationer, som selvteknologier sætter i gang hos individet, benævner Foucault som subjektivering, og er en formnings- og dannelsesproces, som styres og reguleres, men som samtidig forudsætter individets aktive selvdannelse. Det vil sige den eksterne konstruktion af individet som subjekt, der beskriver, hvordan individet opfattes af andre i en given kontekst.

Subjektivering sker, når individet vælger at indtræde i en af de subjektpositioner, som er til rådighed i situationen. Idet individet indtræder i en bestemt subjektposition, udsættes det for bestemte forventninger til handlinger og holdninger, ligesom subjektpositionen også virker styrende for, hvordan individet betragter sig selv (Foucault 2000). Handlinger kan konstrueres og vurderes på mange måder, og styring gennem selvstyring drejer sig netop om at fordre bestemte handlinger ved at fremmane bestemte subjektpositioner.

I relation til Foucaults begreb om subjektpositioner, kan individet indtage flere forskellige positioner, alt efter hvilke positioner de forskellige diskurser stiller til rådighed. Overgangen fra én position til en anden sker ofte ubevidst for individet, men i tilfælde, hvor modstridende diskurser stiller forskellige

positioner til rådighed, er individet overdetermineret. Man siger, at individet bliver interPELLeret, fremsat i forskellige positioner på én gang, og der opstår dermed en konflikt om, hvilken position individet skal indtage.

Styringen foregår dermed i selvforholdet i menneskelige relationer, men også i etableringen af strukturelle betingelser, f.eks. i de strategier, der udformes, så de taler til bestemte subjekter, f.eks. medarbejderen eller lederen (Foucault 1997). Foucault har gennem empiriske analyser foreslået, at man kan bruge begrebet selvteknologi til at vise, hvordan forskellige teknologier producerer og transformerer subjektivitet og muliggør forskellige magt- og ledelsesformer. Således anvendes selvteknologi til at sætte fokus på, hvorvidt og hvordan det enkelte individ ansføres til at sætte sig fri fra forestillingen om funktionshierarkiet og nedsætter sig som leder af sig selv (Amhøj 2004).

Selvteknologierne bidrager også til, at medarbejderne - der er centrale for, at arbejdsopgaverne bliver løst - oplever en tilfredshed omkring opgaverne, idet der bliver tale om 'empowerment' af medarbejderen, hvilket indebærer et kompliceret og åbent samspil mellem top-down og bottom-up tilgange. Åkerstrøm og Born (2001) taler om et 'strategisk trick', der både skaber og samtidig skabes af konsensusforstillingen om organisationen, hvor man forsøger at udfylde et eventuelt gab mellem styring og selvstyring til sammensmeltning mellem virksomhedens og subjektets helhedsforståelse. Forudsætningen for at medarbejderne kan forventes selv at skabe og se den organisatoriske helhed er, at medarbejderne er engagerede, sådan at de selv løbende medtænker organisationen og binder deres egen omverdensforståelse sammen med en foregribelse af organisationens verdensbillede. (Åkerstrøm & Born 2001).

Dette betyder konkret, at magtens virkefelt udvides, idet medarbejderne får

mere indflydelse og medbestemmelse i arbejdet, hvilket i sig selv kan have en motiverende og selvrealiserende effekt. Foucault fokuserer altså på, hvordan magten fungerer som selvdisciplinering, og hvordan den indgår i alle sociale relationer og gør mennesker indirekte til manipulerbare og kontrollerbare individer.

Foucaults tanker omkring selvteknologi og subjektivering kan relateres til Weicks begreb enactment, der, som tidligere nævnt, handler om påvirkning og medindflydelse af omverdenen via kategorier, der gør os i stand til at forstå begivenheder og situationer på en ny måde. Det betyder *ikke*, at vi i direkte form kan styre eller kontrollere andres personlige sensemaking, men det betyder, at vi ved at forstå, hvordan sensemaking fungerer, og hvilken betydning det har for organisationen, kan søge at påvirke, hvordan f.eks. en forandring modtages hos væsentlige interessenter.

Ved at forstå, at sensemaking bunder i identitetsskabelse, kan vi forudsige, at sandsynligheden for, at et forandringsinitiativ bliver vel modtaget hos medarbejdere og øvrige aktører, øges, hvis initiativet bidrager positivt til individets identitetsskabelse. Giddens, der er kendt for sine teorier om moderne identitet, har beskrevet netop denne proces meget malende: "*Under modernitetens betingelser lever vi således alle omgivet af spejle, hvori vi søger efter et uplettet og socialt værdsat selvs fremtræden*" (Giddens 2004: 202). Vi søger med andre ord efter forklaringer, som gør det lettere for os at elske os selv. Og i en kompleks verden er det ifølge Giddens et projekt i sig selv at konstruere vores selvidentitet i en kontekst af mangfoldige valgmuligheder (Giddens 2004).

Ifølge Foucault vil individer altid i en vis udstrækning modsætte sig forskellige former for subjektivering - altså under en eller anden form gøre indvendinger mod de kapaciteter og handlerum, et sandhedsregime tildeler



dem. *“Hvor der er magt, er der modstand”*, som han skriver (Foucault 1994:101). En sådan modstand vil, ifølge Foucault, *”aldrig [stå] i ekstern relation til magten”* (Foucault 1994). Dvs. at den modmagt, som den regerede benytter sig af, er et produkt af magten, samt at modmagten altid indgår i et taktisk spil med magten, hvor den bliver nødt til at støtte sig til magten selv (Foucault 1991). Ifølge Foucault er en sådan modmagtstrategi i teorien mulig, fordi sandhedsregimer rummer *taktiske polyvalenser*, der gør det muligt for de regerede at vende magtens kategorier til egen fordel: *“Every power relationship implies, at least in potentia, a strategy of struggle, in which the two forces are not superimposed, do not lose their specific nature, or do not finally become confused”* (Foucault 1983:225). Når Foucault ikke gør sig mange overvejelser om modmagtens kilde og form, kan det hænge sammen med, at han i praksis ikke selv har studeret modstandsformer, hvilket han er blevet kritiseret for, idet hans studier ikke inddrager de strategiske elementer i nævneværdig grad (Dean 1999). McKinlay & Starkey underbygger denne kritik: *“Foucauldian studies have almost exclusively focused on ‘managerial intention, rather than the actual effect on subjects’. As soon as one accepts the possibility of resistance, the bleak image of a disciplinary dystopia is dispelled. Accounting simply becomes but one element in a complex of disciplinary structures and processes - all of which are contested - rather than the deus ex machina of hegemonic control”* (McKinlay & Starkey 1998:8).

Ovenstående lægger alligevel op til, ikke blot i hvilken udstrækning medarbejderne forstår sig selv gennem ledelsens subjektiveringsprocesser med de kapaciteter og handlerum, de pålægger dem, men også hvilke modmagtstrategier medarbejderne betjener sig af og med hvilken effekt. Forklaringerne inkluderer blandt andet generelt ubehag som følge af usikkerhed, (opfattede) negative effekter af forandringen, tilknytning til

eksisterende kultur, manglende overbevisning om nødvendigheden af forandringen og manglende forventningsafstemning.

Weick's sensemaking-begreb gør det klart, at det, der afgør individets håndtering af en forandring, bl.a. er, om forandringen kan gøres forståelig og bidrager positivt til individets identitetsskabelse. Og typisk er problemet ikke mangel på information, men flertydigheden. Individet har ikke brug for mere information for at skabe mening, men for værdier, prioritering og klarhed (Weick 1995).

## **Sensemaking**

Ifølge Weick er sensemaking ikke en proces, hvor vi søger at indkredse en stadig mere eksakt forståelse af problemer eller situationer. Vi behøver filtre for at håndtere den overvældende kompleksitet. Samtidig har vi problemer med at komme af med disse filtre, når vi fortolker vores omverden og os selv. Vi kan ikke komme udenom disse filtre med alt, hvad det afstedkommer af reduktion af kompleksitet, men også rigiditet (Weick 2001). Her kan der drages en parallel til Foucaults begreb selvteknologi om individuel dominans, og hvordan et individ handler med sig selv i forhold til en given fastlagt ramme eller indirekte styring. Det vil sige en formings- og dannelsesproces som styres og reguleres, men som samtidig forudsætter individets aktive selvdannelse.

I bogen "Sensemaking in Organizations" (Weick 1995) opstiller Weick syv karakteristika ved sensemaking-processer:

1. Er funderet i identitetskonstruktioner
2. Er medproducent af omverden
3. Er vedvarende
4. Er retroperspektive

5. Fokuserer på og udledes af diskursive nøglebegreber
6. Orienterer sig mod det sandsynlige frem for det konkrete
7. Er sociale

### 1. Identitetskonstruktion

Meningstilskrivning er en del af en identitetskonstruktion. Når vi definerer og fortolker den verden, vi er en del af - for eksempel den profession eller den arbejdsplads vi tilhører - medvirker det også til at definere os selv. Det betyder blandt andet, at det at bevare en positiv selvopfattelse ofte er et væsentligt element i sensemaking.

Weick viser ligeledes, med en henvisning til George Herbert Mead, sit konstruktivistiske udgangspunkt med at *"No individual ever acts like a single sensemaker. Instead, anyone sensemaker is, in Mead words a "parliament of selves"* (Weick 1995:18). Menneskets grundlæggende forfængelighed betyder, at vi altid vil skabe en mening, der gør os i stand til at acceptere os selv via den 'andens blik'. Sensemaking er med andre ord forankret i socialkonstruktion af mening.

### 2. Medproducent af omverden

Vi er ikke blot passive aktører. Ifølge Weick er sensemaking netop kendetegnet ved, at vi som individer også er medproducenter af den omverden, vi indgår i *"(...) people created their own environments and these environment then constrained their actions"* (Weick 1995:31). Her bliver det klart, at omgivelser ikke kan forstås som givet på forhånd, men at mennesker er med til at producere deres omgivelser. Lige såvel som andre påvirker os og vores sensemaking, påvirker vi også dem og deres sensemaking. Begrebet enactment forklarer, hvordan fortolkninger og handlinger muliggør og begrænser den mening, der kan skabes (Weick 1995).

### 3. Meningsskabelsesprocessen er vedvarende

Meningsproduktion begynder aldrig. Den er vedvarende. Men meningsproduktionsprocessen kan afbrydes, når bestemte momenter forstyrrer den og gør en forskel i forhold til de impliceredes forventninger til den: *"The reality of flows becomes most apparent when that flow is interrupted. An interruption to a flow typically induces an emotional response, which then paves the way for emotion to influence sensemaking"* (Weick 1995:45).

### 4. Retrospektiv meningskabelse

Sensemaking er retrospektiv. Det vil sige at meningsdannelse sker bagudrettet, når vi forsøger at forstå, hvad vi har været udsat for: *"...any perspective can be inserted into the here and now"*. (Weick 1995:28). Sensemaking betyder, at man retter opmærksomheden mod noget, der er sket. Ved sensemaking sker der en reduktion af kompleksitet. Sensemaking er med til at skabe klarhed og rationalitet. Det er en slags efterrationalisering af stedfundne begivenheder.

### 5. Meningsskabelsesprocessen udledes af og fokuserer på diskursive nøglebegreber

I den proces, hvor vi tilskriver mening til begivenheder, handlinger og fænomener, skærer vi øjeblikke ud af et kontinuert flow og skaber det som Weick kalder cues, eller extracted cues.

Cues er en slags stikord, modeller eller overskrifter, som binder forskellige elementer sammen kognitivt. *"Extracted cues are simple, familiar structures that are seeds from which people develop a larger sense of what may be occurring"* (Weick 1995:50).

Weick's meget berømte eksempel, som illustrerer hvordan cues - mentale landkort - uanset deres kvalitet, er nødvendige, handler om italienske soldater,

som farer vild i alperne under 1. verdenskrig. Rådvildhed og sammenbrud truer; men fundet af et kort (et cue) - som senere viser sig at være over Pyrenæerne - giver mændene vilje og mod til at finde tilbage. Og som Weick konkluderer : *"If you are lost any map will do"* (Weick 1995:54).

Ifølge Weick er det konteksten, der bestemmer, både hvad der er mulige extracted cues, og hvordan de tillægges betydning. Og han gør opmærksom på, at der er et magtelement, i hvilke cues, som bliver den almindeligt anerkendte reference. Her refererer han til andre såsom Smircich og Morgan (1982), som peger på, at lederskab og styring i organisationer netop handler om at generere sådanne referencepunkter, som bliver accepterede som det, der danner rammen om et fællesskab. Weick er dermed helt på linje med Foucaults krav om, at magtanalytikken skal fokusere på den måde, som styringsteknologier sætter sig igennem på i menneskers dagligdag, i og med at *"... faith in these cues and their sustained use as a reference point are important for sensemaking. The importance lies in the fact that these cues tie elements together cognitively. These presumed ties are then given more substance when people act as if they were real"* (Weick 1995:53-54).

#### 6. *Meningsskabelsesprocessen fokuserer på det sandsynlige frem for det korrekte*

Ovenstående fører over til et af de øvrige punkter i sensemakingprocessen som er, at det væsentlige ved en extracted cue er, at den styrer menneskers intentionelle orden af deres forhold til omverdenen. Det sker i relation til det, de oplever som sandsynligt, mere end i forhold til en transparent nøjagtig gengivelse af omverdenen, idet de oplever det første, som om det var det sidste og dermed, som tidligere nævnt, skaber billedet af omverdenen afhængigt af, hvilke cues de knytter an til i organisationen.

### 7. Meningsskabelsesprocessen er social

Når vi går fra at se på sensemaking som et generelt fænomen til at se på sensemaking i organisatoriske kontekst, åbnes op for et fokus på den kollektive meningskabelse, hvor mening skabes intersubjektivt, mellem mennesker. Weick understreger, hvordan det at organisere er at skabe orden, at simplificere og (til en vis grad) at ensrette og forbinde; og dermed har store ligheder med sensemaking-processer. Organisationer kan netop forstås som kollektive meningsstrukturer, der på den ene side er skabt via sensemaking og på den anden side strukturerer sådanne processer (Weick 1995).

Mennesket skaber mening i en social kontekst. Vi handler og 'sensemaker' med bevidstheden om den sociale kontekst, vi er en del af, med forestillinger om hvordan det modtages og vurderes af andre. "*Conduct is contingent on conduct of others, whether those others are imagined or are physically present*". ( Weick 1995:39-40).

De syv karakteristika er i praksis sammenflydende, det vil sige, at sensemaking er et komplekst begreb, der på én gang indeholder alle syv karakteristika. Dermed bliver analyse af konkret sensemaking vanskelig, og vil altid kun konstituere et subjektivt øjebliksbillede. Weick's syv karakteristika tydeliggør, at en analyse af sensemaking i sig selv er sensemaking og derved udgør en subjektiv, retrospektiv, afgrænset, påvirket og påvirkende proces.

### **Sensegiving og framing**

For Weick er sensemaking ikke kun en fortolkningsproces, men også et mere aktivt begreb, hvor individet bevidst forsøger at skabe en ønsket omverden, og dette kalder han sensemaking som manipulation: "*Sensemaking by means of manipulation involves acting in ways that create an environment that people*

*can then comprehend and manage*” (Weick 1995:165). Sensemaking som manipulation har lighedspunkter med den proces, det er at forsøge at skabe mening for andre, som Dennis Gioia og Kumar Chittipeddi (1991) benævner sensegiving: *“Sensegiving is concerned with the process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality”* (Gioia & Chittipeddi 1991:442).

Sensegiving og sensemaking beskrives af Gioia og Chittipeddi som en fortløbende proces, hvor den ene parts sensegiving kan føre til sensemaking hos den anden, uden det dog skal forstås, som at man passivt overtager den andens sensegiving.

Lederen praktiserer sensegiving ud fra sin forståelse (sensemaking) af organisationen og den aktuelle situation. Sensegiving har til formål: *“to provide a viable interpretation of a new reality and to influence stakeholders and constituents to adopt it as their own”* (Gioia & Chittipeddi 1991:443).

Ud fra ovenstående kan man sige, at sensemaking og sensegiving kan ses som to gensidige processer. Hvor sensemaking handler om den måde, hvorpå ledere og medarbejdere forstår og fortolker en given situation eller forandring, eller med andre ord; skaber mening omkring situationen, handler sensegiving om den måde, hvorpå de forsøger at påvirke forandringens udfald, og herunder at kommunikere deres ideer til øvrige interessenter i forsøget på at få deres støtte. Gioia og Chittipeddi tillægger den øverste ledelse evnen til bevidst at påvirke den symbolske meningsdannelse omkring en forandring. *“The CEO (and ultimately the top management team) can be seen as architects, assimilators, and facilitators of strategic change. The acts of making sense of, and giving sense about, the interpretation of a new vision for*

*the institution constitute key processes involved in instigating and managing change” (Gioia & Chittipeddi 1991:446).*

Citatet understreger en central pointe, at hvis ledelsen er i stand til at forstå kompleksiteten omkring et givent projekt, kan de strukturere deres indsats mod at opnå, at medarbejdere, mellemledere eller andre vigtige interessenter er med til at indfri projektets potentiale.

Dette kan ses i relation til Fairhursts syn på ledere som *“managers of meaning and co-constructors of reality”* (Fairhurst 2005:166). I dette perspektiv betragtes ledelse som en kommunikativ aktivitet. Ledelse handler om at påvirke andre menneskers meningsskabelse, og på den måde guide dem i retning af en bestemt opfattelse af virkeligheden (Fairhurst 2005).

Fairhurst beskriver ledelse som: *“...leadership as management of meaning through framing”* (Fairhurst 2005:167). Mening er for Fairhurst det helt grundlæggende ved kommunikation, og hun mener, at meningsskabelse igennem mange mulige fortolkninger overses i en formidlings- og informationsoverførselsforståelse af kommunikation. Ledelse handler om framing, der af Fairhurst defineres som: *“(...) a structured way of thinking or an act or communicating? In reality, it is both, because a frame is that mental picture, and framing is the process of communicating that picture to others.”* (Fairhurst 2011:4). Framing er altså både den måde, vi anskuer virkeligheden på, og den måde vi kommunikerer vores virkelighed ud.

I relation til ledelsen kan framing ses som en proces af kommunikative aktiviteter, hvor lederen tilbyder sin fortolkning (frame) til medarbejderne i håb om, at de tilslutter sig den. Framing er en invitation til fælles sensemaking og en måde at lede på igennem kommunikation (Fairhurst 2005; Fairhurst 2011).



Ledelsens kommunikation er således et vigtigt redskab i processen om at influere på den sensemakingproces, som medarbejderne skaber. Fairhurst pointerer, at ”*sense making is the situational engagement of our mental models*” (Fairhurst 2011:213). Fairhurst forklarer ’mental models’ som billeder, der ligger dybt organiseret i medarbejdernes tankesystem, og som hjælper medarbejderne til at forstå f.eks. CSR-indsatser. Disse ’mental models’ er et resultat af de diskurser, medarbejderne indgår i, og som de betragter verden ud fra. Derfor er det medarbejdernes ’mental models’, som ledelsen skal påvirke i deres sensegiving proces, da det er dem, medarbejderne anvender i deres sensemaking proces.

## **Frihed og styring**

Selvom Foucault til forskel fra Weick mener, at individet altid er styret i en eller anden forstand, er han på linje med Weick omkring, at de styrede aktører samtidig er frie, idet det er muligt for dem at handle og tænke på mangfoldige måder og nogle gange på måder, der ikke er forudset af styringens autoriteter. Styring forudsætter eksistensen af subjekter, der er frie i den grundlæggende forstand, at de er levende og tænkende væsener udstyret med kropslige og mentale kapaciteter.

*“When one defines the exercise of power as a mode of action upon the actions of others, when one characterizes these actions by the government of men by other men - in the broadest sense of the term - one includes an important element: freedom. Power is exercised only over free subjects, and only insofar as they are free. By this we mean individual or collective subjects who are faced with a field of possibilities in which several ways of behaving, several reactions and diverse comportments may be realized. Where the determining*

*factors saturate the whole there is no relationship of power; slavery is not a power relationship when man is in chains” (Foucault 1983:221).*

Frihed fremtræder således ikke i governmentality - styringsteknologitankegangen som magtens og styringens anarkistiske modsætning, men tværtimod som dens produktive forudsætning. Ud fra en antagelse af, at man ikke kan styre individer, som ikke har friheden til at styre sig selv, bliver det, der interesserer Foucault ikke magten som undertrykker af friheden, men snarere den regulerende form, hvori friheden iscenesættes med henblik på at regulere menneskers adfærd, tænkning mv.

## **Opsamling**

Det teoretiske apparat skal gøre mig i stand til at studere styringsbegrebet ved hjælp af Foucaults magtteknologier og selvstyringsteknologier.

Governmentality er en moderne avanceret styring, hvor styringen finder sted ved, at medarbejderen styrer sig selv. Der er altså tale om en indre styring, hvorimod disciplineringen former adfærd ved hjælp af en ydre styring.

For at selvstyringen kan finde sted, kræver det i en vis udstrækning, at medarbejderne er aktive i deres egen selvdannelse i den formnings- og dannelsesproces, der styres og reguleres af ledelsen, som af Foucault benævnes subjektivering. Modmagtstrategier bliver relevante i forhold til, om medarbejderne blot tilslutter sig subjektiveringen og indtræder i en af de subjektpositioner, der er tilrådighed i situationen, eller om de i en eller form modsætter sig det handlerum, som styringen lægger op til. I relation hertil har jeg fundet det vigtigt at forstå, hvad der skaber mening for medarbejderne, og hvordan meningsprocessen fungerer. Weick (1995) peger på, at mennesker ikke nødvendigvis tørster efter mere information og indflydelse, men at

problemet snarere er, at der savnes værdier, prioritet og klarhed om præferencer.

## **DEL 2 - Det empiriske spændingsfelt**

I de næste kapitler præsenteres og analyseres afhandlingens empiriske materiale med det formål at opnå indsigt i, hvilken betydning ledelsens styringsform har på medarbejdernes meningsskabelsesproces i relation til CSR og hvilke virksomhedsinterne processer, der viser sig at have indflydelse på styringsform og medarbejdernes meningsskabelsesproces. Ligeledes foretages en undersøgelse af, hvorvidt CSR opfattes som noget særligt i forhold til tidligere strategiske tiltag og i givet fald hvorfor. Første analyse, kapitel fem, bygger på datamateriale fra 2008, og anden analyse, kapitel 6, bygger på datamateriale fra 2010.

Da en vigtig hensigt med analyserne er at se på udviklingsperspektiverne i CSR, og hvordan det har indvirkning på styring og meningsskabelsesprocesserne blandt medarbejdere og ledere, har jeg fundet det relevant at skelne mellem en førsteordens-diskurs, der omhandler styring i forhold til CSR, og hvordan det påvirker medarbejdernes meningsskabelsesproces, og en andenordens-diskurs, der omhandler de interne udviklingsperspektiver, som finder sted fra 2008-2010.

En vigtig pointe er, at det er nødvendigt at forstå begge diskursordner og deres indbyrdes samspil for at forstå styringsperspektiver og meningsskabelsesprocesserne blandt medarbejdere og ledere i relation til CSR.

Førsteordens-diskursen omhandler konkret styring i relation CSR, herunder hvordan henholdsvis ledere og medarbejdere dels betragter styring, og dels

hvordan styring *er* i relationen mellem medarbejdere og ledere. Centrale spørgsmål, som søges besvaret, er: Hvad er de styrende normer og værdier i forhold til SL, hvordan passer de sammen med virksomhedens grundlæggende værdier og normer, hvorledes skaber den enkelte medarbejder mening om SL ud fra den af ledelsen definerede ramme, og hvorvidt SL har en særlig påvirkning i relation til medarbejdernes sædvanlige forventninger til styringsform?

Hvor førsteordens-diskursen forsøger at skabe en generel forståelse for situationen omkring den gensidige styring og meningsskabelsesproces, omhandler andensordens-diskursen et udviklingsperspektiv og undersøger, hvad der er sket med udviklingen af SL fra 2008 til 2010 og hvorfor. Centrale spørgsmål at stille er: Hvilke parametre viser sig at have betydning for implementeringen af SL udover et tidsperspektiv, hvilke virksomhedsinterne forhold har haft betydning for udvikling i medarbejdernes meningsskabelsesproces, og hvorvidt har styringsteknologierne ændret sig?

Da en af de centrale empiriske hovedpointer er, at medarbejderne tillægger virksomhedens identitet, kultur og kommunikation stor betydning, i relation til arbejdet med CSR, har jeg valgt at inddele analyserne i tre overordnede afsnit, som er: ”Betydningen af virksomhedens identitet”, ”Betydningen af kommunikation” og ”Betydningen af virksomhedens kultur”. Jeg har valgt samme overordnede afsnit for henholdsvis 1. og 2. ordensdiskursen for bedre at kunne foretage komparative betragtninger og forstå deres indbyrdes samspil. Selvom disse empirisk genererede fænomener bliver overskriften på analysens afsnit, er det vigtigt at pointere, at analysens overordnede genstandsfelt - i tråd med problemstillingen - vil være styring og meningsskabelse i relation til CSR.

Analysen vil være baseret på den teoretiske ramme præsenteret i kapitel 4, hvor udgangspunktet er Foucaults styringsteknologier og Weicks arbejde omkring meningskabelse. Min hensigt med at anvende disse perspektiver er at opnå en mere nuanceret og dybere indsigt i det empiriske materiale ved at reflektere de empiriske betragtninger i de teoretiske begreber.

## Kapitel 5 SL - Styring og meningskabelse

### De første observationer

A: ”Jeg tror måske, at jeg kan bruge SL i noget af det, jeg arbejder med. Ved du, hvor jeg kan få noget materiale om det, og hvem er ansvarlig for det, er det dig?”, spørger den ene kollega den anden i kantinen?

B: ”Nej, det er ikke mig, jeg ved heller ikke rigtig, om det er noget projekt. Det er vel mere en strategi eller vision?”

A: ”Jamen, findes der ikke noget materiale om det?”

B: ”Jo, der er lavet en definition og nogle key messages og en brochure, som jeg har brugt. Herudover skal man vist selv få det til at passe i projekterne”.

A: ”Er der ikke nogen, som er ansvarlig for det?”

B: ”Ikke som jeg har forstået det”.

A: ”Ok, det er da et vidt begreb! Jamen, hvor meget skal vi gøre ud af det? Jeg mener, er det noget, vi må slå meget på, eller er det bare noget, vi skal kunne svare på, hvis vi bliver spurgt?”

B: ”Som jeg har forstået det, og ud fra hvad jeg har fået at vide, skal vi bruge det aktivt i vores kommunikation”.

A: ”Det passer bare ikke med, at jeg har hørt fra ledelsen, at vi bare skal se det som en hygiejnefaktor”.

B: ”Det kan jeg godt se, så ved jeg det ikke”.

A: ”Ja, det kan da gå ud over vores troværdighed, hvis vi ikke kommunikerer det ens, hvis vi alle bare går rundt og selv fortolker, hvad vi tror, det betyder. Det er vel ikke meningen?”

B: ”Nej, det er ikke godt. Men det virker ikke som om, der kommer mere materiale”.

A: ”Nej, jeg tror, jeg dropper ideen med at bruge det, indtil jeg får mere at vide”.

Ovenstående viser en konkret episode fra mine observationer i VELUX’ hovedkontor i 2008. I den følgende analyse vil jeg nuancere dette yderligere og forklare, hvad denne udveksling mere konkret betyder.

### **Betydningen af virksomhedens identitet**

I det følgende vil jeg undersøge, hvordan virksomhedens identitet kan have indflydelse på medarbejdernes og ledelsens måde at betragte styring på, og relateret til problemformuleringen, hvordan de skaber mening om CSR.

Virksomhedens identitet forstås i denne afhandling som del af en meningsskabelsesproces, hvor identitet bliver konstrueret via en vedvarende interaktionsproces med omverdenen og internt i organisationen. På denne måde lærer individer såvel som virksomheder om deres identitet ved at projicere den i en situation med omverdenen og efterfølgende observere konsekvenserne for derved at skabe en ny identitet i f.eks. en forandringssituation (f.eks. Gioia & Thomas 1996).

Identiteten forstås ligeledes som en dynamisk størrelse, der er i konstant forandring, og som ligeledes er afhængig af den kulturelle kontekst (Weick 2001).

### **Definition af SL**

Blandt ledelsen i VELUX er der enighed om, at SL skal defineres og forstås som de tre parametre, der også er grundlaget for den officielle definition af SL.



*"Jeg kan ikke huske ordret vores definition af SL, men jeg forstår det ved de tre ben; energy efficiency, healthy indoor climate og renewable energy"*(Leder 2, 2008).

Blandt medarbejderne er der enighed med ledelsen i at beskrive SL ved hjælp af de tre parametre fra den officielle definition.

*"SL er energy efficiency, healthy idoor climate og renewable energy i bygninger, sådan mener jeg, der står i definitionen (...) jeg har ikke selv reflekteret nærmere over, hvordan det kan fortolkes i forhold til de enkelte projekter, og hvad det konkret betyder for VELUX. Det ved jeg ikke nok om det til at sige endnu"* (Interview med medarbejder 14, 2008).

Ovenstående citater viser et generelt billede af, hvordan ledere og medarbejdere holder sig nært til ordlyden af den formelle definition. Dette bekræftes ligeledes i flere af mine observationer. Et eksempel er fra en frokost i kantinen onsdag den 5. november 2008, hvor en gruppe medarbejdere taler om SL.

*"Har I forstået, hvad SL er?", spørger en medarbejder sine fire kollegaer. "Ja, det er energy efficiency, healthy idoor climate og renewable energy i bygninger - det står i en ny folder om SL, som jeg netop har fået", svarer den ene kollega hurtigt tilbage. Der nikkes blandt de øvrige tre kollegaer. "Men ved I, hvad det betyder for VELUX?", spørger medarbejderen tilbage. Alle ryster på hovedet, og den ene siger: "Nej, det har jeg ikke forholdt mig til eller tænkt over. Men det er vel bare at bruge definitionen, så lægger du i hvert fald ikke noget forkert i det". De andre nikker bekræftende, og medarbejderen spørger ikke yderligere.*

Eksemplet viser, at medarbejderne ikke, udover den fastlagte definition, har reflekteret over betydningen af SL, og hvad det f.eks. betyder for VELUX som virksomhed.

Dette kan bl.a. forklares med, at SL stadig er meget nyt og komplekst for mange, og at flere er bange for at komme til at tolke noget forkert ud af begrebet.

*”Ved at holde mig til definitionen, kommer jeg ikke til at tolke noget forkert om SL eller tillægge det en betydning, som det ikke har” (Medarbejder 9, 2008).*

Selvom medarbejderne holder sig tæt til definitionen af SL, udtrykker flere dog, at de ser en parallel mellem SL og virksomhedens interne CSR. Her nævner flere bl.a. egen adfærd som at huske at slukke lyset, bruge mindre papir og virksomhedens CO<sub>2</sub>-forbrug.

*”Når vi taler SL, kan man ikke undgå også at tale om, hvordan vi selv opfører os som virksomhed i forhold til f.eks. miljø, arbejdsulykker og CO<sub>2</sub>. Det er derfor en vigtig del af SL. Ellers kommer vi til at virke utroværdige, hvis vi ikke selv forsøger at være en bæredygtig virksomhed (Interview medarbejder 3, 2008).*

Både medarbejdere, mellemledere og topledelse er ligeledes enige om, at SL er vigtigt for VELUX' forretningsgrundlag, grundet krav fra omverdenen og herunder en indirekte trusler imod VELUX-produkterne, hvis bæredygtighed som emne ikke tages alvorligt.

*”Selvom vi gerne vil være en ansvarlig virksomhed, går vi også ind i arbejdet med SL, fordi det er en indirekte trussel mod vores produkter, hvis vi ikke gør noget. Dette gælder både i forhold til løbende at udvikle energioptimale produkter, som lever op til de stramninger, der sket i forhold til energiforbruget i boliger, og at vi er med til at påvirke lovgivningen i en retning, så der tages hensyn til vores produkter i de nye energikrav til boliger. At man f.eks. ikke alene taler om mest mulig isolering, som boligerne i 1970’erne er et eksempel på, men at vi får gjort opmærksom på, at dagslys og frisk luft er en nødvendighed for menneskers trivsel og sundhed. Herudover oplever vi også generelt et større krav fra omverdenen om, at vi som stor international virksomhed involverer os i debatten om bæredygtighed og CSR” (Leder 2, 2008).*

Dette kan relateres til Morsing, Cheney & Christensen’s (2008) argument om, at der i stigende grad er en forventning fra omverdenen om, at større globale virksomheder tager et samfundsmæssigt ansvar og engagerer sig i temaer og forholder sig til problemstillinger, der er til offentlig debat (Morsing, Cheney & Christensen 2008).

Hvis VELUX ønsker at blive hørt og betragtet som en betydningsfuld spiller, kan man således argumentere for, at det er et krav, at virksomheden forholder sig til bæredygtighed og arbejder med CSR.

Flere af medarbejderne understreger samtidig, at det er naturligt for VELUX, at arbejde med bæredygtighed og CSR, og at det er tæt på den grundlæggende forretningsfilosofi i VELUX.

*”Man kan faktisk sige, at VELUX har været en af de første virksomheder til at tale om CSR via vores mønstervirksomhedsmålsætning helt tilbage fra*

*slutningen af 1940'erne. Det er jeg da lidt stolt af. Det betyder også meget for mig, at den virksomhed jeg arbejder i opfører sig ordentligt og arbejder med CSR - ellers kunne jeg ikke være her” (Medarbejder 7, 2008).*

Flere af medarbejderne nævner som begrundelse for, hvorfor det er vigtigt, at den virksomhed de arbejder i har fokus på CSR, at det dels siger noget om deres personlige identitet, da der eksisterer en indirekte forventning om, at man støtter op om den virksomhed, man arbejder i. Dels at de ikke kunne arbejde i en virksomhed, som de ikke kunne identificere sig med. Dette kan underbygges med Weick's pointe om, at når vi definerer den verden, vi er en del af, for eksempel den arbejdsplads vi tilhører, medvirker det også til at definere os selv (Weick 1995).

*”Det er ikke, fordi jeg personligt skal kunne identificere mig hundrede procent med alt det den virksomhed, som jeg arbejder i står for, men det er vigtigt, at jeg kan stå inde for de overordnede værdier i virksomheden, og at det afspejler, hvad jeg selv tror på og kan identificere mig med. Samtidig at de lever op til nogle grundlæggende etiske standarder. F.eks. kunne jeg ikke arbejde i VELUX, hvis man brugte børnearbejde i produktionen, eller hvis vores fabriksmedarbejdere arbejdede under kummerlige forhold” (Medarbejder 12, 2008).*

Dette kan underbygges med nyere forskning (bl.a. Frandsen & Morsing 2009; Echo Research Group 2008), at CSR er med til at forstærke medarbejdernes kobling mellem virksomhedens og deres egen identitet og værdier. Det bliver mere nærliggende, at medarbejderne stiller spørgsmål som: ”Kan jeg identificere mig med virksomheden? Kan jeg fortælle mine venner om det? ”CSR er på den måde med til at sætte fokus på etiske og moralske aspekter

om virksomheden i relation til den enkelte medarbejder i langt højere grad end tidligere. Ifølge en undersøgelse fra Echo Research Group (2008) hænger det bl.a. sammen med, at CSR af medarbejderne bliver opfattet som noget meget tæt på deres personlige værdier, som de skal kunne stå inde for, hvis de skal se sig selv som en del af virksomheden.

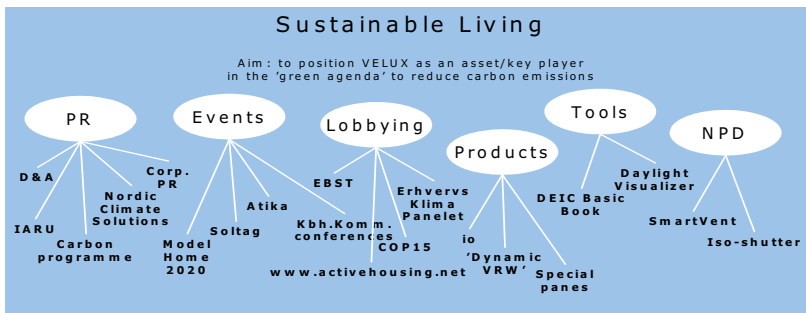
*"At der er overensstemmelse mellem, hvad der betyder noget for mig personlig, og hvad VELUX gør inden for CSR er vigtigt. For mig er det f.eks. vigtigt, at man hjælper dem, der er fattigere end en selv, eller som på en eller anden måde er i nød, hvis man har mulighed for det. Det er vigtigt for mig at vide, at VELUX giver en stor pose penge til netop personer med dårlige forudsætninger for at klare sig selv, eller som har været udsat for en tragedie. Og at VELUX netop ikke efterfølgende bruger det i markedsføringsøjemed, men gør det, fordi det er en naturlig del af forretningsfilosofien (Medarbejder 2, 2008).*

### **Implementering af SL**

Udover selve definitionen og en række corporate budskaber om SL, har afdelingen Corporate Brand & Management, med marketingdirektør Michael Rasmussen i spidsen, skitseret en model, som viser den rolle og position, man ønsker SL skal have i VELUX, ud fra et kommunikations- og marketingperspektiv. Ifølge flere af lederne skal modellen ses som en præcisering af begrebet over for medarbejderne, således at alle er klar over, hvilken rolle SL spiller i organisationen.

SL er i modellen beskrevet som et paraplybegreb, der skal forstås som overliggeren for de aktiviteter, der arbejdes med i relation til de forskellige afdelinger i VELUX, således at det bliver et begreb, der tænkes ind i alle dimensioner. Det vil sige, at tanken med SL er, at det skal foldes ud og

konkretiseres gennem de forskellige projekter, hvortil det kan relateres. Et af de eksempler, som flere af lederne nævner, hvor SL naturligt kan inddrages, er Model Home 2020 projektet. Her bygger VELUX seks energineutrale huse rundt omkring i Europa fra 2009 - 2011, der alle skal leve op til energikravene i 2020.



Figur 6: Koblingen mellem aktiviteter & projekter i relation til SL.

Som det fremgår af figur 6<sup>12</sup> er formålet, at SL skal positionere VELUX som en nøglespiller inden for den grønne agenda med fokus på at skabe CO<sub>2</sub>-reduktion. Dette skal ske gennem de aktiviteter og projekter, der gennemføres i virksomheden. Netop denne formålsbeskrivelse har imidlertid skabt grobund for en del forvirring blandt medarbejderne, da de har svært ved at forene dette formål med, at flere fra ledelsen samtidig har givet udtryk for, at SL blot skal ses som en 'hygiejnefaktor', hvor VELUX alene opfylder de krav og forventninger, der bliver stillet til virksomheden. F.eks. i forhold til at leve op til kravene for energitab i vinduer. Flere af de interviewede ser det som en

<sup>12</sup> PR er forskellige CSR-relaterede presseaktiviteter, Events er arrangementer og seminarer inden for bæredygtighed, Lobbying er forskellige former for aktiviteter, som påvirker politikere og myndigheder, Products er forskellige energioptimerende produkter, Tools dækker over redskaber til energioptimering af boligen i forhold til dagslys og NPD er udvikling af nye produkter.

direkte modsætning, idet de opfatter ordet 'nøglespiller' som en proaktiv position og hygiejnefaktor som en reaktiv position.

*"Jeg synes, det skaber forvirring, at vi får to modsatrettede udmeldinger. Der er stor forskel på, om vi skal være en 'nøglespiller' inden for bæredygtighed, gøre en masse aktiviteter proaktivt og blande os i den offentlige debat, eller vi bare skal overholde lovgivningen. Det gør det svært at vide, hvad jeg skal forholde mig til. Specielt når jeg selv skal til at arbejde med det"*

(Medarbejder 4, 2008).

At ledelsens udmeldinger opleves som divergerende, kan ses som et udtryk for den forskellige opfattelse, der eksisterer i ledergruppen af, hvorvidt det skal ses som: *"En hygiejnefaktor, hvor vi lever op til de krav, omverdenen stiller til os for at sikre relevansen af VELUX produkterne i fremtiden"*, som en af lederne udtrykker det. Eller det skal række udover dette og ses som en mulighed for at bruge SL proaktivt, og VELUX skal være en nøglespiller i forhold til bæredygtighed, som figur 6 lægger op til.

*"Vi er nok ikke i ledergruppen enige om, hvilken betydning det skal have i organisationen. Man kan sige, at det nu er lagt ud til dem, der arbejder med det til at vurdere, hvordan det kan indarbejdes ud fra den definition og de corporate budskaber, der er udarbejdet"* (Leder 3, 2008).

Samtidig argumenterer ledergruppen for, at det ikke er muligt at specificere SL meget yderligere, da det skal kunne bidrage med noget forskelligt afhængigt af, i hvilken sammenhæng det indgår. Hertil er definitionen af SL, de overordnede budskaber og paraplymodellen tænkt som de corporate retningslinjer, det er muligt at give. Det er meningen, at SL skal fortolkes

decentralt i de lokale enheder og afdelinger, og at det i hovedkontoret er mellemliderne og de projektansvarlige, der skal sikre, at det bliver inkorporeret og brugt i de projekter, hvor det er relevant.

*”SL skal kunne fortolkes decentralt i organisationen og tilpasses lokalt, hvilket kræver en bred defineret ramme at arbejde med” (Leder 3, 2008).*

En af lederne nævner de klimamæssige forskelle som eksempel på nødvendigheden af at give plads til lokal tilpasning: *”I Nordeuropa er den største udfordring at holde kulden ude. I Sydeuropa er det at holde varmen ude. Det er derfor forskellige dagsordner, man skal kunne tale om, selvom det fundamentale problem omkring en CO<sub>2</sub> reduktion er det samme” (Leder 2, 2008).*

At ledelsen netop vælger, at styringen ikke bliver mere retningsgivende, end at der er plads til lokal tilpasning, er i følge lederne således en bevidst strategi og i tråd med den decentrale ledelsesfilosofi i VELUX omkring, at forretningen ikke alene kan eller skal drives fra hovedkontoret eller fra den øverste ledelse, men at de lokale kompetencer skal udnyttes, idet de lokale ledere og medarbejdere kender de enkelte fagområder og markeder bedst.

Som en af lederne udtrykker det: *”SL skal sprede sig som ringe i vandet, efterhånden som vi kommer igennem de der cirkler, så kan det arbejde sig længere og længere ud”.* (Leder 1, 2008). Eller som en anden siger: *”Det skal være som en blomstermark uden struktureret orden, blot de holder sig inden for den grund, vi ejer, så behøver alle blomsterne ikke stå i orden efter farve eller sort. For du kan også bruge enormt meget tid på at rette og kontrollere.*



*Men så længe du er i gang, så er der jo en tendens til, at tingene alligevel mødes. Så det er jo ikke nogen styret proces” (Leder 3, 2008).*

Overføres ovenstående til Foucaults tanker om selvstyring, kan man sige, at selvstyring i høj grad er, at medarbejderne selv er med til at skabe SL.

Kravene til konteksten for selvstyring fra ledelsen kan således være meget bred, og skal man følge Foucaults tankegang er det, at ledelsen siger SL nok til, at medarbejderne kan gribe det og arbejde videre med det.

### **Usikkerhed over for SL**

Udover forvirring omkring forståelse af begrebet SL viser det sig også, at flere medarbejdere og mellemledere oplever en usikkerhed over for SL.

Observationerne viser flere eksempler på denne usikkerhed. For eksempel i relation til produktudvikling, hvor flere medarbejdere fortæller, at de på den ene side har fået at vide, at de skal udvikle produkter, som er proaktive og innovative inden for bæredygtighed og have fokus på det, og på den anden side, at de skal udvikle produkter, som lever op til de krav og ønsker, forbrugerne stiller til produkterne, og som ikke nødvendigvis handler om bæredygtighed, men hvor fremtidens energikrav blot skal være opfyldt, fordi det er adgangsbilletten til markedet.

*”Jeg arbejder forholdsvist tæt på produkterne, og her skaber det usikkerhed, at vi får forskellige og modsatrettede meldinger. På den ene side får vi at vide, at vi skal arbejde efter udvikling af innovative bæredygtige produkter og være proaktive og på den anden side, at vi skal udvikle produkter, som fokuserer på det, forbrugerne efterspørger, og kun have fokus på bæredygtighed i det omfang det er nødvendigt, og så vi overholder*

*lovgivningen. Det gør mig usikker, og jeg savner en klar retningsanvisning. Jeg tør faktisk ikke at kaste mig ud i arbejdet med SL, som det ser ud nu”*  
(Medarbejder 6, 2008).

Ifølge Foucault vil der altid, hvor der er magt også være modmagt, som jævnfør Foucaults beskrivelse netop kan ses som et udtryk for de oplevede negative effekter af noget nyt. Individet vil altid i en vis udstrækning modsætte sig forskellige former for subjektivering - det vil sige under en eller anden form gøre indvendinger mod de handlerum, der tildeles (Foucault 1997). Her kan medarbejdernes krav om klare specifikationer ses som et udtryk for dette. Det interessante er blot, at det ikke tidligere har været tilfældet ved indføring af andre strategiske tiltag, hvor der ligeledes kun har været givet en overordnede ramme som udgangspunkt for selvstyring.

Selvom mange af medarbejderne efterspørger yderligere afklaring, er der også enighed om at bevare den decentrale ledelsesfilosofi. Som en af medarbejderne udtrykker det, handler det om: *”At give retning uden at dræbe initiativ”*. Eller som en af mellemlederne siger:

*”Ledelsesstilen har en klar sammenhæng til den decentrale måde, som virksomheden fungerer på. Ofte kan man godt føle, at ledelsen lader organisationen i stikken, fordi de ikke tager de overordnede beslutninger før lang tid efter, at organisationen ofte har fundet ud af, hvad der skal gøres. Det betyder, at man på et lavere niveau ofte har taget de valg og allokeret de mennesker, der skal til og fået det op og stå. Og så er det, at man måske godt kan se, to-tre år senere, at nu har virksomheden rent faktisk bevæget sig. Det er ikke nødvendigvis en dårlig måde at bevæge sig på. Det har jo rent historisk faktisk vist sig som en meget succesfuld måde at bevæge sig på. Det*

*kan godt være, at det ikke er særlig kønt, og at det ikke passer ind i forskellige managementmodeller, men det har i hvert fald virket” (Medarbejder 11, 2008).*

Som citatet siger, og som flere af de øvrige medarbejdere giver udtryk for, hænger deres usikkerhed ikke sammen med en generel uvilje mod at tage eget initiativ, arbejde ud fra en decentral strategi, eller at der er tale om en ny ledelsesstil, som de ikke tidligere har oplevet. Tværtimod viser det sig, i lighed med ovenstående citat, at mange af medarbejderne er velovervejede og har forståelse for måden, virksomheden fungerer på, og formår at omsætte det til praksis.

Ligeledes viser det sig, at medarbejderne er meget positive over for SL og ser det som et vigtigt område for VELUX og som noget, der ligger naturligt i forlængelse af VELUX’ værdier. Dette ses bl.a. når de siger: *”Jeg tror meget på SL”* eller *”VELUX- kulturen har altid haft meget fokus på bæredygtighed”*.

SL opleves blot anderledes af medarbejderne, og man kan sige, at SL af medarbejderne opleves som et tiltag, der kræver central styring, men i en decentralt ledet organisation. Dette kommer til udtryk ved, at medarbejderne forholder sig tvetydigt til SL, idet de på den ene side ønsker at bibeholde den decentrale ledelsesstruktur og ser det som noget positivt. På den anden side er det i kraft af deres oplevelse af SL samtidig svært for dem at arbejde med SL ud fra de decentralt funderede retningslinjer, og de søger derfor konkrete retningslinjer og strukturer for, hvordan de skal arbejde med det.

Et centralt spørgsmål at undersøge og diskutere er, hvorfor der netop i relation til SL opstår dette ændrede behov for central styring og klare retningslinjer blandt medarbejderne, hvorfor er SL anderledes end tidligere strategiske tiltag og hvorfor denne usikkerhed og modstand?

### **SL er noget særligt**

*”SL er anderledes, fordi det drejer sig om holdninger til nogle områder, der ligger meget tæt på hjertet i virksomheden, og fordi vi pludselig skal til at tale om virksomheden eksternt. F.eks. vores CO<sub>2</sub>-regnskab eller hvad vores holdning er til fremtidens bygninger og energiforbruget. Det er nyt for VELUX, hvor det ligger dybt i kulturen og virksomhedens identitet, at man ikke taler om virksomheden, men kun om vores produkter. Det er det, som gør mange medarbejdere usikre, tror jeg. Det er markant anderledes. Vi har ikke tidligere stået over for lignende tiltag” (Medarbejder 4, 2008).*

Fra et identitets-teoretisk perspektiv kan man tale om et radikalt skift i virksomhedens identitet fra alene at tale om virksomhedens produkter og ydelser til at tale om virksomheden og dens holdninger og adfærd. I tilfælde af at en ændring opfattes som langt fra den aktuelle identitet, kan det være svært for medarbejderne at forstå og identificere sig med (Gioia, 1998).

*”Vi har tidligere arbejdet med CSR, men med udgangspunkt i vores produkter - f.eks. energimærkningsordninger på vores produkter og CO<sub>2</sub>-forbrug på vores fabrikker. SL er noget helt andet, som tager udgangspunkt i virksomhedens holdninger og berører vores grundlæggende måde at arbejde på” (Medarbejder 13, 2008).*

At det af medarbejderne opleves som en stor forandring skal ligeledes ses i forlængelse af den virksomhed, som VELUX er, hvor kommunikationsstrategi, identitet og kultur samtidig er kendetegnet ved en høj grad af lukkethed omkring virksomheden<sup>13</sup>.

*”SL er ikke det samme, som når vi lancerer et nyt intranet, et nyt design system eller et nyt værktøj for vidensdeling. Selvom det er et nyt system, som skal bruges forskelligt af forskellige afdelinger, afhængig af behov, og som vi hver især skal være med til at udvikle og bidrage med input og indhold til, er det ikke det samme. Her er det fint, at ledelsen bare giver os den overordnede ramme, og vi derefter selv arbejder videre med det og udvikler det, så det passer til de enkelte afdelinger eller projekter. Men forskellen ved SL er, at det rykker ved noget helt fundamentalt ved VELUX’ identitet, nemlig den usynlige ramme, som tror jeg, alle har en god fornemmelse af, hvad er (...) det er for eksempel, at vi ikke taler om VELUX’ holdninger, men tager udgangspunkt i vores produkter, og at vi altid har argumentation og dokumentation i orden, inden vi siger noget til nogen” (Medarbejder 13, 2008).*

Som citatet siger, går SL udover den ramme, som medarbejderne er komfortable med at selvstyre indenfor, hvilket er første gang medarbejderne oplever dette. For flere af medarbejderne bliver virksomhedens identitet i høj grad identisk med denne ramme.

*”Jeg synes, det er svært præcist at tale om virksomhedens identitet - det er noget man kan fornemme, og som er usagt i virksomheden, og som jeg tror står meget klart for mange medarbejdere. Det er en ramme, som siger noget*

---

<sup>13</sup> For uddybning se kapitel 2.

*om, hvordan vi agerer i VELUX, og hvad vi ikke gør. SL går udover, hvordan vi normalt agerer ved f.eks. at lægge op til, at vi taler om virksomhedens holdninger, og at VELUX nærmest bliver personificeret i forhold til at ytre holdninger om bæredygtighed og CSR. Det går helt klart imod vores identitet” (Mellemlider 5, 2008).*

Flere af medarbejderne og mellemliderne giver ligeledes udtryk for, at de ikke har fået nogen indikationer fra ledelsen om, at der er ændret på denne ramme som en afledt effekt af SL.

*”Ledelsen udstikker en ide om, at vi nu skal tale om SL, men uden at de tænker på, at det er anderledes og går imod den måde, som vi grundlæggende ”er” på i VELUX og plejer at arbejde efter. Her er det nødvendigt, at de også ændrer ved nogle helt fundamentale rammebetingelser, såsom at vi gerne må tale om virksomhedens holdninger, og at vi godt må påstå nogle ting, uden vi er helt sikre, hvis det er tilfældet” (Medarbejder 7, 2008).*

Ovenstående forstærkes yderligere af, at CSR af medarbejderne ses som et fænomen, der udvikles og vokser i omverdenen uden nogen helt ved, hvor det ender, og hvad det fører til.

*”Selvom CSR har eksisteret i mange år er det jo inden for de seneste 10 år, at mange virksomheder for alvor er begyndt at arbejde med det. Samtidig er det også i det tidsrum, at der er blevet sat ekstra fokus på det fagligt og videnskabeligt. Det vil sige, at man endnu ikke har så mange erfaringer at trække på, da det stadig udvikles og skal finde sine ben og plads i virksomhederne. Selvom man med VELUX’ mønstervirksomhedsmålsætning kan argumentere for, at vi har været forud for tiden og talt CSR i mange år, er*

*det ikke i samme form som nu, hvor virksomheden skal tage stilling og komme frem med konkrete holdninger. Tidligere har det mere været et spørgsmål om f.eks. at donere midler til lokalsamfundet og sikre et godt arbejdsmiljø og mindske arbejdsulykker” (Mellemlider 9, 2008).*

Som citatet siger, opleves CSR af mange medarbejdere og mellemlidere som et nyt fokusområde, der ikke tidligere har eksisteret i den form, og hvor der ikke findes mange års erfaringer fra andre virksomheder, som medarbejderne kan trække på og bruge som 'best practice'. Det er noget som udvikles og skabes i omverdenen samtidig med, at det skal indarbejdes i virksomheden. Set i relation til tidligere corporate tiltag har det ikke været tilfældet, da der altid har været andre virksomheder at spejle sig i eller eksisterende viden på området.

Flere medarbejdere argumenterer ligeledes for, at SL er anderledes, fordi det ikke umiddelbart kan overføres fra den ene virksomhed til den anden, men skal tilpasses til virksomhedens identitet og kultur.

*”Da vi skulle implementere Lean i VELUX, var der tilknyttet nogle konsulenter, som havde referencer og eksempler på måder at gøre det på fra andre virksomheder. Ligeledes var der arrangementer med netop repræsentanter fra andre virksomheder til flere gå-hjem-møder, som fortalte om deres måde at håndtere Lean på, og herunder de udfordringer de havde stået overfor. Dette kunne vi forholde os direkte til, fordi det var sammenligneligt med den situation, vi stod overfor. Det kan vi ikke med SL, da det ikke er muligt at lave en direkte sammenligning til SL. Andre virksomheder arbejder måske godt nok med CSR, men det er ud fra nogle helt andre præmisser og en anden kontekst, end vi gør i VELUX. Virksomhedens*

*rødder, kultur og identitet har her meget at sige i forhold til, hvordan det kan formes, og hvordan det kan indpasses, da SL for at være troværdigt skal være en del af virksomhedens DNA. Lean er blot et værktøj med nogle statiske modeller, som kan kopieres og bruges i næsten alle virksomheder. SL er en vision, som skal passe sammen med VELUX' identitet for at kunne fungere og virke troværdig internt såvel som eksternt” (Mellemlider 10, 2008).*

Flere af medarbejderne nævner mønstervirksomhedsmålsætningen som eksempel på koblingen mellem identitet og SL.

*”I VELUX er CSR for eksempel nødt til at være knyttet til mønstervirksomhedsmålsætningen, som er en grundlæggende del af VELUX' identitet. At vi arbejder med samfundsnyttige produkter og behandler vores kunder, leverandører, medarbejdere af alle kategorier og aktionærer bedre end de fleste andre. Det betyder, at vi skal leve op til det, når vi arbejder med CSR og SL for at sikre sammenhæng og troværdighed. Ellers skal vi sikre at mønstervirksomhedsmålsætningen ændres, hvis CSR eller SL påvirker identiteten i en retning, som for eksempel ikke lever op til mønstervirksomhedsmålsætningen, hvilket jeg dog ikke oplever pt.”*  
(Mellemlider 3, 2008).

Som et eksempel på hvordan SL påvirker identiteten i virksomheden, nævner flere den øgede fokus på lobbyarbejde, i forhold til påvirkning af den politiske og offentlige agenda, hvor VELUX i stigende grad proaktivt er fortaler for konkrete holdninger.

*”Et konkret eksempel på at SL påvirker vores identitet i VELUX er det øgede fokus på at præge den politiske agenda i EU-Parlamentet og i konkrete lande,*



*hvor VELUX netop har ansat en slags politiske medarbejdere til proaktivt at forsøge at få bestemte holdninger og agendaer igennem omkring bæredygtighed i bygninger. Ligeledes bruger de mange kræfter på at påvirke politikere og sætte fokus i offentligheden på betydningen af dagslys for menneskers helbred. Det går stik imod vores eksisterende identitet om ikke, som virksomhed, at have en holdning til generelle emner, men alene forholde os til vores produkter. Vi har hidtil ageret meget reaktivt og ikke blandet os i samfundsdebatten eller i den politiske agenda, som har været et meget tydeligt kendetegn ved VELUX' identitet. Når man internt pludselig oplever, at vi med SL er ude proaktivt på den måde, sætter det nogle tanker i gang omkring påvirkningen af virksomhedens fremtidige identitet”*  
(Mellemlider 3, 2008).

Som et yderligere element, hvor SL opleves som særlig, er, at SL ikke alene er et internt tiltag, men at det ligeledes kommunikerer eksternt. Sammenlignes det med tiltag som Lean eller et nyt intranet, er der alene tale om interne tiltag.

*”SL er anderledes, fordi det ikke kun er et internt tiltag, men at vi samtidig med at skulle forstå det internt også skal kommunikerer det eksternt. Det har vi ikke prøvet med tidligere tiltag, og det gør det ekstra kompliceret, fordi vi ikke kun kan koncentrere os om at forstå det og udvikle det internt, men at vi også skal fokusere på den eksterne kommunikation - det skaber et ekstra pres og en usikkerhed, da det ikke er let at skulle kommunikere noget eksternt, før man selv rigtig har forstået det”* (Medarbejder 4, 2008).

Ifølge ledelsen er det nødvendigt at kommunikere det eksternt samtidig med, at der skabes forståelse for det internt, hvis VELUX ønsker at blive hørt i omverdenen og være med i debatten om CSR.

*"Hvis vi ønsker at blive hørt og set i debatten, kan vi ikke vente med at gå ud med vores budskaber eksternt, til alt er på plads internt - så er det for sent, og nogle andre har taget scenen"* (Leder 3, 2008).

## **Betydningen af virksomhedens kultur**

I dette afsnit vil jeg undersøge, hvorfor og hvordan kulturen og værdierne i VELUX påvirker medarbejdernes måde at betragte SL på, og - i relation til problemformuleringen - hvordan de direkte og indirekte bliver styret af kulturen og værdierne set som virksomhedsinterne processer.

I denne afhandling forstås kultur som resultatet af organisationens fortolknings- og meningsdannelsesprocesser. Organisationens artefakter betragtes som symboler, der overvejende har mening i kraft af, hvad medarbejderne har konstrueret. Symbolerne hjælper dem med at systematisere og kommunikere deres virkelighedsoplevelser med hinanden, hvorved kultur betragtes som noget, organisationen *er* (Smircich 1983).

Både hvad angår organisationens identitet og kultur, er det ikke noget organisationen har uden medarbejderne, men eksisterer i form af deres fortolkninger og påvirkning.

En forskel er dog, at organisatorisk kultur går ud over den organisatoriske identitet. Kultur er de rammer, som den organisatoriske identitet dannes i (Hatch & Schultz 1997). Eftersom identitet formes i relation til andre aktører, er organisatorisk identitet samtidig mere formbar end kultur.

Til forskel fra kulturen, som er placeret internt, er virksomhedens identitet placeret på grænsen mellem virksomhed og omverden, hvilket skyldes, at ”... *identitet er påvirket af både de interne og eksterne interessenters værdier*” (Hatch & Schultz 1997: 130).

## **Positive og negative sider ved kulturen**

Når man spørger medarbejdere og ledere i hovedkontoret, hvad de forbinder med kulturen i VELUX, bruger flere, både medarbejdere og ledere, ordene

*beherskethed og kvalitet til at beskrive organisationen, og ser det som både et positivt og negativt element.*

*”Vi tænker meget i høj kvalitet i VELUX - ikke alene i forhold til produkterne, men også med hensyn til alle administrative opgaver og projekter. Det er positivt, men den negative side af det er, at vi bliver meget selvkontrollerende og har svært ved at prøve nye ting af” (Medarbejder 1, 2008).*

Som citatet siger, nævner flere det faktum, at uanset hvor man befinder sig i organisationen, sætter alle en stor ære i, at tingene er af høj kvalitet, og der er substans i det. At alting gøres 110 procent og således ofte over de forventninger, der er til det. I relation hertil fortæller en af mellemlederne, at det samtidig har den betydning, at han aldrig er bange for, om tingene er i orden, når en kollega afleverer noget, eller om de ikke har gjort deres ypperste for det.

Dette bakkes op af flere i ledelsen, som med stolthed fortæller om det engagement og den kvalitetsbevidsthed, som de oplever blandt medarbejderne. Som en af lederne fortæller:

*”Jeg synes, at der er et meget højt kompetenceniveau, at det er let for folk intellektuelt at forstå, det vi gør, og hvorfor vi gør det og få det implementeret på en rigtig god måde. Der er et grundlæggende ønske om at lave tingene rigtig rigtig godt, som betyder, at når folk har fattet, hvad det handler om, så bliver der virkelig trådt igennem” (Leder 2, 2008).*

Af observationerne viser dette sig også tydeligt. Noget af det, som er meget opsigtsvækkende ved at komme ind i organisationen, er, at det er meget sjældent at høre en medarbejder tale negativt om de opgaver, han eller hun

løser. Oftest er det med engageret og positiv tilgang, at de fortæller om de aktiviteter og projekter, som de er en del af. Dette gælder både, når man spørger dem direkte, og når de observeres i det konkrete arbejde med forskellige projekter og aktiviteter. Her er det tydeligt, at de i mange tilfælde vil gå gennem ild og vand for at nå den mest optimale løsning. Som en af medarbejderne siger:

*”Man bliver ofte så engageret i projekterne, at man ikke kan slippe det og kan finde på at involvere både sin familie eller sine venner i at få løst en opgave, hvis det er det, der skal til - man bliver ved, til der er en løsning”*(Medarbejder 1, 2008).

At dette specielt gælder i forhold til projektarbejdet, som dækker en stor del af arbejdsopgaverne i hovedkontoret, fortæller medarbejdere og ledere hænger sammen med, dels den medbestemmelse projekterne ofte giver, idet der i mange tilfælde kun er sat de ydre rammer for, hvad man ønsker at opnå med projektet, men sjældent hvordan det opnås. Samtidig gør projektarbejdet, at mange medarbejdere aldrig oplever at kede sig med opgaverne, men at der hele tiden sker forandringer og nye konstellationer af tværgående samarbejde med kollegaerne. Dels at man som projektdeltager er med i projektet, fordi man netop besidder en eller anden form for spidskompetence, som man kan få lov at udfolde, og som for mange også er tæt forbundet med noget, de finder interessant og spændende at arbejde med. Dette forstærker ligeledes medarbejdernes forpligtigelse over for deres kollegaer til at gøre et godt stykke arbejde, idet alle er klar over, at de hver især dækker en speciel kompetence, som er vigtig for, at det samlede resultat bliver optimalt.

*”At rigtig mange medarbejdere har været mange år i VELUX, tror jeg hænger sammen med bl.a. projektarbejdet. Man når aldrig at blive træt af ens opgaver, fordi man løbende får nye projekter og arbejder sammen med nye kollegaer. Man føler sig lidt unik, da man er udvalgt til netop at varetage en bestemt funktion med sine kompetencer og kan være med til selvstændigt at udvikle projektet, uden nogen siger, hvordan det præcis skal være”*  
(Medarbejder 8, 2008).

Citatet viser - udover en positiv tilgang til projektarbejdet - at medarbejderen ikke har noget problem med at agere selvstændigt, så længe det ikke bryder med de overordnede rammer omkring virksomhedens kultur, identitet og værdigrundlaget, som tidligere eksempler viser skaber usikkerhed og modstand.

Omkring den negative side ved beherskethed og kvalitet nævner flere, at de til tider føler en form for 'jantelovskultur' og savner en højere grad af gejst og glæde over hinandens evner og succes. Som en af medarbejderne udtrykker det:

*”Der er ikke den der gejst. Det er ikke den etikette, som jeg vil sætte på VELUX. Så i stedet for at sige: ”Yes, det skal vi”, så møder man den der: ” Arhh er vi nu sikre på det...kan vi nu sige det”. Der er ikke de store armbevægelser. Det er rigtig synd, for virksomheden har rigtig gode folk, produkter og en god virksomhed - alting”* (Medarbejder 14, 2008).

Et andet aspekt i kulturen, som kan ses i sammenhæng med ovenstående, er en form for selvtilstrækkelighed, som flere mener til dels skyldes den gunstige

konkurrencesituation, som VELUX har haft. Som en af medarbejderne forklarer det:

*”VELUX er i en situation, hvor man ikke har haft konkurrence. Der er aldrig kommet nogen og givet modspil - man føler, at man er en stor succes, og det har man også gjort godt. Dette har bare smittet af på kulturen. Man har levet sit eget stille liv og er meget lukket og har en eller anden ide om, at omverdenen er spioner, og holder alt hemmeligt så ingen - ikke gang medarbejderne ved, hvad man skal, og det synes jeg, at man skal lave om på. Det er den der mønstervirksomhedsmålsætning. ”Vi er de bedste, og vi kan det hele”. Der er aldrig nogen, som skal komme udefra og sige noget, og vi har lidt den holdning, at vi ikke kan lære af andre”(Medarbejder 13, 2008).*

Flere af medarbejderne forklarer det netop med mønstervirksomhedsmålsætningen og værdien ’grundighed’, som bliver taget for alvorligt og kommer til at virke hæmmende, hvilket ligeledes resulterer i, at mange vælger at holde igen på ideer og initiativer frem for at afprøve det, da de er bange for, at det viser sig ikke at være den rigtige løsning. Dette forstærkes yderligere af den nulfejlskultur, som flere nævner eksisterer, og at fejl bliver bemærket. Dette bekræftes ligeledes af observationerne, hvor det er interessant at iagttage, at der er en tilbøjelighed til, blandt både medarbejdere og ledere, at nævne de negative ting først, når de bliver præsenteret for et nyt projekt eller et nyudviklet produkt. Et konkret eksempel er en brochure om projektet Model Home 2020, som forklarer om projektet og intentionen med det. Et produkt, som har fået meget anerkendelse rundt omkring i organisationen, og som flittigt bruges. Alligevel er det interessant at følge den måde, folk kommenterer brochuren på, hvor de fleste pr. automatik starter med at sige de mangler, de mener den har, eller hvad man kunne have

gjort anderledes, inden de kommenterer, at det er et godt produkt og gerne vil bestille 100 stk. Som en af mellemliderne siger:

*”Der er ikke ret stor risikovillighed. Man prøver ikke noget af, og alt skal være 110 procent rigtigt. Og så er vi rigtig gode til at finde det negative ved andres arbejde frem for at se det positive. Nulfejlskulturen lever i bedste velgående”* (Mellemlider 10, 2008).

I den sammenhæng nævner flere af de interviewede, at de savner, at der er plads til at fejre succeser i VELUX.

*”Hvis man har gjort noget godt, hører man ikke noget - kun hvis det ikke er i orden eller ting, der burde gøres anderledes. Vi er enormt dårlige til at fejre succeser og anerkende hinandens arbejde”* (Medarbejder 14, 2008).

Det er interessant, at netop mønstervirksomhedsmålsætningen opfattes som hæmmende og står som et så stærkt og centralt element i kulturen for mange af medarbejderne, da en anden vigtig del af virksomhedens filosofi bygger på netop princippet om, at der skal være plads til at afprøve ideer og eksperimentere. Dette stammer fra en formulering, som Villum Kann Rasmussen skrev tilbage i 1965: *”En prøve er mere værd end 1000 ekspertudtalelser”*, og som netop signalerer rum for at afprøve ting og eksperimentere. I øvrigt en del af filosofien, som man har gjort meget ud af at synliggøre, og som indgår i diverse materialer, hvor historien om VELUX fortælles. Blandt andet er det indgraveret i en stor sten, der er placeret uden for hovedindgangen til hovedkontoret samt hængt op i en ramme på væggen i receptionsområdet, så alle, både medarbejdere og eksterne, der besøger VELUX, bliver mødt med det, som noget af det første. Alligevel viser interviews og observationer, at det i forhold til kulturen ikke er muligheden



for at afprøve ideer, som er styrende, men i højere grad en nulfejlskultur og mønstervirksomhedsmålsætningen, som iscenesætter en form for internt selvskabt kontrol medarbejderne imellem, som virker styrende på den enkeltes adfærd.

En mulig forklaring kan findes i at mange medarbejdere giver udtryk for at være stolte af mønstervirksomhedsmålsætningen og anerkender den, men at den samtidig skaber nogle forventninger om, at de skal leve op til nogle idealer, der ligger implicit i formuleringen om bl.a. at være bedre end øvrige virksomheder. Dette er med til at fordre en nulfejlskultur, som hos mange medarbejdere skaber en usikkerhed for at lave fejl og for at udtale sig om noget forkert i kommunikationen, hvilket også viser sig i relation til SL.

*"Der er ingen tvivl om, at kulturen betyder meget i forhold til, hvordan SL bliver opfattet og påvirker den tilbageholdenhed og usikkerhed, der eksisterer om SL. Mange er bange for at prøve nye ting af og lave fejl og specielt med SL, hvor vi som noget nyt taler om virksomheden og endnu ikke har fået nogen klar definition af, hvordan vi skal arbejde med det"* (Mellemlider 7, 2008).

Som citatet siger, viser både observationer og flere af interviewene med medarbejdere og mellemledere, at ledelsens tanke med, at SL skal formes, afprøves og udvikles i organisationen, kan ses som modsætningsfyldt i forhold til kulturen, som er præget af en selvkontrol og en nulfejlskultur. Ifølge Weick skaber individer deres identitet gennem interaktionen med de øvrige medarbejdere og resten af organisationen. Weick argumenterer for, at medarbejdernes interaktion og spejling med hinanden og resten af organisationen igangsætter en meningsskabelsesproces, hvor de forsøger at skabe mening ud fra deres selvopfattelse og den socialt konstruerede

virkelighed, de er en del af i virksomheden. Her kan effekten af nulfejlskulturen netop ses som et eksempel på det. Weick argumenterer for, at medarbejderne ofte er tilbøjelige til, udover fra lederne, at blive påvirket af hinandens sensegiving i den daglige interaktion, så ofte vil de skabe mening omkring de samme ting, som både kan være positive og negative (Weick 1995).

Interviewene viser også, at medarbejderne og mellemliderne er bevidste omkring, at SL påvirker den eksisterende kultur.

*”SL lægger op til, at vi meget mere skal til at tale om virksomheden, og hvilken holdning VELUX har i spørgsmålet om bæredygtighed, uden vi måske helt ved, hvad vi vil sige, og har al dokumentation på plads. Det er på mange måder et opgør med VELUX kulturen, hvor kontrol, kvalitet og dokumentation er styrende. Det skaber helt sikkert en usikkerhed hos mange over for SL, inklusiv mig selv, da kulturen ikke bare er noget, man ændrer ved”*  
(Medarbejder 9, 2008).

Ifølge Weick (1995) kan man netop argumentere for, at der kan opstå en usikkerhed hos medarbejderne, hvis der sker forandringer i virksomheden, som ikke stemmer overens med den eksisterende kultur og værdier, da medarbejderne ofte har svært ved at bryde med det, som de føler, de skal leve op til ud fra oplevede interne og eksterne krav. En af grundene hertil er, at det er vanskeligt at ændre på eksisterende strukturer og normer i en organisation, idet de antages som permanente og tages for givet af medarbejderne, hvilket gør det vanskeligt at revurdere (Alvesson & Björkman 1992). Hertil kommer, at organisatorisk identitet og kultur ofte er fyldt med positive værdier for medarbejderne. Et angreb på den organisatoriske identitet og kultur er også en

trussel mod den pågældende medarbejder og kan samtidig skabe dilemmaer i meningsskabelsesprocessen for medarbejderne (Elsbach & Kramer 1996). Ønsker man som virksomhed at påvirke medarbejderne, vil påvirkningen altid blive set i forhold til tidligere erfaringer, som dog kan tilføres nye perspektiver fra nutiden (Weick 2001). Det underbygger netop det faktum, at medarbejderne bærer kulturperspektiverne og de værdier, der eksisterer i organisationen. Dette kan ligeledes underbygges med Foucaults tanker om subjektpositioner, hvor der knytter sig nogle forventninger til, hvordan man skal opføre sig og hvad man kan sige og ikke sige. Der er her dog ikke tale om, at en aktør er fastlåst i en position, men at der er flere mulige positioner, som der kan tales og ageres ud fra. Det kan ses som styring gennem selvstyring, hvor det drejer sig om netop at fordre bestemte handlinger ved at fremmane bestemte subjektpositioner.

Et problem ved mange organisationsforandringer er, at ledelsen ofte ikke har fokus på, at en forandring kan påvirke organisationskulturen og virksomhedens identitet. F.eks. når forandring påvirker organisationskulturen og virksomhedens identitet, uden at der ændres på strukturerne, systemer eller arbejdsmetoder (Mintzberg & Westley 1992). I relation til VELUX kan et eksempel på dette ses i forhold til kommunikationsstrategien, som overvejende kan betegnes som stramt styret, bl.a. med tiltag som 'controlled opening', hvor det kun er udvalgte lande, der må tale om virksomheden. Dette kan virke modsatrettet i forhold til SL, hvor man netop ønsker i højere grad at sætte fokus på virksomheden og dens værdier.

*"Vi taler om 'controlled opening' i vores kommunikation, og der er stor fokus på, hvad vi må sige om virksomheden i vores kommunikation. F.eks. taler vi aldrig om vores regnskabstal, og der er kontrol med, hvad der må siges om*

*virksomheden i de enkelte salgsselskaber. På den anden side er der med SL lagt op til, at vi skal tale om virksomheden og VELUX' holdning til forskellige spørgsmål inden for bæredygtighed, og at vi selv i de enkelte afdelinger og projekter skal være med til at forme, hvad vi mener med det. Det synes jeg er modsætningsfyldt og er med til at skabe forvirring omkring, hvad der er gældende. Ligeledes skaber det en usikkerhed, da man ikke ønsker at gøre noget forkert, men omvendt ikke ved, hvad der er det rigtige” (Medarbejder 8, 2008).*

Ovenstående er med til at vise et eksempel på, hvordan SL, i forhold til den eksisterende kultur, kan virke modsætningsfyldt på medarbejderne, og herunder hvad der skaber forvirring og usikkerhed blandt medarbejderne og fører til modstand<sup>14</sup>.

### **Værdiernes rolle i virksomheden**

At værdierne har en helt særlig plads i VELUX-kulturen, fornemmer man tydeligt, så snart man træder ind i virksomheden og oplever, hvordan de i høj grad bliver efterlevet i den måde medarbejderne agerer på. Mange medarbejdere og ledere nævner dem, uden at der bliver spurgt til dem, når de taler og fortæller om deres arbejde. Ifølge medarbejderne skyldes det netop, at værdierne er skabt ud af medarbejdernes holdning til VELUX og således har et perspektiv, som medarbejderne kan forholde sig til og finder ægte, og ikke blot er nogle værdier, som ledelsen har fundet på og som var oppe i tiden på det tidspunkt, de blev skabt<sup>15</sup>.

Ifølge flere medarbejdere er værdierne i høj grad også det, som binder organisationen sammen og som er den ramme, som virksomheden er styret og

---

<sup>14</sup> Dette uddybes yderligere i afsnittet ”Betydningen af kommunikation”.

<sup>15</sup> Se yderligere beskrivelse af værdierne i kapitel 2.

ledet efter. Som eksempel fortæller flere, at uanset hvilket VELUX- kontor man kommer til i verden, er man ikke i tvivl om, at det er VELUX - *"Man taler samme sprog"*, som en af medarbejderne udtrykker det.

Der er tydeligvis tale om en organisation med en stærk identitet, og identifikationen med virksomheden fylder på forskellig vis meget for medarbejderne såsom at skabe et tilhørsforhold, et positivt selvbillede, kontinuitet og sikkerhed (Pratt & Rafaeli 1997).

*"Jeg identificerer mig i høj grad med VELUX og dens værdier. Det hænger nok også sammen med, at jeg har været mange år i virksomheden. Men jeg kan se mig selv i VELUX og føler mig godt tilpas"* (Medarbejder 13, 2008).

Flere af lederne fortæller, at VELUX i høj grad er styret via værdierne, og de kan således siges, udover at have en stor betydning for kulturen, ligeledes at have en stor betydning i forhold til, hvordan forretningen drives.

*"Vi har nogle meget få principper omkring, hvordan vi driver forretningen, og de bygger primært på vores værdier. Det har så fået meget forskellig manifestation i de enkelte lokale enheder, men man er ikke i tvivl om, at det bygger på værdierne"* (Leder 2, 2008).

Som citatet siger, er det i høj grad værdierne, der holder sammen på virksomheden, og som repræsenterer noget grundlæggende for virksomheden. Ligeledes er værdierne med til at disciplinere medarbejdere og ledere til at agere på en bestemt måde i bestemte subjektpositioner, men som samtidig ikke er så stramme, at der ikke er plads til den enkelte medarbejders selvstændige initiativ og tænkning.

*”Det er vigtigt, at der er råderum til medarbejderne i VELUX. Det er vigtigt ikke at være så regelstyret, at medarbejderne - i stedet for at tænke selv - slår op i en manual, der står i reolen. Vores ønske er at være en værdibaseret virksomhed, hvor de medarbejdere, der har lyst, vilje og evne også har mulighed for at vise det” (Leder 1, 2008).*

Vigtigheden og betydning af at skabe et selvstændigt råderum for medarbejderne kommer bl.a. til udtryk i en af VELUX’ værdier ’lokalt initiativ’, som for mange af både medarbejdere og ledere er den værdi, de tildeler den største indflydelse på organisationen.

Størsteparten er meget positive over for ’lokalt initiativ’ og ser det som en enorm styrke, at VELUX både er centralt og lokalt styret - et kendetegn for VELUX, som de er stolte af.

I den forbindelse nævner flere, at blot at foretage en øget centralisering i traditionel forstand, som mange andre virksomheder har gjort, ikke vil fungere i VELUX, da organisationen netop er drevet af og har dens styrke i, at den enkelte yder mere end gennemsnittet, fordi de har medindflydelse og selvbestemmelse. Som en af mellemlederne beskriver det:

*”Jeg synes, værdien ’lokalt initiativ’ er enorm god af flere grunde. Det er den kultur, som VELUX kommer fra. Det er den kultur, som har skabt virksomhedens unikke position. Der skal man passe på, at man ikke på baggrund af sådan en mainstream business school theory i øjeblikket bare siger, at centralisering er godt for at få kontrol på det og lad os endelige gøre det, for så kan vi måske også spare nogle ressourcer og så i virkeligheden gøre vold på det, som har gjort virksomheden enormt stærk, og som gør, at mange af de traditionelle tilgange til forretning ikke burde eller ikke har*

*rigtig gang på jorden i det her firma, fordi vi har bygget noget helt andet op. Og det overser man tit i sådan nogle sammenhænge her” (Mellemlider 3, 2008).*

Det er med andre ord tydeligt, at ’lokalt initiativ’ har en stor betydning i VELUX- kulturen for både medarbejdere, mellemlidere og topledere ud fra både et personligt perspektiv, men ligeledes i forhold til den måde, forretningen styres på.

Mange af de interviewede kan, udover at synes at det er en styrke, dog også se det som en svaghed, og at der nogle gange kan opstå nogle udfordringer ved værdien. Bl.a. at det kan gøre det sværere at skabe en global retning, som eksempelvis i forhold til SL, hvor mange af medarbejderne er bekymrede for, hvorvidt det kan gå ud over troværdigheden, hvis der ikke er en tydelig stringens i den måde, det kommunikeres på globalt, og hvis det ikke er alle markeder, der ønsker at kommunikere om det.

*”Hvis SL skal fremstå troværdigt, er det nødvendigt, at der i en vis grad sker en central styring af de budskaber, vi kommunikerer ud globalt, og det er svært med værdien lokalt initiativ, som giver brede rammer for lokal fortolkning. Omvendt kan man sige, at det også er svært at forlange, at det skal siges på præcis samme måde i alle lande, da det også handler om den lokale lovgivning, men det er nødvendigt med nogen grad af central koordinering og styring, således der er tydelig overensstemmelse, og det er salgsselskaberne ikke vant til. De er små selvstændige virksomheder i hvert land. SL er derfor et godt eksempel på, at værdien kan opleves som et problem, da vi ikke har nogen mulighed for at styre det globalt, som der er behov for” (Medarbejder 3, 2008).*

En af lederne forklarer det således:

*”’Lokalt initiativ’ gør, at når man kommer fra A/S med noget, så kan salgsselskaberne sige: ”Det kan godt være, at vi skal det, men det har vi ikke lyst til, fordi vores marked er anderledes”. De har en ekstrem selvstændighed og lokal magt. Et eller andet sted er det jo positivt, at de oplever sig selv som en virksomhed i eget land, og her kan man jo tale om, at de tager ejerskab til deres egen organisation. Men det kan også blive et problem i forhold til for eksempel SL, hvor troværdigheden spiller en stor rolle, da de ofte kun tænker på deres eget lokale marked og ikke ser det i et større perspektiv. Her har vi en udfordring i at finde balancen for, hvad der skal være ’lokalt initiativ’, og hvad der skal styres centralt, som der er et helt klart behov for” (Leder 1, 2008).*

I lighed med ovenstående citat viser en lignende holdning sig blandt mange af de øvrige medarbejdere, mellemledere og topledere, at de ser det som positivt, at landene agerer lokalt, da de kender de lokale markeder bedst, men at det samtidig er vigtigt at være opmærksom på, at man af de lokale enheder i de fleste tilfælde alene anskuer verden ud fra et lokalt perspektiv. Dette er en klassisk problemstilling for mange globale virksomheder, hvor det netop handler om at finde en balance mellem det lokale og globale og få en specificering af, hvad der er centralt styret, og hvad der er lokalt styret. For medarbejderne opfattes det blot at være sat yderligere under pres i relation til SL, da de med SL oplever et øget behov for stram koordinering af budskaberne og den globale kommunikation for at sikre troværdighed, hvilket igen kan relateres til, at SL, som skitseret gennem analysen, på en række områder opfattes som anderledes, og noget VELUX ikke tidligere har gjort.



## **Betydningen af kommunikation**

I det følgende vil jeg undersøge den interne kommunikation i relation til CSR, og hvordan den viser sig at have betydning i relation til den gensidige styring i organisationen. Dette kan relateres til problemformuleringen og et ønske om at undersøge hvilke virksomhedsinterne processer, der har indflydelse på styringsformen.

Kommunikation opfattes i denne afhandling som et fænomen, der har en afgørende rolle i forhold til at sikre en intern forståelse og viden. Roller, normer, identitet og kulturer i virksomheden opstår i kommunikationen og anvendes af medarbejderne til at skabe mening i hverdagen (Weick 1995). Med dette perspektiv fremstår dets medlemmer ikke som passive modtagere af information og budskaber. De er aktive fortolkere og medskabere af deres egen virkelighed, da de tolker på deres omverden og handler i overensstemmelse med disse tolkninger (Weick 1995).

Forståelse opstår således ikke gennem en passiv overførsel af kommunikation, men er derimod en proces med ledelsens gentagne kommunikation af budskaberne, kombineret med en form for ledelsesmæssig styring, men også en situation præget af gensidig interaktion mellem medarbejdere og ledelse.

### **Ujævnt vidensniveau**

Selvom SL blev lanceret tilbage i november 2007, er der enighed om blandt medarbejdere og ledere, at der stadig mangler et stykke vej, til der er skabt forståelse for SL. Mange fortæller, at de bl.a. ser det som resultat af den usikkerhed og forvirring, der eksisterer om SL. Det har forårsaget, at det tager længere tid at få kommunikeret ned igennem organisationen.

*"Der er ingen tvivl om, at den forvirring, der eksisterer om betydningen af SL, har indflydelse på det vidensniveau, der er om SL i dag. Det er meget ujævnt*

*fordelt, fordi mange har undladt at bruge det og tage stilling til det. Hvis ledelsen havde meldt klart ud, hvad de mente med det, havde det helt sikkert skabt mindre forvirring og usikkerhed og en generel højere viden om SL på nuværende tidspunkt” (Medarbejder 10, 2008).*

Citatet viser endnu et eksempel på, hvordan medarbejderne reagerer anderledes på SL. Hvor de ved tidligere tiltag blot har kastet sig ud i arbejdet med det nye, skaber SL en usikkerhed og holder dem tilbage, hvilket også er medvirkende til, at den flydende implementering, som ledelsen lægger op til, ikke kan fungere, da det kræver medarbejdernes involvering og deltagelse.

I forlængelse heraf kan man argumentere for, at Foucaults styringstankegang om magts og styringens produktive forudsætning, hvor man ikke kan styre individer, som ikke har friheden til at styre sig selv, men hvori friheden iscenesættes med henblik på at regulere mennesker adfærd, tænkning mv. kun kan effektueres, hvis medarbejderne griber friheden til at handle. Hvis friheden derimod fører til handlingslammelse og usikkerhed, som er et udtryk for en anden adfærdsændring end tilsigtet, bliver forudsætningen for den tilsigtede regulering af menneskelig adfærd svær at opnå.

Den manglende involvering har ifølge de interviewede samtidig bevirket, at forståelsesniveauet er blevet meget ujævnt fordelt i forhold til, hvem der ved noget om SL, hvad de ved, og hvordan det opfattes og benyttes.

*”Det kommer an på, hvilken etage man bevæger sig på, hvordan det er forstået. Jeg tror, der er stor forskel på, hvor stor bevidsthed, der er afhængig af, hvor du kommer hen i organisationen, og hvordan det er indlejret i de enkelte afdelinger her på hovedkontoret. Det man kan kalde 2. sal, hvor jeg*

*også tror, det er blevet født som navn, der er den bedste forståelse nok. Så tror jeg ikke, at man skal særlig langt ned igennem etagerne eller ned igennem organisationen, før der er en mere distanceret forståelse af det”* (Mellemlider 1, 2008).

Mine observationer fra hovedkontoret bekræfter ligeledes disse udsagn, hvor det tydeligt fremgår, at niveauet for hvor meget de enkelte afdelinger ved om SL, og måden de bruger det på, er meget forskelligt. Som interviewpersonen nævner i citatet, er der en tendens til, at den største viden findes i de afdelinger, som har været involveret i tilblivelsen og udviklingen af det. Herudover viser der sig, ud fra mine observationer, ikke noget tydeligt mønster i vidensniveauet. Eksempelvis at hele afdelinger skulle vise sig at have et lavere vidensniveau om SL frem for andre. Derimod synes vidensniveauet at være spredt på tværs af de enkelte afdelinger og er således personafhængigt. De personer, som på den ene eller anden måde har haft et behov for at skaffe sig viden om SL, f.eks. fordi det har været naturligt at lade indgå i de projekter, som de har været involveret i, eller fordi de har siddet tæt placeret på personer, som har arbejdet med det, viser sig at have en positiv betydning for deres vidensniveau og holdning til SL.

Dette kan kobles til Weick's pointe om, at individet netop - via handling - er med til at skabe sine egne omgivelser, og virkeligheden bliver dermed selvkonstrueret og meningskabende (Weick, 1995).

Ud fra situationen i VELUX kan man sige, at ledelsen netop indbyder til involvering, men at der på grund af medarbejdernes og mellemlidernes opfattelse af SL, som værende anderledes end tidligere strategiske tiltag, skabes en situation, hvor medarbejderne har et behov for en central styring og faste strukturer for at turde engagere sig i SL.

## **Den interne vidensdeling**

Det ujævne vidensniveau kan ligeledes relateres til den kultur, der eksisterer omkring vidensdeling.

Flere af de interviewede medarbejdere fortæller, at den vidensdeling, som finder sted, i høj grad er afhængig af det netværk og de kontakter, som de selv har opbygget i organisationen. Som en af medarbejderne udtrykker det: *"Når der sker vidensdeling, så er det ikke firmaets skyld, men i høj grad de relationer og netværk, man selv skaber, som får viden til at sprede sig"* (Medarbejder 16, 2008).

Det er dermed den selvstyring, som det enkelte individ iscenesætter, der er afgørende for graden af vidensdeling. Flere af de interviewede fortæller, at de specielt har opbygget relationer gennem de tværgående projekter, som de har deltaget i. Det fremgår også tydeligt af observationerne at de medarbejdere og mellemledere, som arbejder meget i tværgående projekter, er dem, som oplever den største grad af vidensdeling. Det er således ud af det tværgående projektarbejde, at de sociale relationer opstår, og som knytter faglige bånd. Flere fortæller, at de sociale bånd får dem til at føle sig som en del af en gruppe, som ikke nødvendigvis er afdelingsbaseret, men er afhængig af de projekter, de har været en del af. Flere nævner som eksempel 'Bilbao-gruppen', hvor der i 2006 over en længere periode på omkring et halvt år, foregik en del aktiviteter i Bilbao i Spanien. 20- 30 medarbejdere var tilknyttet dette arbejde, og her blev skabt en helt speciel social relation og nogle faglige bånd, som mange trækker på den dag i dag.

*"Vidensdeling sker gennem projekterne. Det er her mange får sit netværk og finder ud af, hvem man skal tage fat i, når man mangler information om et*

*eller andet. Vi har ikke nogle formelle strukturer for vidensdeling i VELUX”*  
(Medarbejder 5, 2008).

Måden, hvorpå vidensdeling finder sted, kan således kendetegnes ved at være meget uformelt og meget afhængig af de relationer, man selv har opbygget via personlige relationer. Hvor den centralt styrede organisation kan kendetegnes ved et hierarki af faglige professioner, som følger koordinerende procedurer, kan organisationen i VELUX kendetegnes ved et hierarki af personligheder, der interagerer på kryds og tværs af det formelle hierarki, og hvor de personlige relationer nærmest bliver en betingelse for vidensdeling og tværgående samarbejde. Her fungerer netværk ikke blot som uformelle netværk, der lever side om side med den formelle organisation. Netværk er således mange af medarbejdernes selvskabte mulighedsbetingelser for at skabe mening som medlemmer og herunder til at indhente ny viden.

På trods af at medarbejderne beskriver niveauet af vidensdeling som mangelfuldt, giver de samtidig udtryk for, at VELUX’ fleksible og decentrale struktur har fungeret succesfuldt tidligere. Ligeledes viser der sig en generel accept af, at vidensdeling hidtil er sket gennem projekterne, og at det ikke er formaliseret omkring fælles systemer. Et centralt spørgsmål at stille er, hvordan SL har indvirkning på, at den eksisterende vidensdeling ikke længere opleves som tilstrækkelig.

Her viser det sig, at medarbejdernes opfattelse af SL som anderledes skaber et behov for en øget vidensdeling internt.

*”Der er ingen tvivl om, at SL har indvirkning på behovet for en øget vidensdeling, da SL er en overordnet platform, tæt på VELUX’ identitet, vi alle i virksomheden skal spille op af på tværs af organisationen, men som*

*selvfølgelig skal tilpasses den konkrete kontekst. Om det er ud fra et marketingperspektiv, et produktperspektiv, et markedsperspektiv eller et HR-perspektiv. Det er ikke bare et projekt eller et værktøj. Det kræver, at vi deler hinandens læring og viden for, at vi kan skabe en fælles forståelse af den udvikling, der sker med SL, da alle skal have samme forståelse af virksomhedens identitet for at kunne påvirke den i samme retning”*

(Medarbejder 10, 2008).

Som citatet siger, forklares behovet for en øget vidensdeling bl.a. med, at SL ses som en overordnet vision, der omhandler VELUX som virksomhed, og på den måde berører alle dele og funktioner i organisationen. SL kræver en lokal fortolkning i forhold til de enkelte enheder, som det er nødvendigt at sikre en tværgående forståelse af, for at alle har en viden om, hvor SL bevæger sig hen, da SL samtidig opfattes som en vision, der er tæt knyttet til VELUX’ identitet. Eksemplet med Bilbao omhandlede ikke VELUX som virksomhed, men handlede om et konkret, afgrænset og defineret projekt. Der skulle etableres en event på baggrund af en arkitektkonkurrence VELUX afholdt og åbning af et demonstrationshus. Der var ikke tale om en tværgående koordinering på tværs af hele organisationen, men alene en gruppe bestående af repræsentanter fra 4-5 afdelinger i hovedkontoret, som skulle sikre en tværgående koordinering imellem sig og sørge for invitation af interne og eksterne gæster. Flere af medarbejderne nævner, at de dog ser en sammenhæng til Bilbao-projektet, idet princippet bag den tværgående koordinering og vidensdeling med fordel kunne overføres til SL.

*”Princippet i den tværgående koordinering vi havde i forhold til aktiviteterne i Bilbao kunne måske overføres til SL, selvom jeg er klar over, at det er en helt anden øvelse, når det pludselig er hele organisationen, der skal*

*koordinere på tværs og ikke blot nogle afdelinger i hovedkontoret”*  
(Mellemlider 2, 2008).

Af observationerne ses flere konkrete eksempler på, hvordan niveauet af vidensdeling opleves som et problem i forhold til SL. Eksempelvis at der ikke opstår gennemsigtighed i de tiltag, som de enkelte afdelinger eller projektgrupper tager initiativ til i forsøget på at inddrage SL. Man bliver således ikke på tværs af organisationen bekendt med, hvordan det gribes an i de forskellige projekter eller afdelinger, hvilket mindsker erfaringsudvekslingen, og der er flere eksempler på projekter, som uafhængig af hinanden, har arbejdet med udvikling af næsten ens koncepter i forsøget på at inddrage SL. Som en af medarbejderne beskriver det: *SL er blevet til små bobler rundt om i organisationen med fare for, at det bliver dyrket på en forskellig surdej.(...) Det har vi måske kunnet acceptere med tidligere projekter, men ikke med SL, fordi det linkes direkte op til VELUX' identitet. Som jeg opfatter virksomhedens identitet, er det noget alle skal være med til at fortolke og påvirke og skal have en fælles forståelse af* (Medarbejder 6, 2008).

Fra et identitets-teoretisk perspektiv er virksomhedens identitet ikke noget organisationen har uden medarbejderne, men eksisterer netop i form af deres fortolkninger og påvirkning (Hatch & Schultz 1997).

### **Mere synlighed af ledelsen**

Flere af medarbejderne savner generelt en højere grad af synlighed fra ledelsen. Flere føler, at de har brugt mange ressourcer på at forstå SL, men savner, at ledelsen går foran, skaber dialog mellem medarbejdere og ledere om SL og forklarer, hvad hensigten er med SL.

*”Jeg oplever, at ledelsen på den ene side presser på, for at vi bruger SL i vores projektarbejde. På den anden side oplever jeg ikke, at de selv er særlig imødekommende i forhold til at fortælle, hvad vi skal gøre og i det hele taget have dialog med os medarbejdere. Det virker ikke ligefrem motiverende på mig” (Medarbejder 11, 2008).*

Det betyder, at ledelsen på mange måder opfattes som rollemodeller for medarbejderne, hvilket mine observationer og interviews viser, at de ikke nødvendigvis er bevidste om.

*”SL skal skabes via medarbejderne og formes i de enkelte afdelinger og projekter - det er ikke hos os i ledelsen. Vi kan ikke gøre så meget mere internt” (Leder 2, 2008).*

Flere af medarbejderne og mellemliderne nævner konkret, at de har savnet, at ledelsen ved en fælles mundtlig sammenkomst havde præciseret, hvad VELUX skal med SL. Som en af mellemliderne siger: *”Så alle havde hørt det samme og fået samme præsentation fra ledelsens mund. De kunne for eksempel have gennemgået budskaberne og modellen<sup>16</sup>, og hvordan de havde tænkt sig, at vi skulle arbejde videre med det. Så er det ikke sikkert, at der ville have været så meget usikkerhed om for eksempel, hvorvidt det skal forstås som en proaktiv eller reaktiv indsats” (Mellemlider 9, 2008).*

Som citatet siger, mener mange af medarbejderne, at en mundtlig, fælles gennemgang og en synlighed fra ledelsen ville have gjort forståelsen af SL lettere, idet alle ville have fået et fælles afsæt at bygge videre på, når de efterfølgende selv skulle arbejde med det. *”Det er ikke nok, at ledelsen er*

---

<sup>16</sup> Se modellen i figur 6.



*afsender af en artikel i årsberetningen eller i personalebladet*”, som en af medarbejderne udtrykker det.

Det handler for medarbejderne således om at skabe et grundlag for en fælles identifikation. Åkerstrøm og Born (2001) taler om det ’strategiske trick’, der både skaber og samtidig skabes af konsensusforstillingen om organisationen, hvor man forsøger at udfylde et eventuelt gab mellem styring og selvstyring til sammensmeltning mellem virksomhedens og subjektets helhedsforståelse. (Åkerstrøm & Born 2001). Det vil sige en balance, hvor der både er plads til selvstyring, men hvor der samtidig skabes sikkerhed for en fælles forståelse og identifikation.

Her spiller kommunikation en vigtig rolle, da vi skaber forståelse og mening gennem vores kommunikation med hinanden (Weick et al. 2005). Mening skabes dog ikke på ny hver gang, vi møder et andet menneske. Vi handler inden for en kontekst og tager udgangspunkt i vores common sense viden, relevansstrukturer og meningsstrukturer, der er med til at guide os i, hvordan vi skal handle, og hvordan vi kan forvente, at andre handler. Det skal samtidig siges, meningen bliver forhandlet på ny i hver eneste situation: *”Meaning is created through our actions and our interpretations of our own and other’s actions. Particular actions do not have set meanings. The only absolute... is that meaning will be made and that the meaning will depend upon how we connect the actions to the context”* (Feldman 1996: 11). Dette citat fremhæver noget centralt i argumentationen for, hvordan der kan skabes en forståelse af strategiske og organisatoriske processer ved at have et kommunikativt perspektiv. Citatet fremhæver endvidere, at mening og handling er tæt forbundet, et perspektiv, som Weick netop arbejder med under sensemaking begrebet, hvor han anskuer handling som springbrættet for mening i organisationer (Weick et al. 2005). Kobles dette til SL, fremstår der et billede,

hvor mening forudsætter handling, det vil sige, at SL skal tolkes på en måde, så den giver mening for medarbejderne, før de handler, eller sagt på en anden måde, så bliver realiseringen af strategien det, der for medarbejderne giver mening. Hvad citatet tillige peger på er, at mening ikke er fast, men forhandles løbende i samspil med konteksten, hvorved den processuelle forståelse af hele forløbet bør have første prioritet. Og måden hvorpå mening skabes, er gennem kommunikationsprocesser, det vil sige gennem vores samtaler med hinanden og i den specifikke virksomhedskontekst, ikke mindst kommunikationen mellem medarbejdere og ledelse.

### **Brug af kaskademodel**

Som beskrevet i det ovenstående påvirker niveauet af vidensdeling, synligheden fra ledelsen samt en manglende fælles identifikation medarbejdernes tilgang til SL. Som en af mellemlederne udtrykker det: *"Det bliver selvforstærkende. Vi har en uformel kultur for vidensdeling samtidig med, at vi har en strategi for implementering af SL, som netop er afhængig af, at vidensdelingen fungerer"* (Mellemleder 10, 2008).

Den interne kommunikation omkring SL er primært foregået via mellemlederne i form af den såkaldte kaskademodel, hvor der i februar 2008 blev sendt information ud til alle mellemledere i organisationen på globalt niveau. Informationerne fortalte kort om SL ud fra definitionen af det, og mellemlederne blev bedt om at formidle det videre til deres medarbejdere og sikre, at det blev implementeret i relevante projekter og i de lokale afdelingsstrategier.

Dette kræver ifølge Weick (1995), at mellemlederne føler sig sikre på området for at være i stand til at udgøre en strategisk platform for sensemaking- og sensegivingprocesserne.

En pointe som netop viser sig central i forhold til SL. Tidligere har mellemlederne blot, på baggrund af en bred defineret ramme, kastet sig ud i arbejdet med at implementere tiltag i deres lokale enheder og formidlet det til deres medarbejdere, men fordi de - ligesom medarbejderne - opfatter SL som anderledes, opstår et behov for en mere konkretiseret rammedefinition af SL, før de føler sig sikre i relation til at kommunikere det videre til deres medarbejdere.

*”Normalt ville jeg bare kaste mig ud i det, men med SL er det en ny situation, fordi det både skal tilpasses min egen afdeling for at fungere og passe sammen med, hvad de andre afdelinger siger, da det særlige ved SL er, at det linker op til VELUX’ identitet. For at jeg skal kaste mig ud i arbejdet med SL, kræver det mere konkrete retningslinjer fra ledelsen, end hvad vi har fået. De meget brede rammer, som vi er vant til hidtil at arbejde med, er fine i mange sammenhænge, men bare ikke i forhold til SL. Hvis vi skal sikre en fælles sammenhæng og have en fælles forståelse af virksomhedens identitet og fremstå troværdige med SL, skal alle arbejde efter samme overordnede ramme, selvom vi måske gør det med hver vores udgangspunkt i forhold til de enkelte enheder” (Mellemleder 1, 2008).*

Som følge af denne usikkerhed blandt mellemlederne, har flere valgt ikke at kommunikere det videre til deres medarbejdere, førend der kommer noget mere konkret materiale. Som en af mellemlederne formulerer det:

*”Ud fra den viden vi har fået nu, tør jeg faktisk ikke at give retningslinjer for mine medarbejdere, da jeg ser det som helt nyt for VELUX, at vi pludselig skal ud og kommunikere omkring virksomheden, som tilfældet er med SL. Det har hidtil været et lukket land i VELUX at kommunikere om virksomheden.*

*Derfor venter jeg, indtil der kommer noget mere konkret omkring, hvad vi må og ikke må". (Mellemlider 4, 2008).*

### **Intern kommunikation skaber usikkerhed**

Håndteringen og niveauet af den interne kommunikation om SL viser, at en oplevet dårlig og ikke tilstrækkelig kommunikation hos medarbejderne er med til at skabe yderligere usikkerhed og modstand.

*"Den interne kommunikation spiller helt sikkert en vigtig rolle i forhold til, hvordan man som medarbejder tager et nyt tiltag til sig. Og specielt med SL som rykker ved nogle ting i måden, vi normalt arbejder på i VELUX - hvilket gør det endnu vigtigere, at den interne kommunikation er klar og måske mere omfattende end normalt. Jeg tror, det kunne have været med til at mindske den usikkerhed, der eksisterer hos mange medarbejdere - inklusiv hos mig selv"* (Medarbejder, 9, 2008).

Som citatet siger, indikerer flere af de øvrige medarbejdere og mellemlidere, at de ser et ekstra behov for en øget intern kommunikation i forhold til SL. Dette begrundes de bl.a. med, at den manglende kommunikation kan skabe tvivl om ledelsens hensigter med SL.

*"Den kommunikation vi har modtaget om SL, har på en lang række punkter været mangelfuld, hvilket jeg faktisk tror har forværret den usikkerhed, mange har over for SL, da det har bekræftet mange i, at ledelsen måske heller ikke rigtig selv ved, hvad de vil med det. Det skaber usikkerhed, når der samtidig er tale om et tiltag, der på flere måder gør op med nogle fundamentale måder at arbejde på i virksomheden"* (Mellemlider 4, 2008).

Man kan således argumentere for, at en klar og præcis kommunikation kunne være med til at mindske usikkerhed og modstand. Dette forstærkes yderligere af, at mange mellemledere har valgt ikke at kommunikere det videre til deres medarbejdere, mod ledelsens forventning.

### **Kommunikationskulturens betydning for SL**

Når medarbejdere, mellemledere og ledere skal beskrive VELUX' kommunikationskultur, bruger mange ordet: lukkethed, selvom flere dog mener, at der inden for de seneste år er sket en udvikling i retning af mere åbenhed. Som en af lederne beskriver det: *"Da min assistent startede for fem år siden på en af vores fabrikker, kendte han ikke telefonlisten til hovedkontoret - den var hemmelig"* (Leder 3, 2008).

Flere af respondenterne bruger mottoet 'Den, der lever stille, lever godt', til at beskrive VELUX. Som eksempel på dette nævner flere det, at alt er konfidentielt, når man starter i virksomheden, og at man minimum skal være ansat tre måneder for at få adgang til virksomhedens databaser.

*"Da jeg startede for 10 år siden, vidste jeg stort set kun, hvad jeg selv arbejdede med, og det var heller ikke meningen, at jeg skulle vide andet. Filosofien var, at vi snakkede kun om vores produkter, og vi snakkede ikke om os selv som firma. Det fik man at vide. Vi måtte ikke snakke om VELUX som organisation, da man var bange for, at fokus forsvandt fra produkterne samtidig med, at man ikke ønskede at være i medierne og være i fokus. Der er meget, som har ændret sig, men man kan stadig gøre meget. Hvis man ikke kender nogen, som kender nogen, så er der stadig mange, som ikke ved, hvad der foregår"* (Mellemleder 4, 2008).

Denne lukkethed og interne filosofi omkring, at hver har nok i sine egne arbejdsopgaver mener mange stadig præger organisationen i en vis udstrækning. Som en af medarbejderne udtrykker det:

*”Det er ting, som ligger så dybt forankret i rødderne i VELUX, og det er derfor svært at lave om på og pludselig blive en meget åben virksomhed og dele viden på tværs af organisationen som det mest naturlige, når man altid har været meget lukket og holdt viden og udvikling inden for de lokale afdelinger eller enheder”* (Medarbejder 6, 2008).

Selvom VELUX har åbnet mere op for den eksterne kommunikation, foregår det under en forholdsvis styret intern proces<sup>17</sup> ikke mindst set i forhold til, hvor decentralt øvrige funktioner og processer i virksomheden håndteres på. En af lederne forklarer det med, at det er svært at bryde med den lukkethed, der eksisterer, og som skaber en øget forsigtighed i forhold til kommunikation med omverdenen.

*”Det tager tid at bryde med kultur. Virksomheden har været og er til dels stadig præget af en lukkethed og angst over for omverdenen”* (Leder 3, 2008).

Flere af medarbejderne giver ligeledes udtryk for, at denne oplevede lukkethed og kontrol i relation til kommunikationen også har indflydelse på arbejdet med SL. Det virker modsætningsfyldt i forhold til, at SL fordrer en mere åben kommunikationskultur, hvilket forstærker, at mange medarbejdere er forbeholdne over for at kommunikere om SL. Som en af mellemlederne siger:

---

<sup>17</sup> Se kapitel 2 for yderligere beskrivelse af kommunikationskulturen og styring af kommunikationsprocesserne.

*”Jeg tror helt sikkert, at den lukkede kultur vi har omkring vores kommunikation er med til at forværre usikkerheden over for SL, da det netop kræver en mere åben kommunikationskultur. Men vi har ikke fået nogen information om, at der er ændret på det(...) Når jeg ikke føler, at SL er helt klart defineret, hvordan det skal bruges, og hvordan vi skal arbejde med det, er jeg lidt bange for at bruge det i ekstern kommunikation, da VELUX er meget lukket og kontrolleret om, hvad vi kommunikerer eksternt. Det gør, at jeg bliver ekstra forbeholden overfor, hvad jeg bruger” (Mellemlider 4, 2008).*

Ledelsen har ikke direkte bedt medarbejdere eller mellemlidere om at skulle kommunikere SL eksternt, men har blot bedt dem om, at det indarbejdes i de projekter, hvor det er relevant, hvilket medarbejderne tolker også indbefatter den eksterne kommunikation i forhold til de projekter, hvor det benyttes.

*”Ledelsen har ikke direkte sagt, at vi skal kommunikere om SL eksternt og f.eks. skal kunne stille os op og isoleret set holde en tale om VELUX vision om SL. Når det er sagt, oplever jeg indirekte en forventning om, at vi gør det i forhold til projektarbejdet. Vi har fået besked på af ledelsen, at vi skal indarbejde budskaberne om SL i de projekter, hvor det er relevant at gøre det. Og det er jo i høj grad også den eksterne kommunikation” (Medarbejder 8, 2008).*

### **Troværdighed og SL**

Mange af de interviewede ser, som allerede nævnt, SL som meget tæt knyttet til troværdighed og således et område, virksomheden ifølge medarbejderne ikke kan have samme grad af differentierede holdninger omkring som til andre strategiske tiltag. Som en af medarbejderne udtrykker det:

*”Hvis man kommer til at bruge logoet i en forskellig font eller størrelse rundt omkring i verden, gør det ikke den store skade, da mange måske ikke engang vil lægge mærke til det, men hvis man kommer til at sige noget forskelligt i forskellige lande om, hvad vi mener at kunne bidrage med i forhold til SL, har det nogle helt andre konsekvenser for vores troværdighed, fordi det handler om VELUX som virksomhed og er tæt på vores identitet. Det kan gå ud over VELUX’ gode omdømme, fordi forskellige budskaber kan skabe usikkerhed omkring, hvad vi rent faktisk mener. Og pludselig ved omverdenen ikke, hvad de skal tro på, når vi siger noget, fordi vi ikke er konsistente i vores budskaber” (Medarbejder 2, 2008).*

Som citatet siger, er mange af medarbejderne bekymrede for, hvorvidt VELUX’ omdømme i fremtiden kan blive påvirket negativt af SL, hvis det ikke i en vis udstrækning styres og koordineres fra centralt hold. Det skyldes, at mange af medarbejderne ser SL som noget særligt i kraft af, at det linker op til VELUX’ identitet, hvilket nødvendiggør, at der skabes en fælles forståelse om begrebet, for at opnå troværdighed i omverdenen. Dette kan ligeledes ses som et udtryk for den kommunikationskultur, der eksisterer i organisationen, hvor der blandt medarbejderne stadig hersker en høj grad af bekymring, hvis kommunikationen ikke er stramt koordineret.

Kommunikationsforskningen har inden for de seneste 10 år peget i retning af, at grænsen mellem intern og ekstern kommunikation gradvis er ved at blive udvisket i kraft af den nedbrydning, der er sket mellem interne og eksterne relationer (Hatch & Schultz 1997). Begrebet ’integreret kommunikation’, der kan defineres som bestræbelserne på at samordne og koordinere alle organisationens kommunikationsudtryk således, at kommunikationen taler med én stemme, har gennem de seneste år udviklet sig til det ultimative



organisierungs- og kommunikationsideal (Morsing & Christensen, 2005). Umiddelbart kan man tale om to modsatrettede bevægelser inden for nedbrydningen mellem intern og ekstern kommunikation. På den ene side er der teoretikere, som tager afsæt i et tovejskommunikationsideal, og som har en antagelse om, at integration fremmer dialogen med medarbejdere, kunder etc.(Morsing & Christensen 2005, Grunig & Hunt 1984). På den anden side er der en bevægelse hen imod integration, som ønsker at samle kommunikationen på stadig færre hænder i organisationen for dermed at gøre det lettere for organisationen at tale med én stemme (Kitchen 1999; Kitchen and Schultz 2001). Man kan argumentere for, at det kan ses som kanyle eller top-down-perspektivet, der er vendt tilbage i en ny form i relation til den interne og eksterne kommunikation. I relation til VELUX kan man netop sige, at denne form for kommunikationsforståelse er gældende qua den forholdsvis stramme kommunikationsstrategi, hvor strategien i høj grad er, at størsteparten af eksterne corporate budskaber skal koordineres fra hovedkontoret for at sikre en ensartethed.

I forhold til SL bevirker dette, at medarbejderne er meget fokuserede på, at budskaberne er stramt koordineret fra hovedkontoret for at sikre en troværdig kommunikation om SL. Dette ser mange af medarbejderne svært foreneligt med, at de samtidig kan se et behov for en lokal tilpasning i relation til lokal lovgivning og en politisk agenda. På den måde opleves SL som problematisk i forhold til bibeholdelsen af den samme stramme kommunikationskultur.

*”Udfordringen med SL er, at vi skal sikre en stramt koordinering af de budskaber, vi kommunikerer ud globalt for at bibeholde vores troværdighed og gode omdømme. Omvendt er der behov for, at det tilpasses i relation til lokale forhold” (Mellemlider 10, 2008).*

## **Forholdet mellem den interne og ekstern kommunikation**

Flere medarbejdere og mellemledere nævner forholdet mellem den interne og eksterne kommunikation som en udfordring i forhold til SL, hvor de konkret mener, at VELUX er gået for tidligt ud med den eksterne kommunikation om SL, inden man har sikret en intern information, hvilket har affødt en skuffelse hos mange medarbejdere.

*”Vi har i VELUX en tradition om altid at kommunikere internt før eksternt. Med SL har vi desværre oplevet flere tilfælde, hvor vi har kunnet læse i avisen om, hvad vores holdning er til SL inden, der er blevet informeret om det internt. Det er lidt uheldigt, når vi samtidig oplever en dårlig intern kommunikation, og at ledelsen ikke har været ret synlige i forhold til netop SL” (Medarbejder 13, 2008).*

Både markeds-relateret forskning og sprogforskning har peget på, at der eksisterer auto-kommunikative elementer i alle de corporate budskaber, som sendes ud til eksterne interessenter som målgruppe (Christensen 1997). Udover den valgte eksterne målgruppe omfatter det også medlemmerne af den givne organisation. Ifølge Broms & Gahmberg (1983) bør dette være en del af afsenderens overvejelser og bevidsthed i den måde, de komponerer budskaberne på. Med andre ord, ved at sende information om en *ideal corporate we* i sammensætningen af virksomhedens budskaber til eksterne målgrupper, kommunikeres der samtidig til ledere og medarbejdere i organisationens *self-talk* (Christensen 1997).

Dette kan relateres til Turner (1972), som påpeger vigtigheden af, at en virksomhed er opmærksom på de kommunikationsflows, der foregår gennem den eksterne og interne kommunikation i organisationen, idet organisationen

her bevidst såvel som ubevidst udsender vigtige signaler, som medarbejderne opfanger og skaber deres egen mening ud fra. Den interne og eksterne kommunikation fungerer dermed som de interpersonelle links, og derfor er de yderst vigtige i medarbejdernes identitetskonstruktion, da indholdet i kommunikationen, og måden det bliver formidlet på, fortolkes af medarbejderne. De er ofte meget påvirkelige og følsomme i forhold til løbende at tilpasse deres identifikation i forhold til virksomheden (Turner 1972; Ashforth & Mael 1989). Identifikationsprocessen sker bl.a. ved 'symbolsk interaktion', dvs. når medarbejderne tolker på den kommunikation, der foregår i og omkring organisationen.

I relation til VELUX kan man sige, at medarbejderne oplever, at de bliver kommunikeret til indirekte via eksterne medier, hvilket afføder en reaktion hos medarbejderne af skuffelse, mindreværd og en oplevelse af degradering. Samtidig er det med til at forværre den modstand og skepsis, medarbejderne har i forhold til SL.

*"Man føler sig ikke ligefrem prioriteret, når man skal læse om det i avisen, og der ikke bliver kommunikeret særlig meget om det internt og sat ressourcer af til det. Det giver mig ikke ligefrem en lyst til at engagere mig i det, når vi interne medarbejdere åbenbart ikke er særlige vigtige i det her - det virker i hvert fald ikke sådan"* (Medarbejder 2, 2008).

Hertil kommer at flere medarbejdere ikke oplever, at de holdninger og den identitet, som virksomheden forsøger at kommunikere eksternt, er nogle virksomheden kan leve op til internt, hvilket ligeledes er med til at forstærke den usikkerhed, medarbejderne oplever omkring deres forståelse af SL.

*”Jeg har flere gange tænkt, at det må være en anden virksomhed, de taler om, når ledelsen for eksempel udtaler sig om, hvor meget VELUX har fokus på CSR internt eller vores arbejde med livscyklusanalyser - det er i hvert fald ikke sådan, jeg kender virksomheden. Det er også med til at gøre mig forvirret i forhold til, hvad det rent faktisk betyder og gøre mig usikker på, hvordan jeg skal arbejde med det” (Medarbejder 4, 2008).*

I Goffmans senere arbejder, hvor han ser på kommunikativ præsentation af organisationens identitet, *face-work* som han kalder det, gør han opmærksom på, at det er vigtigt for en organisation, at der er overensstemmelse mellem organisationens overordnede kommunikative linje og den enkelte medarbejders kommunikative forståelse, da det ellers kan give fatale konsekvenser for organisationens selvfremsstilling og image (Goffman, 1997). Eksempelvis at virksomheden fremstiller sig selv som åben og imødekommende i forhold til et givent område, men at det i kontakten med organisationen viser sig, at medarbejderne ikke ved noget om det eller har en helt anden opfattelse.

Christensen (1997) påpeger i sin forskning om auto-kommunikation, at man ofte er meget lidt opmærksom på *“the fact that organisational self-talk is legitimised and approved by way of the environment”* (Christensen 1997:203). Ved at kommunikere via omverdenen bekræfter afsender sin identitet eller idealrolle i verden og demonstrerer dermed for sig selv, at han eller hun eksisterer og formår at udtrykke denne eksistens på en socialt accepteret måde. Visioner og værdier bliver ofte mere forpligtende, når de kommunikerer offentligt gennem et eksternt medie. Autokommunikationen rummer således en afgørende rituel dimension, der på den ene side handler om mening og identitet og på den anden side åbner op for forførelse og selvforførelse (Christensen 1997). Når virksomheder kommunikerer ved at

betegne sig selv som eksempelvis en 'bæredygtig organisation', viser de, at de overholder institutionelle forventninger for moderne organisationer, og at de derfor kan forvente at blive opfattet som legitime partnere i samfundet (Dimaggio & Powell 1991).

Som man ser, balancerer autokommunikation imidlertid på grænsen til den lukkede selvoptagethed. Mens autokommunikationen 'sælger' virksomhedens kultur - dvs. dens selv billede, normer og idealer - til dens egne medlemmer, skal man ifølge Christensen (1997) også være opmærksom på den blindhed, der følger med, hvis man oversælger budskabet eller ikke er opmærksom på, hvor medarbejderne befinder sig i denne meningsskabelse og forståelse af de kommunikerede budskaber, da dette kan afføde en negativ reaktion.

Ledelsen forklarer det øgede fokus på den eksterne kommunikation med, at der i flere tilfælde er opstået et udefrakommende pres, som organisationen ikke har været i stand til at modstå, og at de har følt sig nødsaget til at gå ud med kommunikation om SL eksternt, selvom organisationen ikke nødvendigvis har været klar til det, og at det til tider har betydet, at den interne kommunikation er kommet i anden række. Eksempler på aktiviteter er deltagelse i forskellige arrangementer op til COP 15 i november 2009 og adm. direktør Jørgen Tang-Jensens deltagelse i den danske regerings klimapanel som virksomhedsrepræsentant. En af lederne formulerer det sådan:

*"Verden bevæger sig for hurtigt til, at du hele tiden kan regne med tre decimaler. Hvis vi ikke bliver bedre til det, så er verden videre og fuglen fløjet, inden vi har skudt. Det er en organisatorisk og kulturel udfordring at forkorte de processer, så vi samtidig tilgodeser både de interne og eksterne forhold"* (Leder 1, 2008).

I relation til ovenstående kan man argumentere for, at kommunikation er grundlagt på ideen om, at virksomheder kun overlever i længden, hvis de er opmærksomme på markedets ønsker og behov, og branchen arbejder ud fra en ideel forståelse om responsivitet og dialog med omverden (Kotler 1991; Bouchet 1991). Ifølge Weick søger organisationer at tilpasse sig omgivelserne, men ofte kun ceremonielt eller symbolsk. I det tilfælde hvor den reelle tilpasning internt i organisationen ikke afspejler, hvad organisationen siger, den gør, forekommer der ifølge Weick (1995) en såkaldt 'løs kobling' eller en 'dekobling'. Dekobling mellem det sagte (for at fremstå som legitim udadtil) og de reelle arbejdsprocesser internt i organisationen (procedurer, kommunikation mv.) er ifølge Weick i nogen tilfælde nødvendigt, for at organisationen fortsat kan fungere rationelt og effektivt; samtidig kan det give anledning til en intern demotivation. Dette er netop tilfældet i VELUX. Som en af mellemlederne formulerede det: *"Vi har hovedet derude, vi har bare ikke kroppen med"*.

Weick går i sit arbejde ikke videre og ser på, hvilke konsekvenser denne dekobling mellem det sagte og de reelle arbejdsprocesser har for medarbejderne, udover at det kan skabe en demotivation, og at det er vigtigt for en organisation at sikre en fyldestgørende kommunikation om såvel åbne som skjulte spørgsmål. Han er dog opmærksom på, hvordan retorik kan bruges til at fremme kommunikationen. I den forbindelse diskuterer han brugen af argumentation og fortælling i organisationer (Weick 1995). Hans pointe er, at det argumentative paradigme er knyttet til den rationelle organisationsforståelse, mens det, han kalder det narrative paradigme, vægter mening, fortolkning og forståelse. I det narrative paradigme eksisterer en større involvering af alle parter i organisationen. Alle deltager i arbejdet med at fortælle historier, og som Weick peger på, er det uformelle en vigtig del af kommunikationen. I relation til VELUX kan man argumentere for, at ledelsen

har lagt op til det narrative paradigme, men medarbejderne er ikke, grundet usikkerhed og modstand, parate til at indgå i det.

*”Jeg synes, vi har lagt op til involvering af medarbejderne i arbejdet med SL. Jeg ser det også som en vigtig del af den interne kommunikation, at medarbejderne lærer af hinanden og ikke kun forholder sig til vores retningslinjer” (Leder 1, 2008).*

Man kan ud fra citatet argumentere for, at ledelsen ikke er bevidst om medarbejdernes opfattelse af forholdet mellem den interne og eksterne kommunikation, samt at medarbejderne ikke oplever at kunne lære af hinanden, da størsteparten er tilbageholdende over for at tage stilling til SL og således ikke har nogen viden at udveksle.

Dog er ledelsen enige med medarbejderne i, at der generelt er plads til forbedringer i forhold til den interne forståelse.

*”Det der er afgørende, er hvordan og hvad vi får ned igennem systemet, og der kan vi måske bruge noget mere tid på intern kommunikation. At gøre det bedre. Det er måske der, vi mangler en anelse. Vi skal have en bedre balance mellem den interne og eksterne kommunikation” (Leder 2, 2008).*

## Opsamling

I det følgende vil jeg samle de overordnede konklusioner fra analysen.

Jeg har indledningsvis kondenseret hovedpointerne fra de tre overordnede afsnit i analysen i nedenstående figur 7. Her har jeg fundet det vigtigt at tage udgangspunkt i, hvad der gør SL til noget særligt i forhold til tidligere strategiske tiltag<sup>18</sup> for at kunne klarlægge den sameksistens af vilje og modstand, der viser sig at eksistere, og som både påvirker styringsform og meningsskabelse.

Hvad gør SL til noget særligt?		
	Tidligere tiltag	SL
<b>Type af strategiske tiltag</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Former for værktøjer eller standardløsninger. F.eks. indføring af Lean, nyt intranet eller nyt VELUX design system.</li><li>- Har været muligt at sammenligne med andre virksomheder og hente input/hjælp fra konsulenter og andre virksomheder, der har været igennem tilsvarende tiltag.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Overordnet strategi/vision, som skal tilpasses lokalt og samtidig koordineres på tværs af organisationen.</li><li>- Er svært at sammenligne med andre virksomheder, da det skal tilpasses organisations identitet og kultur for at fremstå troværdigt.</li><li>- Er holdningsbaseret og er tæt på VELUX' identitet og profil</li></ul>
<b>Påvirkning af virksomhedens identitet</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- I mindre grad - har holdt sig inden for et produktfokus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- I høj grad - lægger op til et skifte fra et produktfokus til et virksomhedsfokus</li></ul>
<b>Påvirkning af virksomhedens kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- I mindre grad - har støttet op om den eksisterende kultur.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- I høj grad. SL fordrer åbenhed, og at budskaberne ikke nødvendigvis kan dokumenteres.</li><li>Eksisterende kultur er</li></ul>

<sup>18</sup> Betegnelsen 'tidligere strategiske tiltag' er defineret som tidligere tiltag, der har været gældende for hele organisationen, og som ikke blot har været en videreudvikling af noget eksisterende, men hvor der på den ene eller anden måde er tale om noget nyt. Dette kan bl.a. benævnes *large-scale change* eller *fundamentale forandringer* (French & Bell, 1999; Borum, 1995).



		kendetegnet ved lukkedet og ingen kommunikation uden dokumentation
<b>Betydningen af kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikationen har kun været intern</li> <li>- Tilfredshed med kaskadekommunikation.</li> <li>- Mellemlederne har formidlet kommunikationen videre ud fra en overordnet ramme</li> <li>- Har ikke savnet yderligere massekommunikation eller synlighed af ledelsen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikation er både intern og eksternt</li> <li>- Kaskadekommunikation fungerer ikke, medarbejderne efterspørger mere intern massekommunikation for at føle sig sikre på fælles forståelse</li> <li>- Mellemlederne formidler ikke viden videre, da de føler sig usikre over for brug af den overordnede ramme.</li> <li>- Savner øget synlighed fra ledelsen grundet usikkerhed</li> </ul>
<b>Betydningen af værdierne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidligere tiltag har været i tråd med værdierne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Værdien 'lokalt initiativ' opleves modsætningsfyldt i forhold til den centrale styring, som medarbejderne oplever et behov for med SL. Det skyldes, at SL linker op til VELUX identitet og påvirker den retning, virksomheden skal bevæge sig i, hvilket skal koordineres for at sikre, at alle arbejder i samme retning.</li> </ul>
<b>Betydningen af vidensdeling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilfredshed med eksisterende vidensdeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oplever et behov for mere vidensdeling, da SL skal tilpasses og udvikles lokalt samtidig med, at der skal sikres en fælles corporate forståelse, da SL linker op til virksomhedens identitet, som mange medarbejdere opfatter som noget alle i VELUX skal være med til at fortolke, påvirke og have en fælles forståelse af.</li> </ul>
<b>Krav til styringsform</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selvstyring. Medarbejdere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Central styring/selvstyring</li> </ul>

	og mellemledere har følt det positivt selv at forme og udvikle tingene ud fra en overordnet defineret ramme	Medarbejderne efterspørger en højere grad af central styring, da de oplever en usikkerhed over for SL, grundet deres opfattelse af SL som anderledes
<b>Differentiering i forståelse og sensemaking blandt medarbejdere og ledelse</b>	- Ledelse og medarbejdere har oplevelsen af en fælles forståelse	- Medarbejdere og ledelse oplever, at der eksisterer et forskelligt udgangspunkt for tilgangen til SL, uden de dog er i stand til at sætte ord på forskellen

Figur 7: Hvad gør SL til noget særligt?

Som figur 7 viser, er SL særlig på en række områder, når det sammenlignes med tidligere strategiske tiltag. Ved tidligere tiltag har der været tale om at indføre nye værktøjer eller standardløsninger, som medarbejderne ikke skulle forholde sig til, men blot implementere eller tilpasse lokalt ud fra en overordnet ramme, men hvor der ikke har været krav til en efterfølgende fælles koordinering. I forbindelse med strategiprocesen hvert fjerde år, hvor der har været indført nye strategiske initiativer, har de hidtil været i tråd med den eksisterende kultur og identitet i virksomheden. Med SL er der hverken tale om et værktøj eller et strategisk initiativ, der er i overensstemmelse med den eksisterende identitet og kultur, eller en standardløsning, som blot skal implementeres eller bruges ens ud fra en gældende defineret ramme. Der er derimod tale om en overordnet vision og et strategisk tiltag, som forbindes tæt med VELUX' identitet og profil. Dette bevirker, at det ikke er muligt for medarbejderne at sammenligne med andre virksomheder og adaptere, hvordan de har håndteret arbejdet med CSR, da det vil være væsentligt forskelligt fra organisation til organisation. Det kan sammenlignes med en virksomheds værdier, som sjældent bliver særlig brugbare og troværdige, internt såvel som eksternt, hvis de bliver for generiske og ikke tilpasses virksomhedens

identitet, kultur og profil, eller at medarbejderne ikke kan forene virksomheden med værdierne.

Udover at SL viser sig at være tæt forbundet med virksomhedens identitet, påvirker det også den eksisterende kultur i virksomheden i en grad, som for medarbejdere og mellemledere virker modsætningsfyldte. Introduktionen af SL lægger op til et skift fra alene at fokusere på produkterne til i højere grad at fokusere på virksomheden og de holdninger, VELUX har til spørgsmål om for eksempel bæredygtighed inden for fremtidens boliger. Dette er en ny vej at gå for VELUX, som hidtil har fokuseret på produkterne og har nedtonet virksomheden og dens holdninger i sin kommunikation internt såvel som eksternt.

Herudover oplever medarbejderne, at SL fordrer en proaktiv tilgang til omverdenen og en generel større grad af åbenhed over for omverdenen omkring virksomheden, og hvor der sker kommunikation af budskaber, der ikke nødvendigvis kan dokumenteres. Dette kan ses som direkte kontrast til den eksisterende kultur, som af medarbejdere og mellemledere beskrives som reaktiv, underspillet og lukket, samt at alting skal dokumenteres grundigt, inden det kommunikeres ud.

At SL er særlig i forhold til tidligere strategiske tiltag og på en række punkter går imod den eksisterende identitet og kultur skaber en usikkerhed og modstand blandt medarbejdere og mellemledere. Ledelsen har valgt at benytte samme styringsform som ved tidligere strategiske tiltag. En model, som er i tråd med den decentrale filosofi for virksomheden, og som lægger op til selvstyring fra medarbejderne ud fra en af ledelsen bred overordnet defineret ramme. Ved tidligere strategiske tiltag viser det sig, at medarbejderen gerne agerer selvstændigt og generelt støtter op om en decentral styringsform, hvor de sætter pris på selv at kunne præge deres arbejdsopgaver. I relation til SL

viser det sig, at medarbejderne efterspørger mere central styring på grund af den usikkerhed, de føler, som kan føres tilbage til, at SL netop opfattes som særlig på en række punkter. Man kan argumentere for, at så længe et tiltag ikke bryder med de overordnede rammer omkring virksomhedens kultur, identitet og værdigrundlaget, som ligger dybt i medarbejdernes selvforståelse, fungerer den decentrale styringsform, og medarbejderne støtter op om en form for selvstyring. Hvis dette ikke er tilfældet opstår en usikkerhed og modstand, som får medarbejderne til at efterspørge central styring.

Blandt medarbejdere og ledelse eksisterer en bevidsthed om, at de opfatter SL forskelligt, uden at de dog kan sætte ord på forskellen. Ledelsen undrer sig blot over medarbejdernes øgede efterspørgsel efter yderligere retningslinjer, mens medarbejderne opfatter ledelsens holdning til SL som modsætningsfyldt, og har en forventning om, at der vil komme yderligere retningslinjer fra ledelsen.

Af konkrete eksempler, hvor medarbejderne reagerer anderledes i forhold til tidligere strategiske tiltag og som kan tolkes som et resultat af deres usikkerhed og modstand, kan nævnes betydningen af den interne kommunikation. Medarbejderne har tidligere været tilfredse med brug af kaskadekommunikation, som har betydet et minimum af massekommunikation, og at den interne kommunikation primært har foregået via mellemlederne. I relation til SL afholder den decentrale styringsform mellemlederne fra at kommunikere viden om SL videre til deres medarbejdere, da de føler sig usikre over for brug af den overordnede ramme. Dette begrundes de med, at SL netop bryder med den eksisterende ramme for identitet og kultur, som de i højere grad føler sig styret af, og som de ikke oplever, at ledelsen har ændret på i takt med tilblivelsen af SL. Som konsekvens af mellemledernes manglende kommunikation oplever

medarbejderne den interne kommunikation som mangelfuld og efterspørger mere massekommunikation og synlighed af ledelsen. Dette begrundes af medarbejderne dog ikke alene med en manglende kommunikation fra mellemlederne, men ligeledes med, at SL nødvendiggør en fælles forståelse i organisationen gennem forskellige former for massekommunikation, da SL skal hænge tæt sammen med VELUX' identitet og profil, som det er vigtigt, alle har samme forståelse af for at kunne styre virksomheden i samme retning. Ligeledes forstærkes behovet for en øget intern kommunikation af, at medarbejderne oplever den eksterne kommunikation i et autokommunikativt perspektiv, som er med til at afføde en skuffelse blandt medarbejderne, da de dels oplever, at de budskaber ledelsen kommunikerer eksternt ikke afspejler det reelle billede af virksomheden, og dels oplever at skulle læse i avisen, hvad VELUX mener om SL. I forlængelse heraf er det særligt ved SL, at det kommunikeres ud eksternt samtidig med, at den interne forståelse skabes. Tidligere tiltag har alene omhandlet intern kommunikation.

Af andre forskelle kan nævnes betydningen af værdierne for medarbejderne. Her har tidligere strategiske tiltag blot støttet op om værdierne, hvilket også har været gældende for den mest fremtrædende af værdierne 'lokalt initiativ'. Dette er ikke tilfældet med SL, som skal tilpasses lokalt, ligesom der skal sikres en fælles tværgående forståelse af SL, så alle arbejder efter at bevæge virksomheden i samme retning. Dette har udover at virke modsætningsfyldt i forhold til værdien 'lokalt initiativ' også bevirket, at medarbejderne efterspørger en højere grad af vidensdeling i organisationen. Dette har hidtil fungeret via uformelle netværk, som primært er skabt gennem projektarbejdet på tværs af organisationen. Medarbejderne oplever med SL, at dette ikke længere er tilstrækkeligt og ønsker en mere formaliseret ramme for vidensdeling.

## Kapitel 6 De interne udviklingsperspektiver

Som det fremgår af kapitel 5, er SL på en række punkter anderledes end tidligere strategiske tiltag, hvilket skaber et andet reaktionsmønster blandt medarbejdere og mellemledere. Dette kommer bl.a. til udtryk ved en usikkerhed og en modstand over for den decentrale styringsform og selvstyring, som ledelsen lægger op til. Med SL ønsker medarbejderne bl.a. mere central styring. Et interessant spørgsmål at undersøge nærmere er, hvorvidt det blot er et spørgsmål om tid, før medarbejderne har vænnet sig til, at SL er anderledes og langsomt påbegynder arbejdet ud fra den decentrale styringsform, ledelsen lægger op til, og som normalt har været gældende. Eller der reelt er tale om, at SL er særlig på en række fundamentale punkter, som kræver nogle ændringer i forhold til bl.a. styringsform, før medarbejderne for alvor påbegynder arbejdet med SL. Dette er ikke mindst interessant i relation til ønsket med afhandlingens problemformulering om hvilke betydning ledelsens styringsform har for medarbejdernes meningskabelse i relation til CSR. Dette er ligeledes relevant at undersøge i forhold til den teoretiske ramme, om tid kan påvirke medarbejdernes meningskabelse i forhold til CSR samt deres forventninger til og accept af styringsteknologier. Ovenstående vil være grundlaget for kapitel 6.

### Udvikling på to år - de første observationer

*Det er august 2010 på hovedkontoret i Hørsholm. Ved første øjekast virker det, som om, der er sket meget siden 2008. I receptionen er opstillet en stor udstilling, hvor ord som 'energy consumption', 'energy balance', 'future buildings' og "sustainability" fylder placherne. SL er nu synligt i VELUX, kan jeg konstatere. Af de første samtaler med medarbejdere og ledere virker*

*det ligeledes, som om der er sket noget. Medarbejderne har tydeligvis en større grad af paratviden om SL og ser ikke ud som spørgsmålstegn, når snakken falder på SL, som tilfældet var i 2008. Udsagn som: "Vi er blevet bedre til at få SL ned på individplan, så det nu er mere konkret. Det var lidt frelst i starten", eller: "Vi er mere klare i mælet i dag end for to år siden", fylder i dialogen om SL.*

*Det bliver dog hurtigt klart for mig gennem deltagelse i møder og projektarbejde, at der stadig eksisterer en vis modstand og frustration. Her oplever jeg, at medarbejderne stadig efterspørger yderligere afklaring af, hvad VELUX vil med SL. Jeg bliver mødt med udsagn som: "Vi mangler stadig en fælles overligger - en konkret ramme", "Det er stadig meget båret af enkelt-individer, og forståelsesniveaue er meget forskelligt", eller: "Det er stadig anderledes, hvilket ledelsen ikke har forstået".*

I det følgende vil jeg gennem de enkelte afsnit gå dybere ned i disse observationer.

## **Betydningen af virksomhedens identitet**

I det følgende vil jeg undersøge, hvorvidt der blandt medarbejdere, mellemledere og ledere er sket en ændring i, hvordan virksomhedens identitet har indflydelse på deres måde at betragte styring på, og hvordan de skaber mening om SL.

### **Definition og betydning af SL og CSR**

Til forskel fra 2008, hvor mange medarbejdere og mellemledere holdt sig til den faktuelle definition af SL, viser der sig i 2010, at mange er begyndt at forholde sig mere nuanceret til CSR og reflektere over det.

*”Jeg synes, jeg er begyndt at danne mig min egen forståelse af CSR. Det skyldes mest, at jeg har en naturlig interesse for CSR og følger den omtale, der er i medierne om CSR. Herudfra har jeg primært dannet mig min holdning om det” (Mellemleder 9, 2010).*

Som citatet viser, er der generelt sket en større forståelse af CSR blandt medarbejderne. Som det ligeledes fremgår af citatet, skyldes det for manges vedkommende ikke en oplevelse af yderligere afklaring eller specificering internt i VELUX af SL, men en påvirkning fra omverdenen og en personlig entusiasme for CSR. Medarbejderne ønsker ikke alene at være ansvarlige privat ved fx at købe økologisk, cykle eller spare på vand, men ønsker i stigende grad at identificere sig som den ansvarlige samfundsborger i alle henseender af deres liv (Frandsen og Morsing 2009).

*”CSR er noget, som jeg har en personlig holdning til. Det er en forskel fra mange af de andre projekter, vi arbejder med i VELUX. F.eks. hvordan vi skal arbejde med vores logo, og hvilke farver vi skal sætte det sammen med, eller*



*om vi skal arbejde efter Lean eller ej. Det gør jeg, fordi nogen siger det, og ellers er det ikke noget, jeg har en personlig holdning til eller påvirker mig som person, men her er CSR anderledes” (Medarbejder 8, 2010).*

Der viser sig også fortsat at være en stor opbakning til arbejdet med SL og tiltro til, at *”SL kan blive, hvad insulin har været for Novo Nordisk”*, som en af medarbejderne siger i et interview.

Flere mener ligefrem, at SL er en forudsætning for, at de vil arbejde i VELUX. Medarbejderne er således meget personligt optaget af spørgsmålet om bæredygtighed, og at de personligt kan stå inde for den virksomhed, de arbejder for.

Dette understøttes ligeledes af spørgeskemaundersøgelsen, hvor 81 procent af de adspurgte svarer, at det ’I meget høj grad’ eller ’I høj grad’ er vigtigt for dem personligt, at VELUX har fokus på bæredygtighed.

Som en af respondenterne udtrykker det i en afsluttede kommentar i spørgeskemaet:

*”CSR er til gavn for samfundet, selvom vi også forretningsmæssigt har gavn af det - det er jeg stolt af. Glad for at VELUX arbejder med CSR - at jeg er i en virksomhed, der gør det. Men jeg ville også regne med, at man tænkte i de baner. Ellers ville jeg ikke kunne arbejde her”.*

Man kan argumentere for, at CSR er helt specielt i den forstand, at det ikke er ledelsen som ved hjælp af styring påvirker medarbejderne til en udvikling, men at det i høj grad er medarbejderne selv, som er båret af en påvirkning fra omverdenen og deres personlige entusiasme. Selvom Foucault, bl.a. gennem sit senere forfatterskab (f.eks. Foucault 1983), medtænker, at individet også

bliver styret af omverdenen gennem bl.a. etiske forhold<sup>19</sup> kan man udfordre Foucaults tanker omkring, hvorvidt det i alle tilfælde, for en ledelse, er muligt at styre ved hjælp af selvstyring, hvis subjektpositioner og subjektivering fra omverdenen virker stærkere på medarbejderne, og at de således, i forhold til bestemte emner i højere grad er styret af omverdenen.

På den anden side kan man argumentere for, at selvom medarbejderne oplever, at de selv tager initiativ til at udvikle deres viden om CSR, og at det er påvirket af omverdenen, at der netop er tale om selvstyring. Medarbejderne er blot ikke bevidste om det eller oplever det. Ud fra Foucaults tankegang om selvstyring kan man netop argumentere for, at styring gennem selvstyring ofte ikke vil opleves som decideret styring, fordi individet typisk vil føle, at de praktiserer sit frie valg, idet selvstyring forudsætter, at individet selv styrer sin krop, tanker og handlinger, hvorved det på sin egen måde modellerer sig selv i forhold til det handlerum, de befinder sig i (Foucault, 1997).

Udover at kunne forholde sig mere reflektivt til CSR, er SL ifølge mine observationer blevet mere synligt i de projekter, der gennemføres i organisationen, hvilket indikerer, at der er sket en udvikling i antallet af medarbejdere, der beskæftiger sig med SL som en del af deres arbejde. Til spørgsmålet om hvad der har gjort, at de er begyndt at arbejde mere med SL, svarer flere af medarbejderne, at det primært skyldes et pres fra ledelsen.

---

<sup>19</sup> Herunder taler Foucault bl.a. om eksempler på praktisk etik, som handlinger udført af 'selvet på selvet'. Her kan nævnes spisevaner og styring af kropslig udformning og styring af seksuel adfærd.

*”Jeg oplever et pres fra ledelsen for, at vi arbejder mere med SL. Vi har for eksempel i vores afdeling med to projekter fået at vide, at vi skulle inddrage SL. På den måde har jeg været nødt til at arbejde mere med det. Når det er sagt, så synes jeg CSR er vigtigt for virksomheden, men jeg føler stadig en stor usikkerhed over for SL, da vi ikke har fået yderligere afklaring fra ledelsen, så vi famler os frem” (Medarbejder 13, 2010).*

I lighed med citatet er et pres fra ledelsen en generel forklaring fra flere af medarbejderne på deres øget involvering i SL. Ifølge ledelsen er der de senest år sket et øget pres fra omverdenen på at deltage i aktiviteter og projekter omhandlende bæredygtighed, hvilket man kan argumentere for forklarer medarbejdernes oplevelse.

*”Vi har inden for de seneste år oplevet en massiv udvikling i henvendelser fra omverdenen om deltagelse i projekter og arrangementer med fokus på bæredygtighed. Samtidig oplever vi et pres i forhold til vores produkter om, at vi følger med i forhold til bl.a. kravene til varmetab. Det er utrolig vigtigt, at vi følger udviklingen, og vi som virksomhed deltager i de arrangementer og projekter, hvor det giver mening, så vi får vores budskaber med i debatten og som virksomhed bliver hørt, da det er vigtigt for vores fremtidige forretningsgrundlag” (Leder 2, 2010).*

Selvom medarbejderne i stigende grad inddrager SL i deres arbejde, føler de sig ikke komfortable med det, og flere beskriver, at de kun bruger udsagn om SL i deres projektarbejde som enten er tæt på den definition, der eksisterer om SL, udsagn de har hørt fra ledelsen i den eksterne kommunikation eller direkte har fået godkendt hos ledelsen.

*”Selvom jeg efterhånden har min egen holdning om, hvad CSR er, så bruger jeg det ikke i mit arbejde. Jeg skal ikke have eksperimenteret med budskaber og forståelser, som ikke er sagt før. Det er jo ikke vigtigt, hvad jeg mener personligt. Jeg er mere interesseret i at få at vide, hvad jeg skal mene om SL”* (Medarbejder 4, 2010).

En interessant iagttagelse ved citatet, og som fremgår af flere af de foregående citater omkring medarbejdernes holdning og definition af CSR og SL, er, at de generelt bruger betegnelsen CSR til det, de selv forholder sig til og har en holdning om, hvorimod de bruger SL om arbejdet med bæredygtighed i VELUX, og som de føler sig usikre overfor. Det vil sige, at de foretager en dekopling mellem SL og CSR, hvor de tydeligt differentierer mellem de to begreber og forholder sig til dem hver for sig.

*”SL er blevet mere synligt i organisationen nu end for 2 år siden - fra at være et undergrundsinitiativ, men vi er stadig ikke kommet tættere på substansen. Synes ikke det er defineret godt nok. Som begreb er det, men hvad er det for VELUX, og hvad vil VELUX med det? Det er ikke klart, og der er slet ikke en fælles forståelse af det i organisationen.(...) Der, hvor jeg oplever at have fået en større viden, er i forhold til CSR, som er sket via det massive fokus, der har været i medierne de seneste år”* (Medarbejder 5, 2010).

Man kan tale om, at der er sket en øget sensemaking omkring CSR hos mange af medarbejderne via påvirkning fra omverdenen, men at der stadig eksisterer en stor usikkerhed og modstand over for SL.

Samtidig viser spørgeskemaundersøgelsen, at medarbejderne ser en tæt sammenhæng mellem CSR og SL, hvilket indikerer, at selvom de foretager en dekopling mellem begreberne, ser de dem også som tæt forbundet. Dette kan

bl.a. forklares med, hvad flere af medarbejderne giver udtryk for i de kvalitative interviews, at man ikke kan gå ud med holdninger om krav til fremtidens bygninger, hvis man ikke som virksomhed lever op til kravene om at være en god samfundsborger.

*”Når VELUX taler SL, er det en forudsætning, at vi selv lever op til kravene om at være en god samfundsborger - ellers er det ikke troværdigt. På den måde kan man sige, at SL og CSR skal hænge tæt sammen”* (Mellemlider 4, 2010).

### **SL er anderledes**

Som allerede indikeret, viser det sig, at medarbejderne stadig ser SL som anderledes end tidligere strategiske tiltag. Forskellen fra 2008 er, at medarbejderne på to år er blevet mere bevidste omkring, hvad det skyldes, og kan sætte flere ord på det.

*”SL er anderledes, fordi det ikke er så ingeniøragtigt, som vi er vant til. Det er tættere på værdierne end tidligere, hvor det før var mere produktært. Det gør det også svært, fordi man som ingeniører ikke er vant til at arbejde på den måde. Vi er på mange måder en produktionsvirksomhed og ikke en vidensvirksomhed, selvom vi med SL kommunikationsmæssigt kommunikerer som en vidensvirksomhed. (...) vi har fokus på vores produkter og har altid koncentreret os om at udvikle de bedst mulige produkter, der lever op til lovkraft og imødekommer kundernes behov. Ikke at blande os i samfundsdebatten om holdninger til generelle betragtninger om for eksempel bæredygtige boliger og betydningen af dagslys for folks sundhed”* (Medarbejder 4, 2010).

I lighed med dette citat nævner flere af medarbejderne og mellemliderne forholdet mellem at være en produktionsvirksomhed og en vidensvirksomhed. Her forbinder de kommunikationen omkring SL med en vidensvirksomhed, såsom at kommunikere nogle generelle holdninger om bæredygtige boliger eller betragtninger om den europæiske energilovgivning for boliger. Mange medarbejdere har svært ved at forene dette med, at de stadig ser VELUX som en produktionsvirksomhed, hvor udgangspunktet er VELUX produkter. Dette skaber usikkerhed for medarbejderne og er med til at vanskeliggøre medarbejdernes meningsskabelsesproces, idet de er usikre på virksomhedens fokus.

Flere af medarbejderne siger direkte, at de ikke mener at kunne være med til at udvikle SL i VELUX, før de modtager mere styring fra ledelsen, og at de oplever en klar indikation fra ledelsen om, at det er i orden at gå imod VELUX' eksisterende identitet og kultur.

*”Jeg tror ikke, SL bliver rigtig implementeret i organisationen, og at medarbejderne tør at involvere sig, som de ellers gør med andre projekter, før der kommer mere styring fra ledelsen, og at lederne klart indikerer, at det er i orden at gå imod den eksisterende identitet og kommunikationskultur. Det sidder så indgroet i rigtig mange medarbejdere, at de ikke tør gøre det, medmindre det kommer fra ledelsen.(...) Det er uklart, hvad VELUX' strategi er for fremtiden, og hvordan det at være en produktionsvirksomhed kan forenes med en vidensvirksomhed” (Mellemlider 1, 2010).*

Ovenstående kan ses som et udtryk for, at tid ikke alene er et paramenter til at få medarbejderne til at yde selvstyring i forhold til SL, men at det stadig opfattes som noget særligt og kræver en anden form for styring end tidligere. I

det følgende vil jeg underbygge dette yderligere med en række forhold, som er medvirkende til at medarbejderne fortsat oplever en usikkerhed, og at der opstår modstand overfor SL.

### **Ny strategi med fokus på SL**

I september 2009 vedtog VELUX' ledelse en ny strategi gældende for de næste fire år. Her omhandler to af de syv strategiske initiativer SL. Det ene er 'Thought Leader on Sustainable Living in Buildings', og det andet er 'Sustainable Product Solutions'.

Størsteparten af medarbejderne er meget positive over for, at SL er blevet en del af den nye strategi. Flere beskriver det som et vigtigt signal fra ledelsen i forhold til at vise internt, at det er noget virksomheden vil og tror på. Mange mener, at det er nødvendigt og en forudsætning at give SL et strategisk fokus, hvis det er noget, man ønsker at prioritere.

*"Det er vigtigt, at det er blevet en del af strategien, hvis det skal være en tværorganisatorisk vision, som trækker på personer på tværs af organisationen, og at det kommer højere op på agendaen hos direktionen og hos medarbejderne. Det har vi savnet, siden ledelsen første gang talte om SL i organisationen. At det er blevet en del af strategien betyder også, at vi har et sømærke. At vi kan løfte det et niveau op over de enkelte projekter, som vi alle sammen sidder med"*(Medarbejder 14 ny, 2010).

Som citatet siger, viser der sig generelt at være en positiv holdning blandt mange af medarbejderne og mellemlederne i forhold til, at SL er blevet en del af strategien. Samtidig viser der sig at være store forventninger til, at de to nye strategiske initiativer om SL kan være med til at imødekomme de ønsker, medarbejderne har til at løfte det op over de enkelte projekter og agendaer i

hver afdeling og hjælpe med at skabe en tværorganisatorisk forståelse og vidensudveksling, som mange medarbejdere mener er en forudsætning for en vellykket integration af SL, som beskrevet i kapitel fem.

*”Det er nødvendigt at gøre SL til en del af strategien, hvis man mener det seriøst, ellers bliver det svært at gennemføre. Det kræver en tværgående vidensudveksling, da et af de punkter, hvor SL er særlig i forhold til andre tidligere tiltag, er, at det skal udvikles hele tiden og følge med den udvikling, der i øvrigt sker i omverdenen omkring CSR. Mange af de tidligere tiltag har været et spørgsmål om at få implementeret et givent tiltag, som har haft en statisk karakter. Det vil sige, når det var implementeret og forstået, var det ligesom det” (Mellemlider 7, 2010).*

Hos ledelsen giver de udtryk for, at beslutningen om at gøre SL til en del af strategien skyldes, at det dels er vigtigt ud fra et eksternt pres og dels ud fra et oplevet internt ønske.

*”At SL er blevet en del af strategien er bl.a. fordi, det er vigtigt for vores forretning, og det er et emne, som har meget opmærksomhed i omverdenen og hos vores eksterne stakeholders. Samtidig oplever vi også et internt ønske om at løfte det højere op i organisationen således, at det ikke blot er på linje med de daglige opgaver og projekter, men en vision. Det skulle de nye initiativer gerne være med til at indikere, at vi mener det seriøst, og at SL er noget, vi vil (Leder 2, 2010).*



### **At gøre VELUX til 'Thought Leader on Sustainable Living in Buildings'**

Cirka halvdelen af de interviewede medarbejdere og de fleste af mellemlederne er forsigtige eller skeptiske overfor, hvorvidt VELUX kan nå målet om at blive 'Thought Leader on Sustainable Living in Building'.

Flere har svært ved at finde ud af, hvordan VELUX bliver det, og hvorvidt ledelsen er villig til at gøre det, der skal til, for at VELUX kan blive det. For mange handler det bl.a. om, at hele indsatsen koordineres, og at der gøres op med, hvad flere betegner som en 'græsrodstilgang'.

*"Der bliver tit arbejdet med en masse gode tanker, men qua vores matrix organisering kan det være svært at få rigtig fat om alle de gode ting, der ligger, fordi det at være 'Thought Leader' jo er meget mere end de enkelte projekter - det er jo summen af alle vores aktiviteter løftet op i 2. potens. 'Thought Leader on Sustainable Living in Buildings' er jo et ret fremadstræbende begreb. Det er jo de allerfremmeste eksperter. Det er summen af alt det, der foregår i VELUX plus vores omverden. Vores evne til at arbejde i et globalt netværk bliver udfordret i forhold til ikke mindst, hvordan vi deler tanker og holdninger - ikke mindst eksternt, men også internt. Det kræver lidt mere åbenhed og mindre kontrol - og det skal vi være parat til, hvilket er en stor ændring for VELUX"* (Mellemleder 1 ny, 2010).

Udover det organisatoriske niveau nævner flere en udfordring i relation til VELUX' egne produkter, som mange mener ikke kan leve op til de krav, der kan forventes at blive stillet til fremtidens bygninger. Flere mellemledere og medarbejdere nævner, at de ser en kløft mellem initiativerne 'Thought Leader on Sustainable Living in Buildings' og 'Sustainable Product Solutions' og efterspørger en forklaring på sammenhængen mellem dem.

*”Hvis man vil være ’Thought Leader on Sustainable Living in Buildings’ så kræver det, at man går ud og taler om fremtiden på en overbevisende og indsigtfuld måde. Her kan det ikke undgås, at vi går ud og taler om nogle behov, som ikke dækkes af de produkter, som vi sælger i dag, og nogle krav, vi ikke kan leve op til med vores Sustainable Product Solution program. Og det er et latent problem og bliver opfattet som et problem, som jeg ikke er sikker på, ledelsen er parat til at imødegå. Samtidig er det et udtryk for, at der stadig ikke er klarhed omkring, hvilken position og identitet virksomheden skal have i fremtiden” (Medarbejder 16, 2010).*

Til trods for ovenstående ser flere medarbejdere og mellemledere det dog også som meget ambitiøst og modigt, at VELUX skal være ’Thought Leader on Sustainable Living in Buildings’. En mindre gruppe af medarbejdere og mellemledere er ligefrem optimistiske og tror på, at VELUX godt kan nå dette mål, og argumenterer for, at de oplever, at VELUX på mange måder allerede er ’Thought Leader on Sustainable Living in Buildings’. Et argument der nævnes er, at VELUX i mange sammenhænge bliver brugt som eksperter inden for dagslys og energi i medierne og i professionelle kredse, samt at VELUX sidder med i mange af de førende udvalg og beslutningsfora, som sætter dagsordenen for fremtidens bæredygtige boliger. Et andet element, som flere nævner, er at det er vigtigt at se det at være ’Thought Leader on Sustainable Living in Buildings’ i relation til den kontekst og den virksomhed, VELUX er.

*”’Thought Leader’ er meget ambitiøst og godt fanget, at vi tager det - og at det går på tværs i organisationen. Det er at lægge overliggeren ret højt, men ikke højere end jeg tror, vi kan. Vi skal også se det i forhold til den virksomhed, vi er. Vi kan f.eks. ikke være ’Thought Leader’ på samme måde*

*som f.eks. et universitet, som dels bliver opfattet anderledes end en virksomhed og dels er pålagt nogle offentlige retningslinjer og krav”*  
(Mellemlider 4, 2010).

Ovenstående kan ses som et udtryk for, at selvom SL, med de to nye strategiske initiativer, stadig på flere punkter er svær at skabe mening omkring for mange af medarbejderne, er SL samtidig et mål og en vision, som medarbejdere og ledere personligt har en positiv tro på og ønske om, vil lykkes. Det kan bl.a. ses som et udtryk for, at SL lægger op til nogle værdier, som personligt betyder meget for mange af medarbejderne, og at det er noget, de ønsker, virksomheden efterlever.

### **Savner retning og styring**

Ligeså positive og fulde af forventning medarbejderne har vist sig at være i forhold til, at ledelsen har valgt at gøre SL til en del af strategien, ligeså stor skuffelse viser der sig at komme til udtryk, da de oplever, at deres forventninger til at SL, med de nye strategiske initiativer, bliver yderligere operationaliseret og konkretiseret, ikke efterleves.

Ifølge spørgeskemaundersøgelsen viser der sig umiddelbart et lidt andet billede. Her svarer 50 procent af respondenterne, at de finder 'Thought Leader on Sustainable Living in Buildings' defineret 'I meget høj grad' eller 'I høj grad'. Men hvis man samtidig ser på spørgsmålet, om de føler sig klædt på til at bruge 'Thought Leader on Sustainable Living in Buildings' i deres arbejde, svarer kun 17 procent af respondenterne 'I meget høj grad' eller 'Høj grad'. En forklaring på dette kan være, at medarbejderne til det første spørgsmål har svaret ud fra, om de har forstået selve betydningen af, at VELUX ønsker at være 'Thought Leadership on Sustainable Living in Buildings'. Men at de søger en yderligere operationalisering af begrebet for at kunne arbejde med

det. Denne forklaring er ligeledes i tråd med resultaterne fra de kvalitative interviews.

*”Da jeg hørte, at SL blev en del af den nye strategi, blev jeg rigtig positiv og tænkte, at vi endelig fik afklaring på nogle af alle de spørgsmål til SL, som har skabt usikkerhed og frustration i flere år. Men nej, det er ikke sket. Nu har vi bare fået et andet begreb at forholde os til, og som er op til den enkelte at finde ud af, hvad betyder, og hvad der ligger i. Faktisk har det gjort situationen værre, fordi vi nu har to begreber at forholde og til - hvad er forskellen på SL og ’Thought Leader on Sustainable Living in Buildings’?”*  
(Medarbejder 3, 2010).

Som citatet siger, viser det sig hos flere af de interviewede, at initiativet ’Thought Leader on Sustainable Living in Buildings’ har forværret deres usikkerhed, da de oplever ’Thought Leader on Sustainable Living in Buildings’ som bredere end SL og som længere væk fra den eksisterende identitet og kultur.

*”Thought Leader on Sustainable Living in Buildings’ gør mig faktisk mere usikker, fordi det skaber en endnu større forventning om, at vi er en vidensvirksomhed og har nogle generelle holdninger til bæredygtighed. Ledelsen har stadig ikke forstået, at SL er anderledes og rykker ved nogle helt fundamentale elementer i VELUX, som de er nødt til at give klar styring omkring. Det vil sige i hvilken retning de konkret ønsker, at virksomheden skal flytte sig. Før dette sker, tror jeg ikke mange medarbejdere tør arbejde selvstændigt med SL. Men når vi får de rammer fra ledelsen, er jeg overbevist om, at medarbejderne nok skal kaste sig ud i arbejdet med SL i et helt andet*

*gear, end vi har set hidtil, da CSR jo interesserer mange af os personligt”*  
(Mellemlider 8, 2010).

Man kan tale om, at den positive tilgang mange af medarbejderne har haft til 'Thought Leader on Sustainable Living in Buildings', er vendt til at skabe yderligere modstand og usikkerhed, da de ikke føler, ledelsen forstår deres behov.

*Det er blevet implementeret på power point niveau. Og nu er der slået det her røde bånd omkring alle vores projekter, som hedder 'Thought Leader on Sustainable Living in Buildings'. Men der er stadig et stort arbejde i at forklare det og motivere det mere. Der mangler udbredelse og den der brugsvejledning. Det er ikke nok at sige det en gang. Det er en ånd, der skal ind på en eller anden måde, og det kræver retning fra ledelsen. Jeg oplever ikke VELUX, som nogen strategisk tænkende virksomhed - det er hensigtserklæringer, der bliver lavet i stedet for. Det er også tilfældet med SL og de to nye strategiske initiativer. Det er ikke nok, hvis det skal forstås i organisationen og hvis medarbejderne skal arbejde selvstændigt med det. Det er blevet sagt flere gange til ledelsen, men de ønsker ikke at give yderligere retningslinjer omkring det* (Mellemlider 10, 2010).

Som citatet siger, indikerer flere medarbejdere og mellemlidere i interviewene, at de oplever at have udtrykt ønske om mere forklaring omkring, hvad det betyder at være 'Thought Leader on Sustainable Living in Buildings', men at ledelsen har meldt tilbage, at det skal formes af organisationen i fællesskab.

Udsagnet om, at SL alene er implementeret på power point niveau, kan ses som et udtryk for en generel holdning i organisationen om, at den reelle

tilpasning internt i organisationen ikke afspejler, hvad organisationen siger den gør. Weick (1995) taler om, at der kan forekomme en såkaldt 'løs kobling' eller en 'dekobling'. - mellem den formelle struktur på den ene side og den faktiske adfærd og de faktiske arbejdsprocesser på den anden side. Løse koblinger kan på mange måder ses som positive, idet enkelte områder kan ændre og tilpasse sig, uden at helheden - organisationen - ændrer sig radikalt. Eventuelle sammenbrud i én del påvirker ikke nødvendigvis de andre dele, hvorfor organisationen kan bevare sin identitet og sammenhængskraft, selvom den forandrer sig løbende.

Men det betyder også, at når det drejer sig om strategiske tiltag, som tilfældet er med SL, hvor elementerne skal samordnes og kobles sammen, hvis det skal lykkes, kan give nogle konfliktpunkter, der kan vise sig ved modstand fra medarbejderne, hvis der ikke samtidig forekommer en vis form for styring fra ledelsen, som der netop også efterspørges blandt medarbejderne i VELUX. Set fra et teoretisk perspektiv kan man argumentere for, at hvis det skal lykkedes, kræver det, at de løse koblinger strammes, så den gensidige styring skaber en klar retning for SL, her i form af fælles referenceramme hos medarbejderne. Man kan således tale om, at de løse koblinger skal understøttes af et system af faste koblinger, som højner interaktionen mellem individer og dermed udviklingsmulighederne for en fælles referenceramme.

Udfordringen er blot, at det ikke er et ønske fra ledelsen at skabe en form for central styring.

*"Selvom vi har indført SL i to af de strategiske initiativer, og det kan ses som en yderligere styring, skal det mere ses som et signal om, at vi mener det alvorligt, og at der er tale om en overordnet ramme for virksomheden. Vi kommer aldrig til at definere, hvordan der konkret skal arbejdes med det i de*

*enkelte projekter og afdelinger - det skal de enkelte selv finde ud af, hvilket også er helt i tråd med vores decentrale og værdibaserede ledelsesstil” (Leder 3, 2010).*

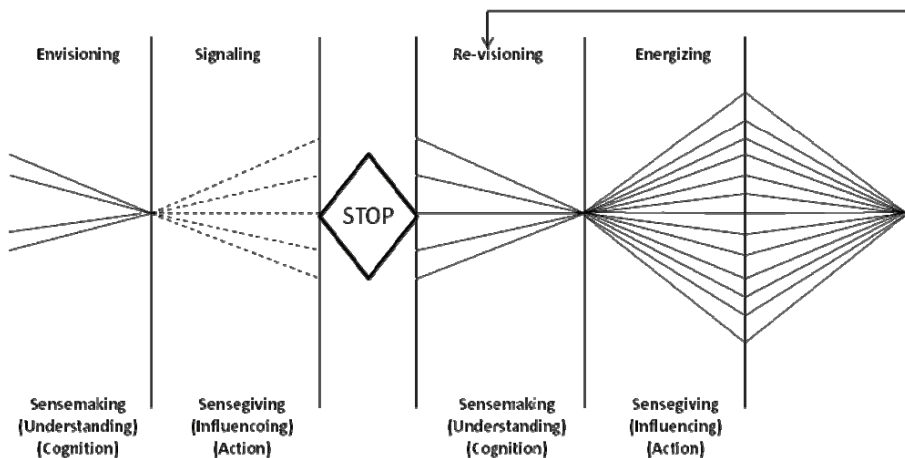
Oversat til Weicks pointe omkring meningsskabelse vil implementeringen i ledelsens optik ske i en proces, hvor der foregår en socialt konstrueret forhandling omkring meningen, og hvor medarbejderne prøver at påvirke visionen. Medarbejdere taler med hinanden og med ledelsen om SL og diskuterer sig frem til en fælles meningsdannelse.

Dette kan relateres til interaktionen mellem den sensemaking-, framing- og sensegivingproces, der finder sted. Her tilbyder lederen sin fortolkning (frame) til organisationsmedlemmerne i håb om, at de tilslutter sig den og kan ses som en invitation til fælles sensemaking (Fairhurst 2005).

Ifølge Gioia og Chittipeddi (1991) initieres strategisk forandring<sup>20</sup> i en iterativ proces, hvor virksomhedens ledelse søger at sætte det nye initiativ ind i en meningsgivende sammenhæng, og hvor ledelsen på baggrund af sensemaking vil prøve at sprede deres fortolkning ud til medarbejderne gennem sensegiving og således forsøge at påvirke modtagernes sensemaking. Hos modtagerne foregår igen en sensemakingproces, og de vil typisk respondere på en måde, som foranlediger endnu en sensegiving- og sensemaking-interaktion omkring forandringen, hvorved visionen tilpasses, indtil der opnås en fælles mening omkring forandringen. Sensegiving står altså over for sensemaking som et begreb, der forklarer, at en ledelse kan udøve indflydelse på medarbejdere i forbindelse med forandring. Se figur 8.

---

<sup>20</sup>Strategisk forandring hos Gioia & Chittipeddi dækker over initiativer, som ledelsen bevidst forsøger at implementere i organisationen.



Figur 8: Tilrettet efter Gioia & Chittipeddi, 1991: "Processes involved in the initiation of strategic change".

Ses dette i relation til VELUX kan man sige, at den iterative proces er stoppet efter ledelsens forsøg på at sprede deres fortolkning ud til medarbejderne igennem en svag sensegiving<sup>21</sup>. Processen er således ikke kommet videre til 'Re-visioning' fasen. Dette kan, som skitseret i kapitel 5, bl.a. skyldes kommunikationskulturen og nulfejlskulturen, og at SL, af medarbejderne, opleves som noget særligt på en række punkter. SL har således udfordret ledelsens sensegivingproces, hvilket har bevirket, at den sensegiving, som ledelsen har forsøgt over for medarbejderne, i relation til påvirkning af medarbejdernes efterfølgende sensemaking, ikke er sket i forhold til ledelsens hensigter.

Fairhurst (2011) argumenterer ud fra en ledelsesapproach for, at det ofte er fejlagtigt, når ledere tror, at de kan kontrollere forløb (Fairhurst 2011: 2). Det handler snarere om at udnytte de framings- muligheder, der opstår, til at kontrollere selve den kontekst, som forløb opleves igennem (Fairhurst 2011:2-

<sup>21</sup> Dette er i figur 8 illustreret med stiplede linjer



3). Kort sagt handler framing om at skabe mening ud fra en given situation ved, at *"(...) connect with others in some meaningful way"* (Fairhurst 2011:5). Set i relation til VELUX kan man argumentere for, at ledelsen allerede anvender framing i deres kommunikation over for medarbejderne, men at det netop ikke sker på en måde, der *"connect with others"*.

Dette kan skyldes, at der ikke eksisterer en fælles forståelse og indsigt mellem medarbejderne og ledelsen i forhold til den måde, de hver især forstår SL på og det forskellige behov for eksempelvis styring det afstedkommer.

Medarbejderne forventer en mere central styring og klare retningslinjer for virksomhedens fremtidige profil. Ledelsen forventer, at medarbejderne kaster sig ud i arbejdet med SL, og at virksomhedens fremtidige profil, identitet og kultur er noget som både medarbejdere og ledere tilskriver virksomheden i en fælles udvikling.

En situation, hvor den iterative proces stopper op som eksemplet med VELUX, er der ikke taget højde for i Gioia og Chittipeddi's model, som alene taler om, at processen kan gå tilbage til 'Re-Visioning', som de kalder det, efter medarbejderne har været igennem en sensemakingproces, og der er foretaget en sensegiving tilbage til ledelsen.

Det tætteste Weick kommer på denne situation er, at meningsproduktionsprocessen kan afbrydes, når bestemte momenter forstyrrer den og kan gøre en forskel i forhold til de impliceredes forventninger til den, og at den ikke er fast, men at den løbende kan forhandles i samspil med konteksten (Weick 1995). Han siger dog ikke noget om i detaljer, hvad denne forstyrrelse gør ved meningsskabelsesprocessen, og hvad der skal til for at igangsætte den igen.

Fairhurst taler om, at ledelsen kan arbejde på at 'frame' deres budskaber på ny ud fra medarbejdernes 'mental models', og herigennem udvikle og ændre

medarbejdernes diskurs. Det kan konkret ske, fordi diskurs betragtes som “*a system of thought with its own linguistic tool bag or collection of terms and metaphors for key concepts and ideas (...) to draw upon to describe, explain, or justify our place in the world at any given moment*” (Fairhurst 2011:4). Fairhurst siger dog ikke noget om, hvordan det skal gøres, og hvordan man sikrer sig, at der sker en fælles forståelse mellem medarbejder og ledelse af et givent fænomen eller tiltag.

Set i relation til VELUX kan man således sige, at analysen viser, at processen omkring sensemaking, sensegiving og framing er mere kompleks, end hvad der bl.a. kommer til udtryk i Gioia & Chittipeddi's model. Den kan være påvirket af mange faktorer såsom virksomhedens kultur, identitet, værdier, omverdenen og manglende fælles forståelse mellem medarbejdere og ledelse i forhold til et givent tiltag eller fænomen.

## Betydningen af virksomhedens kultur

I dette afsnit vil jeg undersøge, hvorvidt der er sket en udvikling i medarbejdernes oplevelse af organisationskulturen og værdierne i forhold til SL og herunder deres reaktion på den måde, SL påvirker kulturen og værdierne på.

*”Kan ikke komme i tanke om andre tiltag, hvor man forsøger at påvirke kulturen på den måde. Det kræver en stor kulturændring (...) at vi for eksempel pludselig kan gå ud med budskaber, som ikke er dokumenterede, eller at vi i det hele taget blander os i debatten om andet end vores vinduer”* (Medarbejder, 14, 2010).

Sådan siger en af medarbejderne om arbejdet med SL. For mange af både medarbejdere og mellemledere har implementeringen af SL de seneste par år været med til at skubbe til kulturen. Ikke mindst kommunikationskulturen og nulfejlskulturen. Et eksempel på dette er medarbejdernes oplevelse af, at man med SL eksternt går ud med nogle budskaber, som VELUX ikke er sikre på er rigtige. Det kan ses som en direkte kontrast til den eksisterende kultur, hvor der er kutyme for, at der sikres grundig dokumentation for alle påstande.

*”Med SL oplever jeg pludselig, at man i nogle projekter er ude med nogle påstande, som vi umuligt kan have dokumentation for. Det gør mig lidt usikker, da vi altid har haft tradition for, at alle påstande skal kunne dokumenteres. Hvad skal jeg forholde sig til? Vi har ikke mig bekendt fået nogen udmelding fra ledelsen om, at der er ændret på det”* (Medarbejder 10, 2010).

Flere af lederne erkender, at der med SL er behov for at gå ud med nogle påstande, som ikke nødvendigvis er dokumenterede, og som kan virke som en stor påvirkning af den eksisterende kultur. En af lederne siger:

*”Det er nyt med SL, at vi går ud og siger nogle ting, som vi ikke er sikre på, er rigtige. Vi ved ikke, om vi f.eks. kan lave et CO<sub>2</sub> neutralt hus - det er ikke lykkedes endnu. Vi er på kant med nogle af vores grundprincipper om ikke at sige noget, som vi ikke kan holde. Til gengæld, hvis vi skulle vente med at kommunikere om det, til vi kom dertil, var der givetvis ikke nogen, som ville høre på os, og der ville heller ikke være nogen energi i det, fordi der ikke ville være noget udviklingspotentiale i det” (Leder 1, 2010).*

Flere af medarbejderne forklarer, at de er åbne overfor, hvis ledelsen tilkendegiver, at man i organisationen kan bruge budskaber, selvom de ikke nødvendigvis kan dokumenteres. De savner blot at få en tilkendegivelse.

*”Som situationen er med SL, kunne det være rart, hvis ledelsen tydeligt kommunikerede, om det er ok, at vi ikke har dokumentation for alle vores påstande, hvis det er tilfældet. I stedet for man skal gå rundt og undre sig over det og ikke vide, hvad man skal forholde sig til. Det skaber usikkerhed” (Medarbejder 6, 2010).*

Dette mener flere af medarbejderne hænger sammen med den lukkede kultur, der er styrende i VELUX.

*”At vi skal være ‘Thought Leader on Sustainable Living in Buildings’ er meget ambitiøst, og det koster, at vi skal gå imod noget VELUX’ DNA, og det er nok den største udfordring. VELUX har en kultur, hvor man holder tingene*

*tæt ind til kroppen og en stor grad af kontrol internt, og det skal ændres, hvis man vil være 'Thought Leader'. Man kan snakke om, at 'empower' medarbejderne, og det er ikke noget vi gør, og det vil jeg mene, at der nok skal gå en generation, før det lykkes. Men det kræver, at ledelsen går forrest og styrer, i hvilken retning de ønsker virksomhedens profil og kultur skal bevæge sig i" (Medarbejder 8, 2010).*

Ovenstående citat kan underbygges med Foucaults point omkring at selvteknologierne bidrager til, at medarbejderne oplever en tilfredshed omkring opgaverne, idet der bliver tale om 'empowerment' af medarbejderen (Foucault 1997). For at dette kan lykkes, kræver det dog et åbent samspil mellem ledelse og medarbejdere. I VELUX' tilfælde kan man netop argumentere for, at dette samspil mellem ledelse og medarbejdere ikke har været optimalt i forhold til SL, og det er en af forklaringerne på, at medarbejderen i citatet ovenfor siger, at 'empowerment' ikke er noget VELUX gør. Et eksempel på den manglede forståelse, mellem ledelse og medarbejder, er måden, de hver især ser SL på, og det forskellige behov for styring, det afstedkommer.

*"Vi har ikke nogen traditionel "roll out" kultur. Men jeg tror ikke på, at vi kan levere det til medarbejderne og så diktere, hvordan de skal gøre og rulle det ud. Det ville ikke gå, hvis vi sagde: "Vi er lige glade med, hvad du mener og tror, bare du siger de fire ting, der står på papiret her". Du kan ikke stoppe det ned i halsen på folk: Der skal være plads til, at de selv kan reflektere. Derfor tror jeg, at vores strategi om decentral ledelsen er rigtig" (Leder 2, 2010).*

## Værdierne

Mange af medarbejderne ser stadig en udfordring i værdien 'lokalt initiativ' i forhold til SL, da de med SL oplever et behov for en fælles koordinering af budskaberne og den globale kommunikation for at sikre troværdighed, og at virksomheden bevæger sig i sammen retning.

*"Jeg oplever, at SL går i konflikt med vores værdi 'lokalt initiativ' og den indflydelse, som netop den værdi har på måden, virksomheden drives på. De enkelte enheder og lokale lande er vant til, at de ud fra en meget overordnet ramme selv kan bestemme, hvordan de arbejder med forskellige budskaber og aktiviteter og tilpasser det lokalt. De er meget selvbestemmende. Med SL er der selvfølgelig behov for en vis lokal tilpasning, men det kræver også, at det i højere grad, end vi er vant til, koordineres centralt, og at vi alle kender til, hvordan de lokale fortolkninger rundt omkring fører til udvikling af SL. Det skyldes, at det særlige ved SL netop er, at det linker op til VELUX' identitet og påvirker den retning, virksomheden skal bevæge sig i. Og her skal vi helst koordinere retningen - ellers kommer vi ikke ret langt, hvis alle bevæger sig i en forskellig retning"* (Mellemlider 10, 2010).

Som citatet siger, oplever flere medarbejdere og mellemledere, at værdien 'lokalt initiativ' går i konflikt med SL. Flere foreslår, at værdien modificeres således, at den gøres mere kontekstafhængig. En af medarbejderne foreslår: *"Lokalt initiativ - når det er muligt"*.

En anden af værdierne, som flere af medarbejderne mener, kan gå i konflikt med SL er værdien 'grundighed', som mange mener bliver taget for bogstaveligt.

*”Med SL er der lagt op til, at vi skal eksperimentere og prøve nogle ideer af. Dette er bare i direkte kontrast til vores værdi ’grundighed’, som er meget styrende for den kultur, der eksisterer i VELUX i dag. At vi skal være 110 procent sikre på alting, før vi siger noget, og at selv små detaljer, som ikke er helt som de plejer, bliver bemærket. Det fordrer ikke en lyst til at prøve nye ting af og eksperimentere” (Medarbejder 7, 2010).*

Man kan ud fra ovenstående argumentere for, at værdierne stadig har en betydning for medarbejdernes modstand mod SL, da de på flere punkter opleves som værende i konflikt med SL. Dette påvirker samtidig medarbejdernes usikkerhed over for SL, da de har svært ved at gå imod værdierne, som er et styrende element i VELUX.

## **Betydningen af kommunikation**

I det følgende vil jeg undersøge udviklingen i den interne kommunikation, og hvorvidt kommunikationen stadig opleves som en medvirkende faktor i forhold til den oplevede usikkerhed og modstand mod SL blandt medarbejderne.

### **Kommunikation om de nye strategiske initiativer**

Informationen om de to nye strategiske initiativer er blevet kommunikeret primært via en kaskademodel. Alle mellemlederne har, efter de er blevet præsenteret for den på VELUX verdenskonference, fået besked om at præsentere den for deres medarbejdere lokalt i de enkelte lande og divisioner uden dog at måtte udlevere den til medarbejdere på grund af konkurrencehensyn.

Herudover blev strategien, kort efter verdenskonferencen i september 2009, præsenteret af VELUX' adm. direktør Jørgen Tang-Jensen for alle medarbejderne på hovedkontoret.

At medarbejderne ikke har kunnet og kan få udleveret strategien opfattes af mange medarbejdere som en mistillid i forhold til at kunne håndtere fortrolige oplysninger, og mange ser det som umuligt at arbejde efter noget, som de ikke har adgang til.

*”Grinagtigt at strategien er blevet håndteret hemmeligt. At man kan gøre sådan i en stor international virksomhed. Hvis du ikke gør den anvendelig for dine medarbejdere, så kan du ikke forvente, at de efterlever den. Selvfølgelig skal den ikke ligge på nettet, så alle kan se den, men der er også en mellemvej. Det er ikke nok at vise det til et informationsmøde og skrive en artikel i personalebladet og så forvente, at man kan huske, hvad der stod. Det er også en mistillid til mig som medarbejder” (Medarbejder 7 ny, 2010).*



Flere af medarbejderne nævner ligeledes, at de føler sig demotiveret over håndteringen af strategien.

*”Udover at jeg synes, det er en kæmpe mistillid til mig som medarbejder, at jeg ikke kan få adgang til strategien, som det forventes, at jeg skal arbejde efter, synes jeg også, at det gør mig demotiveret. Det giver mig en følelse af, at det kan være lige meget, om jeg arbejder efter den strategi, hvis ledelsen alligevel ikke har tillid til, at jeg kan håndtere fortrolige data. Jeg synes også, at det lidt giver en følelse af opdelingen af medarbejderne i et A og et B hold. Dem der må vide noget, og dem der ikke må” (Medarbejder 8, 2010).*

Dette bakkes op af flere af mellemlederne, som fortæller, at de har haft svært ved at forklare det over for deres medarbejdere, og at de ikke grundlæggende er enige i beslutningen, da de ikke opfatter strategien som noget, der kan true konkurrencen i så høj grad, at det vejer højere end den negative stemning, det giver blandt medarbejdere ikke at kunne få den udleveret.

*”Det er højest et par af siderne i forhold til nye fremtidige produktløsninger, som man kan argumentere for måske ikke skal gøres tilgængelige, men så kunne man fjerne dem og udlevere resten. Det ville medarbejderne sagtens kunne forstå, og samtidig ville man sikre, at alle fik adgang til strategien for ’Thought Leader on Sustainable Living in Buildings’, som mange netop savner klarhed og retning om. Lige nu har vi skabt en situation, hvor mange medarbejdere føler en frustration over, at det vi beder dem om at arbejde efter ikke er tilgængeligt. Samtidig bliver der på den måde skabt en situation omkring strategien, hvor det bliver gjort til mere, end det reelt er. Det er således mere signalet end selve dokumentet, som jeg ser det” (Mellemleder 1 ny, 2010).*

Blandt ledelsen kan man godt forstå, at det kan opfattes som om, at det er hemmeligt, men det har ikke været hensigten. Strategien er ikke mere hemmelig end at mellemlederne kan bruge den lokalt og også er forpligtet til at lave en lokal fortolkning. Flere af lederne tror ikke, at man bliver mere informeret af at se de 80 slides fra verdenskonferencen. Flere nævner, at strategien heller ikke er lige relevant for alle. Det er op til den enkelte afdeling at få strategien omformet ud fra, hvad de arbejder med. Det er forskelligt fra afdeling til afdeling og fra projekt til projekt. At den i nogen udstrækning mangler at blive foldet ud lokalt, da ikke alle mellemledere har været lige gode til at få det indarbejdet i de enkelte afdelinger, er lederne opmærksomme på.

*”Jeg kan godt forstå, hvis strategien kan opfattes som hemmelig, men det har ikke været intentionen Vi har valgt at lade det være op til mellemlederne at få det videreformidlet og operationaliseret i forhold til de enkelte enheder. Ellers tror jeg faktisk, det kunne skabe mere forvirring hos medarbejderne end afklaring. Selvom SL nu er blevet en del af strategien, har det ikke været intentionen at komme med en konkret opskrift på hvor og hvordan, der skal arbejdes med det. Der skal være plads til lokal tilpasning, og at medarbejderne kan være med til at udvikle det” (Leder 1, 2010).*

Ifølge Weick (1995) er det ikke ligeegyldigt, hvad en leder gør eller siger. Gennem sine ord og handlinger påvirker han eller hun sine medarbejderes følelsesliv. Følelserne er ikke statiske, forudbestemte fænomener, men skabes derimod i den sociale sammenhæng i organisationen. I forhold til strategien om 'Thought Leader on Sustainable Living in Buildings' kan man argumentere for, at beslutningen om indirekte at gøre strategien hemmelige over for medarbejderne har skabt grobund for en frustration hos

medarbejderne, som ikke alene handler om, at de ikke har direkte adgang til strategien, men at det afføder en følelse af, at ledelse har mistillid til, at de kan holde på fortrolige oplysninger samt skaber en demotivation hos nogle medarbejdere.

### **Svag intern kommunikation**

Som beskrevet i det ovenstående oplever medarbejdere og mellemledere, at den interne kommunikation omkring 'Thought Leader on Sustainable Living in Buildings' har været mangelfuld.

Dette fremgår også af spørgeskemaundersøgelsen, hvor kun 17 procent af medarbejderne 'I meget høj grad' eller 'I høj grad' føler sig godt informeret via den interne kommunikation.

Flere medarbejdere giver udtryk for, at de havde en forventning om, at der ville komme en mere fyldestgørende og forklarende intern kommunikation om SL i forbindelse med, at det blev en del af strategien, men dette oplever medarbejderne ikke er sket.

*"Vi har ikke hørt noget siden kort efter verdenskonferencen, hvor Jørgen Tang-Jensen holdt en præsentation i kantinen, og så var der en artikel i personalebladet samt en artikel på intranettet. Det eneste synlige eksempel på den nye strategi er, når vi laver vores timeseddel, at vi laver noget der hedder 'Thought Leadership on Sustainable Living in Buildings' - men hvorfor gør jeg det, og hvad er det? Det er der ikke nogen, som har sagt noget om"*  
(Medarbejder 5, 2010).

Ifølge mine observationer er ovenstående citat et godt billede på den generelle holdning blandt medarbejderne, og hvordan de oplever ikke at have fået information om SL siden september 2009, hvilket mange er skuffede over.

Ifølge ledelsen er de opmærksomme på, at der ikke har været fokus på massekommunikation, men fortæller, at den interne kommunikation har været konceptualiseret gennem projekterne og kaskademodellen.

*”Vi har ikke tradition for internt at bruge massekommunikation i særlig grad i VELUX. Vi har i forhold til SL bl.a. brugt de større projekter til at kommunikere igennem” (Leder 2, 2010).*

Hertil kommer, at der er en holdning blandt enkelte ledere til, at man skal passe på med ikke at overkommunikere internt, og at medarbejderne ikke behøver mere viden, end de kan varetage deres job.

*”Vi skal passe på med ikke at overkommunikere internt. Al viden om SL er ikke lige vigtigt for alle jobfunktioner. Jeg vil ikke sige, at vi ikke har prioriteret den interne kommunikation, for vi har brugt kaskadekommunikation via mellemliderne, som vi har set som den rette løsning, da SL netop skal bearbejdes forskelligt i relation til de enkelte afdelinger og projekter” (Leder 3 ny, 2010).*

Ifølge medarbejderne nævner flere, at de netop ser denne holdning fra ledelsen som en del af problemet.

*”Vi skal i VELUX lære, at det ikke kun har værdi at distribuere ’need to know’ men også ’nice to know’. Det skal sælges ind, så folk brænder for det og forstår det, hvilket kræver, at vi har en langt mere udbredt intern massekommunikation og sørger for, at alle løbende føler sig informeret og opdateret om SL. Det er en forudsætning for at mindske usikkerheden, at man føler sig godt informeret” (Medarbejder 3, 2010).*

Set i relation til ovenstående kan man argumentere for, at et fravalg af massekommunikation kan ses som et udtryk for en bevidst fastholdelse af den lukkede kommunikationskultur fra enkelte af lederne. Samtidig viser det sig, at det i forhold til medarbejderne er medvirkende til at forværre den usikkerhed, de oplever.

### **Kaskademodellen og ledelsens rolle**

Flere mellemledere og medarbejdere giver, som nævnt, kaskademodellen en del af skylden for den manglende interne kommunikation, og ser en stor udfordring i primært at gøre brug af kaskademodellen i forhold til at opnå en effektiv og god intern kommunikation om SL og ikke supplere det med brug af andre interne kommunikationskanaler.

*”Kaskademodellen kan ikke stå alene, da vi ikke opnår den tværgående forståelse, som er nødvendig. Det er en forudsætning, at den måde det fortolkes på i de enkelte enheder deles med hele organisationen, så alle aspekter kommer med i skabelsen af den fælles forståelse, som vil være en del af VELUX’ fremtidige identitet” (Mellemleder 2, 2010).*

Som argument nævner flere, at der går viden tabt ved brug af kaskademodellen, fordi mange mellemledere ikke får SL kommunikeret. Hvorvidt medarbejderne føler sig godt informeret eller ej er ifølge medarbejderne meget afhængig af, om det er en mellemleder, der har en evne til at kommunikere.

*”Kaskademodellen fungerer på nøjagtig samme måde, som når man leger den leg med, at man stiller sig i en rundkreds, og så er der en, som hvisker en noget i øret, og så ser man, hvad der kommer tilbage, når budskabet har været hele vejen rundt. Der er nogen, som kan magte det, og der er sørme*

*også mange, som ikke kan. Af dem, der kan magte det, kan man ofte godt mærke, at det er noget, han skal referere og ikke har indgående kendskab til. Man burde kommunikere meget mere til medarbejderne direkte, så man får medarbejderne med”* (Medarbejder 12, 2010).

Flere af medarbejderne nævner i den forbindelse, at de ikke ser det som alene ledelsens rolle at gå forrest og sikre en bred intern forståelse, hvilket er en forskel fra analyseresultaterne af interviewudsagnene i 2008. Dette begrundes flere med, at de oplever, ledelsen ikke har samme forståelse af SL som noget særligt.

*”Det går mere og mere op for mig at medarbejdere og ledelse ikke har samme forståelse af SL. Ledelsen ser ikke SL som noget særligt på samme måde, som mange medarbejdere gør. Derfor tror jeg også, det bliver svært at forvente så meget mere styring fra deres side. Derimod har mellemlederne en aktiv rolle i at få det indarbejdet i de lokale enheders planer”* (Medarbejder 7, 2010).

Som citatet siger, ser flere af medarbejderne, at det er en rolle, som mellemlederne skal varetage, og herunder sørge for en bedre forståelse af SL i de enkelte afdelinger.

I takt med, at medarbejderne oplever et pres fra ledelsen om at indarbejde SL i deres arbejde, kommer der flere og flere konkrete krav og forespørgsler til de enkelte afdelinger, hvilket sætter pres på den enkelte afdelings måde at folde SL ud på, hvilket i sidste ende peger på mellemlederen.

Ifølge Rouleau er det sjældent realistisk, at det er topledelsen, der alene skaber den ønskede meningsdannelse omkring en forandring (Rouleau, 2005).

*"At the early stages of strategic change, meaning surrounding change must also be created for outside actors and shared with them. Middle managers are often closer to employees than are top managers"* (Rouleau, 2005).

Rouleau påpeger vigtigheden af at have mellemliderne med om bord, fordi de i kraft af deres rolle typisk har en tættere kontakt til medarbejderne. Den løbende kontakt åbner muligheden for at 'sælge' forandringen gennem hverdagssituationer og med deres egne ord, hvor troværdigheden i kommunikationen langt overstiger det, en topledelse kan kommunikere gennem f.eks. større fælles præsentationer. Hermed påpeges altså vigtigheden af de nære kanaler og netværk, hvilket giver god mening i forhold til kompleksiteten i en sensemakingproces, som Weick skitserer den.

Disse tanker er netop også, hvad der har været ledelsens intentioner i VELUX med brug af kaskademodellen. Ser man på udviklingen fra 2008 til 2010 er det imidlertid ikke lykkedes.

Medarbejderne oplever ikke at have fået den viden og information, de har efterspurgt fra deres mellemlider omkring brugen af SL og senest betydningen af de nye strategiske initiativer. Ifølge Linda Rouleau (2005) er det vigtigt, at virksomheden fra starten repræsenterer en fælles holdning over for medarbejderne, der ellers vil danne deres mening om forandringen på et andet grundlag - eller måske slet ikke forholder sig til forandringen.

Blandt mellemliderne viser interview og observationer fra 2008 til 2010 en tydelig øget frustration, hvilket kan forklares med, at de netop oplever et større pres fra både medarbejdere og ledelse, som de ikke har været i stand til

at leve op til. Dette skyldes, at mellemliderne ikke har følt sig godt nok informeret til at varetage opgaven som dels ambassadører for SL og dels som ansvarlige for at få SL indarbejdet i den enkelte afdelings strategi og arbejdsopgaver. Som nævnt tidligere oplever flere af mellemliderne, at de skal fortælle om SL og den nye strategi om SL på baggrund alene af en power point-præsentation fra verdenskonferencen. Der har ikke været noget sted, hvor de kunne hente sparring eller støtte i form af f.eks. kommunikationsmateriale. Dette har gjort det vanskeligt for mange af mellemliderne, og det har direkte fået flere til fortsat at undlade at udbrede det i deres lokale afdeling.

*”Da vi ikke har fået yderligere afklaring siden 2008 om SL, og vi med initiativet ’Thought Leadership on Sustainable Living in Buildings’ heller ikke har yderligere retningslinjer eller kommunikationsredskaber, har jeg undladt at kommunikere det videre til mine medarbejdere. Jeg tør simpelthen ikke at give nogen retning på det område, så længe jeg ikke ved, hvilken vej ledelsen ønsker, vi skal påvirke virksomheden i retning af” (Mellemlider 3, 2010).*

At mellemliderne ikke selv aktivt har efterspurgt mere viden og hjælp forklarer flere med, at de har følt, at de var den eneste, der var usikre og således har følt det flovt og set det som et nederlag at spørge yderligere.

*”Jeg har ikke spurgt, da jeg nok har været bange for at være den eneste, som ikke kendte til, hvilken retning virksomheden skulle bevæge sig i omkring CSR” (Mellemlider 8, 2010).*



## **Vidensniveau og vidensdeling**

Som tilfældet var i analysen fra 2008 omkring vidensdeling, er niveauet for vidensdeling stort set uændret i 2010. Dette underbygges af spørgeskemaundersøgelsen, hvor 54 procent af respondenterne svarer, at VELUX 'Overhovedet ikke' eller 'Ikke' er gode til at dele viden på tværs af afdelingerne om SL.

Medarbejder og mellemledere giver stadig udtryk for, at meget af arbejdet foregår i siloer og ikke kommer på tværs i organisationen, hvilket er medvirkende til at skabe usikkerhed. Dette skyldes, at man ikke i organisationen får kendskab til hinandens arbejder, hvilket giver meget dobbeltarbejde og mindsker den interne læring, viden og tværgående erfaring, og som mange medarbejdere ser som en forudsætning for SL.

*"Hvis der skal være troværdighed omkring, hvad vi siger om SL, er en vigtig forudsætning, at vi internt forstår det, tror på det og kan leve op til det. Det kræver, at vi hele tiden deler den læring og udvikling, der sker med SL, som jo netop er ekstra vigtig i en organisation som VELUX, hvor meget af udviklingen sker i de enkelte projekter"* (Medarbejder 12, 2010).

I 2010 viser mine observationer og interviews et tydeligt gab mellem den forståelse medarbejderne har af SL, og hvordan de oplever vidensniveauet i organisationen i forhold til ledelsen.

*"Jeg oplever, at vi har en fælles opfattelse i VELUX Management Group af, at vi er nået rigtig langt med implementeringen af SL og herunder at sikre et fælles basisvidensniveau, selvom nogen selvfølgelig altid vil vide mere end andre"* (Leder 3 ny, 2010).

Citatet viser, at der med tydelighed er en opfattelse blandt ledelsen omkring, at der på trods af forskellighed eksisterer en fælles basisviden om SL. En stor del af medarbejderne har en mere afdæmpet tilgang og oplever - som tilfældet var i 2008 - stadig en forskel i vidensniveauet.

*”Der er stadig forskel i vidensniveauet, og alle har ikke en fælles basisforståelse. Vi er ikke ens i den tilgang, vi har, og hvad vi taler om, og det skal være mere ensrettet, hvis vi skal kunne arbejde i samme retning”*  
(Medarbejder 17, 2010).

Selvom ledelsen udtrykker en generel tilfredshed med udviklingen i vidensniveauet, nævner flere dog, at den interne dialog og kommunikation kunne være mere i fokus.

*”Tiden med implementering fra 2007 til hvor langt vi er nået i dag, det synes jeg egentligt er ok, fordi det var et stort skifte. Hvis vi skulle gøre nogle ting anderledes, så ville jeg gerne bruge nogle flere ressourcer på intern storytelling og fortælle, hvad det handler om, og hvad vi har gjort. Det ville være et godt supplement, for det er der, energien ligger. Og så kunne man også der få noget mere dialog og få noget mere feedback fra organisationen - hvad mener de rent faktisk om det?”* (Leder 1, 2010).

At ledelsen har en oplevelse af, at man er langt længere i at skabe et fælles basisvidensniveau om SL generelt i organisationen, end medarbejderne oplever det, kan man argumentere for hænger sammen med, at lederne netop er et skridt foran i deres sensemaking, fordi de har arbejdet med SL længe før medarbejderne. De har via den gentagne kommunikation af budskaberne om SL eksternt opnået en form for selvforståelse sideløbende med, at de deler

deres tanker med omverdenen (Christensen 1997). Dette kan være med til at overbevise ledelsen om, at de har kommunikeret det til medarbejderne, selvom medarbejderne ikke oplever, at budskaberne er kommunikeret til dem direkte, men alene indirekte gennem den eksterne kommunikation. Ledelsen kan dermed have svært ved at adskille, hvorvidt budskaberne er sagt internt eller eksternt.

### **Intern versus ekstern kommunikation**

En del af den skuffelse medarbejderne giver udtryk for i forhold til den oplevede manglende interne kommunikation viser sig - i lighed med analysen i 2008 - at hænge sammen med den eksterne kommunikation. Størsteparten beskriver den eksterne kommunikation som omfattende, og at man i VELUX udnytter mange af de muligheder, der er for at blive hørt og set i forhold til klima- og energidagsordenen. Her nævner mange specielt perioden omkring klimatopmødet i København i december 2009, hvor ledelsen var meget aktive i den eksterne kommunikation.

*”Vi har haft fokus på vores eksterne målgrupper og har behandlet vores interne målgruppe som et stedbarn. Tingene står ofte på intranettet, men det er bare en kopi af det eksterne - det er ikke skrevet til mig som medarbejder. Det vil sige, hvorfor vi er med i de forskellige arrangementer? F.eks. hvorfor valgte vi at være en del af COP15 - hvad var vores strategi med det? Det hele går ud på at vise, at man kan lave demonstrationshuse og snakke med politikere, men det der med lige at få medarbejderne med, det er man ligeglad med” (Medarbejder 16, 2010).*

Som citatet viser, er medarbejderne generelt skuffede og føler sig overset, fordi de netop oplever, at SL er et emne, som er i fokus i den eksterne kommunikation og flere påpeger, at de oplever, at den eksterne

kommunikation om SL har været stigende de seneste år, hvilket er med til at forstærke billedet af den interne kommunikation som mangelfuld. Dette underbygges ligeledes af spørgeskemaundersøgelsen, hvor kun 22 procent mener, at der 'I meget høj grad' eller 'I høj grad' er en klar sammenhæng mellem den interne og eksterne kommunikation.

*"Jeg har oplevet, at ledelsen har skruet op for den eksterne kommunikation i løbet af de senest år, men har slet ikke interesseret sig for den interne kommunikation. Det er jeg skuffet over. Specielt at de slet ikke ser det ekstra behov, vi medarbejdere har i forhold til SL, og at det er mere end bare et projekt, men er en vision og en del af vores fremtidige identitet. Det kan vi ligesom ikke alle bare påvirke i 7000 retninger - nogen skal kommunikere, hvilken retning vi skal arbejde hen imod - og det må være ledelsen"*  
(Medarbejder 4, 2010).

Af interviewene viser det sig også tydeligt, at mange af lederne har et eksternt fokus i forhold til kommunikation om SL. Flere af lederne bruger meget tid på med stolthed at fortælle om de eksternt rettede projekter, samarbejdsrelationer med politikere, myndigheder og universiteter.

*"Jeg tror, at hvis du lavede en top 5 over clean tech virksomheder, så ville vi være med. Vi får adgang til nogle fora, som vi ikke havde for to år siden, og får invitationer fra f.eks. Byggestyrelsen om at være med til at tale fremtidens bygninger. Det er guld værd, at det er os, de lytter til. Vi har også en god dialog med EU. Det er rart, at politikerne nu også har fokus på energiforbruget i boligerne, og jeg tror på en måde, at det, vi har gjort eksternt, har haft en virkning. Det kan godt være, at de var kommet til det selv uden os, men jeg tror ikke, de var kommet til det så hurtigt. Vi har også fået*

*aktiveret arkitekterne, hvor de har fået øjnene op for, at man kan lave smukke boliger, der er miljørigtige, og som der er udfordringer ved at få skabt”*  
(Leder 1, 2010).

At medarbejderne i 2010 qua deres personlige engagement i CSR har skabt sig en større viden om CSR gør, at de samtidig mere klart kan forholde sig til, hvordan VELUX efterlever det.

Mange nævner, at de ikke mener, at det er muligt eksternt at tale om SL uden samtidig at have fokus på, hvad VELUX selv gør for at efterleve tankerne bag SL. Mange medarbejdere mener dog ikke, at der er nok fokus på dette, hvilket gælder både små tiltag i dagligdagen som at spare på papiret, slukke lyset til eget CO<sub>2</sub>-forbrug, og hvordan VELUX- produkterne lever op til at være bæredygtige.

*”Der er stadig et stykke vej med produkterne og de interne tiltag. Når man taler CSR og SL, så skal man jo også selv tage medicinen, men faktum er, at vi har et hovedkontor med meget ringe lysforhold, men vi arbejder med projekter, hvor vi prædiker om en dagslysfaktor på 5 og arbejder med pænt store budgetter omkring det. Vi har for eksempel heller ikke livscyklusanalyse på alle vores produkter. Ledelsen har ikke fokus på de interne forhold, men har alene fokus på SL i forhold til eksterne forhold. Der er et stykke vej til ’Walk the talk’”* (Medarbejder 5, 2010)

For mange hænger det sammen med det strategiske initiativ, at man ønsker at være ’Thought Leader on Sustainable Living in Buildings’. Flere nævner, at det kræver, at man internt i virksomheden ligeledes er ’Thought Leader’ på CSR.

*”Hvis man ligefrem vil være ‘Thought Leader on Sustainable Living in Buildings’ så kræver det også, at man har en detaljeret plan for sin egen CSR, ellers er det ikke troværdigt. Man skal tage egen medicin. Det er også en del af at være en mønstervirksomhed” (Medarbejder 3, 2010).*

Mange af medarbejderne mener, at tiden er inde til, at mønstervirksomhedsmålsætningen bør opdateres således, at den bliver mere omfattende, eller at man i tillæg til mønstervirksomhedsmålsætningen udarbejder en decideret CSR-strategi.

*”Vi kan ikke længere dække os ind under mønstervirksomhedsmålsætningen og sige, det er en del af VELUX’ kultur at være ansvarlige. Vi skal også have konkrete målsætninger og planer for, hvordan vi vil opnå det” (Medarbejder 13, 2010).*

Konkret foreslår flere medarbejdere, at der opstilles mål for nedbringelse af CO<sub>2</sub> for VELUX’ bygninger globalt, at der igangsættes interne initiativer for at spare på forbruget, og der skabes intern gennemsigtighed omkring, hvad VELUX bruger af midler til velgørehed.

*”Vi har brug for en konkret strategi, hvor vi har nogle konkrete målsætninger for vores interne og eksterne arbejde med CSR. Det vil bl.a. sige, hvad vi skal støtte af velgørende formål, og hvad vores mål er for nedbringelse af CO<sub>2</sub> i alle vores bygninger. Dette vil samtidig også være med til at skabe synlighed om de ting, VELUX rent faktisk allerede gør, men som kun få kender til i dag” (Medarbejder 7, 2010).*

For at skabe en positiv autokommunikation kræver det ifølge Christensen (2001), at ledelsen har en dybtgående viden om de fællesskabsbilleder eller mangel på samme, der præger en organisation bag ved dens officielle værdisæt. Den åbenhed, som organisationer ofte udviser over for omverdenen, bør ligeledes omfatte virksomhedens medarbejdere.

I stedet for alene at fokusere på egne eksternt rettede budskaber og værdier, skal en virksomhed ifølge Christensen udvikle evnen til at iagttage sig selv som iagttagere af egen kommunikation.

I og med at ledelsen i VELUX har oplevet en generel positiv tilgang til SL fra medarbejderne, har de ikke været opmærksomme på den reaktion, autokommunikationen afstedkommer, og at eksterne budskaber også opfanges og opfattes internt. Faktisk viser det sig i 2010, at problemstillingen omkring autokommunikation er endnu større end i 2008, hvilket viser sig ved, at medarbejdernes skuffelse over den interne kommunikation er blevet mere udtalt. I interviewene kommer det bl.a. til udtryk ved udsagn som: *"Den interne kommunikation bliver mere og mere glemt i takt med den eksterne kommunikation stiger"* eller *"Det virker lidt som om, at vi medarbejdere skal finde vores informationer i den eksterne kommunikation, det er i hvert fald der, man kan få den meste information om SL. Det er skræmmende så lidt intern kommunikation, vi har modtaget"*.

Dette kan forklares med, at der netop har været en øget fokus på den eksterne kommunikation samtidig med, at kaskademodellen og herunder den interne implementeringsproces ikke har fungeret optimalt. Hertil kommer, at medarbejderne oplever en skævvridning mellem den interne og eksterne dimension af SL. Det vil sige, hvad VELUX selv gør for at være en

bæredygtig virksomhed. Alle disse faktorer er tilsammen med til at skabe en usikkerhed og modstand mod SL.



## Opsamling

I det følgende vil jeg sammenfatte hovedpointerne fra analysen.

Udgangspunktet har været at undersøge, hvorvidt det blot er et spørgsmål om tid, inden medarbejderne har vænnet sig til, at SL er anderledes og langsomt påbegynder arbejdet ud fra den decentrale styringsform, ledelsen lægger op til, og som normalt har været gældende. Eller der reelt er tale om, at SL er særlig på en række fundamentale punkter, som kræver nogle ændringer i forhold til bl.a. styringsform, før medarbejderne for alvor påbegynder arbejdet med SL.

For at være i stand til at sammenfatte, hvad der er sket med SL fra 2008-2010, har jeg foretaget en sammenligning med opfattelsen af SL i 2008. Jeg har kondenseret hovedpointerne fra de tre overordnede afsnit i nedenstående figur 9.

Hvad er der sket med udviklingen af SL fra 2008 - 2010?		
	2008	2010
<b>Type af strategiske tiltag</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Overordnet strategi/vision som skal tilpasses lokalt og samtidig koordineres på tværs af organisationen.</li><li>- Er svært at sammenligne med andre virksomheder, da det skal tilpasses organisations identitet og kultur for at fremstå troværdigt.</li><li>- Er holdningsbaseret og er tæt på VELUX' identitet og profil</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Overordnet strategi/vision som skal tilpasses lokalt og samtidig koordineres på tværs af organisationen.</li><li>- Er svært at sammenligne med andre virksomheder, da det skal tilpasses organisations identitet og kultur for at fremstå troværdigt.</li><li>- Er holdningsbaseret og er tæt på VELUX' identitet og profil</li><li>- Er en del af VELUX' fireårige strategi fra 2009 - 2013 i form af to strategiske initiativer</li></ul>
<b>Påvirkning af virksomhedens identitet</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- I høj grad - lægger op til et skifte fra et produktfokus til et virksomhedsfokus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- I høj grad - lægger op til et skifte fra et produktfokus til et virksomhedsfokus. Dette</li></ul>

		er blevet yderligere forstærket ved at VELUX vil være 'Thought Leader on Sustainable Living in Buildings'
<b>Påvirkning af virksomhedens kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I høj grad. SL fordrer åbenhed, og at budskaberne ikke nødvendigvis kan dokumenteres. Eksisterende kultur er kendetegnet ved lukkethed og ingen kommunikation uden dokumentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I høj grad. SL fordrer åbenhed, og at budskaberne ikke nødvendigvis kan dokumenteres. Eksisterende kultur er kendetegnet ved lukkethed og ingen kommunikation uden dokumentation</li> <li>- Medarbejderne søger en accept fra ledelsen om, at de kan 'gå udover' eksisterende kultur i forhold til SL</li> </ul>
<b>Betydningen af kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikation er både intern og ekstern</li> <li>- Kaskadekommunikation fungerer ikke, medarbejderne efterspørger mere intern massekommunikation for at føle sig sikre på fælles forståelse</li> <li>- Mellemlederne formidler ikke viden videre, da de føler sig usikre over for brug af den overordnede ramme.</li> <li>- Savner øget synlighed fra ledelsen grundet usikkerhed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikation er både intern og ekstern</li> <li>- Oplever ekstern kommunikation som intensiveret, hvilket forstærker medarbejdernes oplevelse af et manglende fokus på den interne kommunikation</li> <li>- Skuffelse over intern kommunikation om den nye strategi, som opleves som hemmelig</li> <li>- Kaskadekommunikation fungerer ikke, medarbejderne efterspørger mere intern massekommunikation for at føle sig sikre på fælles forståelse</li> <li>- Medarbejderne har øget fokus på mellemledernes rolle som formidlere af SL</li> <li>- Mellemlederne formidler ikke viden videre, da de føler sig usikre over for brug af den overordnede ramme.</li> </ul>

<b>Betydningen af værdierne</b>	<p>- Værdien 'lokalt initiativ' opleves modsætningsfyldt i forhold til den centrale styring, som medarbejderne oplever et behov for med SL. Det skyldes, ifølge medarbejderne, at SL linker op til VELUX' identitet og påvirker den retning, virksomheden skal bevæge sig i, hvilket skal koordineres for at sikre, at alle arbejder i samme retning.</p>	<p>- Værdien 'lokalt initiativ' opleves modsætningsfyldt i forhold til den centrale styring, som medarbejderne oplever et behov for med SL. Det skyldes, ifølge medarbejderne, at SL linker op til VELUX identitet og påvirker den retning, virksomheden skal bevæge sig i, hvilket skal koordineres for at sikre, at alle arbejder i samme retning.</p>
<b>Betydningen af vidensdeling</b>	<p>- Oplever et behov for mere vidensdeling, da SL skal tilpasses og udvikles lokalt samtidig med, at der skal sikres en tværgående forståelse, da SL linker op til virksomhedens identitet, som mange medarbejdere opfatter som noget alle i VELUX skal være med til at fortolke, påvirke og have en fælles forståelse af.</p>	<p>- Oplever et behov for mere vidensdeling, da SL skal tilpasses og udvikles lokalt samtidig med, at der skal sikres en tværgående forståelse, da SL linker op til virksomhedens identitet, som mange medarbejdere opfatter som noget alle i VELUX skal være med til at fortolke, påvirke og have en fælles forståelse af.</p>
<b>Krav til styringsform</b>	<p>- Central styring/selvstyring Medarbejderne efterspørger en højere grad af central styring, da de oplever en usikkerhed over for SL, grundet deres opfattelse af SL som anderledes</p> <p>- Medarbejderne afventer yderligere retningslinjer fra ledelsen</p>	<p>- Central styring/selvstyring Medarbejderne efterspørger en højere grad af central styring, da de oplever en usikkerhed over for SL, grundet deres opfattelse af SL som anderledes</p> <p>- Medarbejderne har til forskel fra 2008 en mindre forventning om, at der kommer yderligere afklaring fra ledelsen</p>
<b>Differentiering i forståelse og sensemaking blandt medarbejdere og ledelse</b>	<p>- Medarbejdere og ledelse oplever, at de respektivt har et forskelligt udgangspunkt for tilgangen til SL, uden de dog er i stand til at sætte ord på forskellen</p>	<p>- Medarbejdere og ledelse oplever, at de respektivt har et forskelligt udgangspunkt for tilgangen til SL. Medarbejderne forklarer det bl.a. med, at ledelsen ikke på samme måde ser SL som anderledes</p>

Figur 9: Udviklingen af SL fra 2008- 2010

Som ovenstående figur 9 viser, er der ikke umiddelbart sket større ændringer i medarbejderes, mellemlæderes og ledernes betragtninger og forståelse af SL fra 2008 - 2010. Dog er der sket en forskel i deres refleksionsniveau.

Analysen viser, at medarbejderne gennem de seneste to år har fået en større forståelse af CSR, hvilket dog ikke tilskrives, at medarbejderne oplever, at ledelsen har imødekommet deres ønske om mere central styring og retningsgivning, men at de er drevet af et personligt engagement og en interesse for CSR, som har fået mange medarbejdere til at følge udviklingen i omverdenen om CSR. Dette afspejler sig bl.a. ved, at medarbejderne meget klart skelner mellem, når de bruger ordene CSR og SL, hvor de foretager en dekobling. CSR er der, hvor de oplever at have opnået en større viden, og som de reflekterer SL op imod. SL oplever de derimod at have en usikkerhed og frustration overfor. Dette er ikke møntet på selve begrebet, som medarbejderne stadig finder vigtigt for VELUX, men implementeringen og forståelsen af begrebet samt den styringsform, ledelsen har valgt.

Ligeledes viser analysen, at medarbejderne er blevet mere bevidste om den forskellighed, der eksisterer i medarbejdernes og ledelsens forståelse af SL. For eksempel er flere af medarbejderne bevidste om, at de med sandsynlighed ikke vil modtage yderligere retningslinjer og operationalisering af SL fra ledelsen, fordi ledelsen ikke opfatter SL som noget særligt i lighed med medarbejderne. I forlængelse heraf forsøger medarbejderne i stigende grad af få yderligere retningslinjer og viden om SL gennem mellemlæderne, som i lighed med analysen i 2008 dog stadig er tilbageholdende med at kommunikere og give retningslinjer grundet deres egen usikkerhed.

Medarbejderne oplever en stigning i den eksterne kommunikation om SL, hvilket forstærker deres oplevelse af en manglende intern kommunikation. Dette forstærkes yderligere af måden, den interne kommunikation om de nye strategiske initiativer er blevet kommunikeret på, hvor medarbejderne ikke har

direkte adgang til strategien, men formidles gennem mellemliderne. Mange af medarbejderne opfatter bl.a. dette som en mistillid til deres evne til håndtering af fortrolige oplysninger.

SL opleves stadig som noget særligt af mange medarbejdere, men forskellen fra 2008 er, at de i 2010 kan sætte flere ord på, hvorfor SL er anderledes. Eksempelvis at SL lægger op til, at virksomheden i offentligheden tilkendegiver holdninger om generelle emner som for eksempel bæredygtighed i boliger. Dette opfatter medarbejderne, er blevet yderligere bekræftet med det strategiske initiativ 'Thought Leader on Sustainable Living in Buildings', som mange medarbejdere mener nødvendiggør en åbenhed og proaktiv tilgang, for at virksomheden kan blive 'Thought Leader'. Dette går imod den eksisterende kultur og identitet, som kendetegnes som lukket, reaktiv og med et fokus alene på produkterne.

Virksomhedens kultur og identitet betyder stadig meget for medarbejderne og som de i høj grad lader sig styre af. Den påvirkning, SL skaber i forhold til den eksisterende kultur og identitet, gør stadig medarbejderne usikre. Før ledelsen indikerer, hvilken retning de ser virksomheden skal bevæge sig i og herunder tydeligt signalerer, hvorvidt det er acceptabelt, at SL bryder med den eksisterende identitet, kultur og værdier på en række punkter, viser analysen, at det bliver svært at få medarbejderne til at agere selvstændigt inden for den decentrale styringsform, som ledelsen lægger op til. Der kan herudfra argumenteres for, at tidsperspektivet ikke alene gør, at der opstår en gradvis accept og forståelse af SL blandt medarbejderne.

## **Kapitel 7 CSR - styring og meningskabelse**

Vejen mod en implementering af SL fortsætter for VELUX. For denne afhandling, som blot har behandlet nogle etaper på vejen, er det derimod blevet tid til at konkludere.

Det empiriske studium har været bygget op omkring to temaer: Styring og meningskabelse i VELUX i relation til konceptet 'Sustainable Living'. Konkret har det været afhandlingens mål at bidrage til en forståelse af, hvilken betydning ledelsens styringsform har for medarbejdernes meningskabelse i relation til CSR. Herunder er det blevet undersøgt, om CSR som koncept påvirker medarbejdernes forventninger til ledelsens styringsform og sensegiving, og i givet fald hvordan. Ligeledes er det undersøgt, hvilke virksomhedsinterne processer, der viser sig at have indflydelse på ledelsens styringsform og medarbejdernes meningskabelsesproces i relation til CSR. I dette kapitel opsummeres først på afhandlingens første del og de overvejelser, der ligger til grund for det metodiske og teoretiske spændingsfelt. Herefter konkluderes på analyserne i anden del af afhandlingen. Efter dette tydeliggøres afhandlingens centrale hovedpointer og dens teoretiske bidrag. Kapitlet afsluttes med forslag til videre forskning i relation til afhandlingens problemfelt.

### **Afhandlingens metodiske og teoretiske spændingsfelt**

I afhandlingens første del blev de metodiske og analytiske overvejelser fremlagt. Det har været ambitionen med afhandlingen, udover at opnå et øjebliksbillede af implementeringsprocessen, at foretage et longitudinelt

studie, hvor jeg fulgte implementeringen af SL over tid og herunder undersøgte, på hvilken måde udviklingen af SL fandt sted.

Konkret har jeg for at leve op til ambitionerne om at lave et longitudinelt studie samlet interviewet 70 medarbejdere, mellemledere og ledelse i hovedkontoret i 2008 og 2010 og foretaget observationsstudier i virksomheden i sammenlagt 2½ år. Sideløbende med disse undersøgelser har jeg deltaget i seminarer, projekter og møder, fulgt presseomtale om CSR i VELUX og læst interne dokumenter med relation til CSR-området.

Selvom deltagerobservationer vinder større og større indpas i undersøgelser af virksomheder, er der ikke, så vidt jeg er orienteret, tidligere lavet et så omfattende kvalitativt, longitudinelt studie med fokus på styring og meningssskabelse i forhold til en intern implementering af CSR.

Med inspiration fra Mats Alvesson (2003) ville jeg 'forske i eget felt', da jeg med min relation til VELUX og med min rolle som erhvervsforsker, finansieret af VELUX, havde mulighed for at træde ind i rollen som 'self-ethnographer'. Omdrejningspunktet for denne afhandling har været min interesse i at studere, hvad der foregår i den kontekst, jeg er en del af, mere end at se på egne erfaringer og oplevelser og sætte dem i centrum. Fokus har ikke været på at beskrive, hvordan jeg selv oplevede at være en del af organisationen og indgå i den, men i stedet at observere og iagttage, hvordan ledere og medarbejdere agerede og reagerede i relation til CSR.

For at ovenstående kunne lykkes, har det været min hensigt at deltage som observatør, uden at medarbejderne blev nævneværdigt påvirket af min deltagelse. At det *til dels* har vist sig at lykkes, mener jeg kan forklares med, at medarbejdere, mellemledere og ledelse på forhånd vidste, hvem jeg var, og at jeg med min funktion som intern kommunikationsrådgiver i kommunikationsafdelingen på forskellige måder havde en relation til alle afdelinger i hovedkontoret. Jeg er på den måde ved møderne ikke blevet set på

som 'en fremmed' og udefrakommende. Selvom deltagerne til møderne ikke altid har været klar over udgangspunktet for min deltagelse, er det min oplevelse, at de blot har accepteret det, fordi de kendte mig og vidste, at jeg tidligere havde arbejdet med emnet. At de ikke, i bl.a. mødesituationer eller i kantinen, spurgte til mine holdninger eller inddrog mig 'som en af dem', ser jeg som et udtryk for, at mange netop har været bevidste om, at jeg havde en ny rolle i organisationen. Dog har jeg været opmærksom på faren for, at de netop blot har set mig som medarbejder, hvilket jeg løbende har forsøgt at gøre mig fri af ved bl.a. fra begyndelsen af ph.d.-projektet at gøre min ændrede rolle synlig i organisationen.

Det har til tider været svært at bibeholde rollen som uafhængig forsker frem for ansat og en del af den kultur og sociale ramme, der eksisterer i virksomheden. Alvesson beskriver dette dilemma som et af de største i relation til at undersøge sit 'eget felt'. Ifølge Alvesson er en af løsningerne at gøre sig fri af disse positioner og herunder de fælles forståelsesrammer og erfaringer. Udfordringen er blot, som tilfældet var i relation til VELUX, når den fælles forståelsesramme og erfaring samtidig er et vigtig metodisk redskab i gennemførelse af f.eks. interviewene. Hvor det var muligt, forsøgte jeg at referere til andre projekter, end dem jeg selv havde været en del af, i forsøget på at sætte mig udover min tidligere rolle som medarbejder.

Ligeledes gjorde jeg meget ud af at sige, at jeg sad i interviewsituationen som forsker og ikke som medarbejder. Jeg gjorde også meget ud af i interviewsituationen, at jeg ikke selv blev inddraget som en del af virksomheden ved bl.a. altid at sige: "Hos jer i VELUX" eller: "Hvordan håndterer I det i VELUX?".

Det analytiske udgangspunkt for afhandlingen har været socialkonstruktivistisk med særlig inspiration fra Järvinen & Mik-Meyer (2005) og den konstruktivistisk-interaktionistiske tankegang, som bl.a. knytter



sig til opfattelsen af selve analyseobjektet, som pr. definition ses som et flydende, ustabil og et flertydigt fænomen, formet i mødet med forskeren (Järvinen og Mik-Meyer 2005).

Det har været ambitionen at følge implementeringen af et begreb og se nærmere på, hvordan begrebet kom til udtryk, hvordan det blev forstået og defineret, samt hvordan begrebet fik substans i en daglig virksomhedspraksis gennem det, der blev gjort og praktiseret med reference til både begrebet og perspektiverne på SL fra ledelse, mellemledere og medarbejdere.

Som forsker bærer jeg min egen forforståelse, hvilket i mit tilfælde kan argumenteres for at være ekstraordinært i forhold til min relation til virksomheden. Dette kan i interviewsammenhænge være en ulempe, hvis jeg som forsker ikke er i stand til at se ud over mine subjektive holdninger og antagelser, eller lader dem påvirke i en grad, så interviewpersonens holdninger ikke kommer frem og bliver taget til indtægt, hvis disse differentierer sig fra min forforståelse (Alvesson 2003). Konkret brugte jeg interviewguiden til at være med til at sikre, at interviewpersonen fik stillet så neutrale spørgsmål som muligt. Det er dog en hårfin balance, da et konstruktivistisk-interaktionistisk perspektiv samtidig lægger op til, at det ikke kun er interviewpersonen, der bevidst eller ubevidst påvirker intervieweren, men også omvendt (Gubrium & Holstein 1995).

At jeg har kunnet foretage interviewene i et konstruktivistisk-interaktionistisk perspektiv har givet interviewene en yderligere nuancering. Her har jeg fået udsagn frem fra interviewpersonerne, som ellers ville være vanskelige at få frem under et traditionelt interview. Som eksemplet i metodekapitlet viser, kunne jeg i kraft af mit kendskab til organisationen udfordre interviewpersonernes svar, når jeg f.eks. spurgte interviewpersonen: "*Men hvis du mangler yderligere retning, hvorfor spørger du ikke blot ledelsen,*

*hvor den ene jo er din chef, om en yderligere konkretisering af SL?''*. Det kunne jeg gøre, fordi jeg havde kendskab til, at interviewpersonens chef var en del af topledelsen.

Når dette er sagt, var jeg samtidig meget opmærksom på under interviewene, at jeg ikke med min tilgang kom til at provokere således, at det f.eks. blev en diskussion, hvor jeg kom til at fremstå med mine subjektive holdninger over for interviewpersonens. Det er en hårfin balance, hvor mit kendskab til organisationen var en nødvendighed for, at dette kunne lykkes.

Det er vigtigt at præcisere, at det konstruktivistiske-interaktionistiske perspektiv alene har sat sig igennem i min måde at skabe det empiriske materiale på, mens jeg ikke i mine analyser har inddraget overvejelser om interaktionen mellem mig som forsker og mine interviewpersoner. Jeg har i analyserne valgt at fokusere på interviewpersonernes udsagn, da jeg fandt dette mest fordelagtigt i relation til besvarelse af afhandlingens problemfelt.

Jeg håber, at dette studium af 'eget felt' ud fra en konstruktivistisk - interaktionistisk tilgang med de erfaringer, udfordringer og fordele, der er udfoldet og eksemplificeret gennem afhandlingen, kan bidrage med inspiration og viden i måden at strukturere og arbejde med feltarbejde på og herunder give inspiration til yderligere undersøgelser af 'eget felt'.

## **Styring og meningsskabelse - den teoretiske ramme**

I kapitel 4 blev argumenteret for den teoretiske ramme i afhandlingen, hvor jeg har valgt at kombinere Foucault's arbejde med styringsteknologier og Weicks bidrag om meningsdannelse.

Ved at kombinere teorierne om styring og meningsskabelse har det givet mulighed for at perspektivere, hvordan og hvorfor medarbejderne reagerer anderledes i deres meningsskabelsesproces i relation til CSR, og hvorfor de

oplever et behov for en anden styringsform. Det har ligeledes været relevant at undersøge, hvorvidt den alment accepterede ramme for en menings-skabelsesproces, ud fra eksisterende teori (Weick 1995; Weick 2001; Gioia & Chittipeddi 1991; Fairhurst 2011), ligeledes er gældende i relation til CSR.

Foucault arbejder med styring ud fra et observerende og iagttagende udgangspunkt, hvor han fremlægger forskellige former for styringsintentioner, som kan afstedkomme forskellige reaktioner og mønstre. I denne afhandling har Foucaults begreb om styring været et vigtigt værktøj til at kunne perspektivere Foucaults observerende og iagttagende blik på de forskellige styringsteknologier i relation til situationen i VELUX.

En af udfordringerne ved at anvende Foucaults teoriapparat har bl.a. været, at han kun i mindre grad fokuserer på, hvilke reaktioner forskellige styringsformer afstedkommer, og hvordan de påvirker det enkelte individ (f.eks. Dean 1999). Da en vigtig målsætning for denne afhandling netop har været at fokusere på, hvilken betydning styring har for det enkelte individ, samt hvordan styring og menings-skabelse hænger sammen i forhold til CSR, har jeg fundet det relevant at inddrage Weick og arbejdet omkring sensemaking. Styrken i Weicks teori om menings-skabelse er, at fokus er at afdække, hvordan mennesker fortolker deres omgivelser og herigennem skaber mening om de situationer, de indgår i. Dette var relevant i forhold til at undersøge, hvilken reaktion og fortolkningsaktivitet implementeringsprocessen af SL afstedkom hos medarbejderne i VELUX.

I organisationens konstruktion af omverdenen lægger Weick vægt på, at verden bliver defineret ud fra den iagttagendes synsvinkel (Mejlby 2002) - en tilgang, der kan kombineres med diskurspsykologien, fordi begge teorier betoner, at subjektet konstruerer 'virkeligheden'. Fællesnævneren for Weicks perspektiv og socialkonstruktionismen er dermed ontologisk. Begge

perspektiver ophæver det klassiske skel mellem objekt og subjekt og betoner, at subjekter selv og i fællesskab konstruerer, det de kalder 'virkelighed' (Morsing 1995:54).

Set i sammenhæng kan man sige, at både Foucault og Weick er enige om, at subjektet spiller en central rolle i analysen af virkeligheden, samt at verden består af gensidige relationer. Men hvor Foucault bryder med fænomenologiens betoning af mennesket som et meningsgivende subjekt, der er konstituerende for betydning og erkendelse, og ser magten som den, der skaber os som subjekter, mener Weick, at subjektet netop - via handling - er med til at skabe sine egne omgivelser, og virkeligheden bliver dermed selv-konstrueret og meningsskabende.

## **Det empiriske spændingsfelt**

I afhandlingens anden del om det empiriske spændingsfelt skelnes mellem to 'diskursordner'; en førsteordens-diskurs, der omhandlede styring i forhold til CSR, og hvordan styring påvirker medarbejdernes meningsskabelsesproces, og en andenordens-diskurs, der omhandlede de interne udviklingsperspektiver, der skabes over tid. Dette fandt jeg relevant for at imødekomme ambitionen om et longitudinelt studie.

En vigtig pointe er, at det er nødvendigt at forstå begge diskursordner og deres indbyrdes samspil for at forstå meningsskabelsesprocesserne og de gensidige styringsperspektiver blandt medarbejdere og ledere i forbindelse med CSR.

Kapitel 5 førte frem til en analyse af implementeringsprocessen for SL samt hvilke udfordringer og problemstillinger, der ligger til grund for styring og meningsskabelse blandt medarbejdere, mellemedere og ledelse. Her viste det sig bl.a., at SL på en række punkter er anderledes end tidligere strategiske tiltag, hvilket skaber et andet reaktionsmønster blandt medarbejdere og mellemedere. Dette kommer bl.a. til udtryk ved en usikkerhed og en

modstand over for den decentrale styringsform og selvstyring, som ledelsen lægger op til. Med SL ønsker medarbejderne bl.a. mere central styring. I forlængelse af undersøgelsesresultaterne i kapitel 5 var et interessant spørgsmål at undersøge nærmere i kapitel 6, hvorvidt det blot er et spørgsmål om tid, før medarbejderne har vænnet sig til, at SL er anderledes og langsomt påbegynder arbejdet ud fra den decentrale styringsform, ledelsen har lagt op til, og som normalt har været gældende. Eller om der reelt er tale om, at SL er anderledes på en række fundamentale punkter, som kræver nogle ændringer i forhold til bl.a. styringsform, før medarbejderne for alvor påbegynder arbejdet med SL. Analysen viste, at der ikke umiddelbart er sket større ændringer i medarbejdernes, mellemlidernes og ledernes betragtninger og forståelse af SL fra 2008 - 2010. Dog er der sket en forskel i deres refleksionsniveau på flere punkter.

Her kan nævnes, at medarbejderne gennem de seneste to år har fået en større forståelse af CSR, hvilket dog ikke tilskrives, at medarbejderne oplever, at ledelsen har imødekommet deres ønske om mere central styring og retningsgivning, men at de er drevet af et personligt engagement og en interesse for CSR. SL opleves stadig som noget særligt af mange medarbejdere, men forskellen fra 2008 er, at de i 2010 kan sætte flere ord på, hvorfor SL er anderledes. Virksomhedens kultur og identitet betyder stadig meget for medarbejderne, og som de i høj grad lader sig styre af. Den påvirkning SL skaber i forhold til den eksisterende kultur og identitet gør stadig medarbejderne usikre. Før ledelsen indikerer, hvilken retning de ser, virksomheden skal bevæge sig i og herunder tydeligt signalerer, hvorvidt det er acceptabelt, at SL bryder med den eksisterende identitet, kultur og værdier på en række punkter, viser analysen, at det bliver svært at få medarbejderne til at agere selvstændigt inden for den decentrale styringsform, som ledelsen

lægger op til. Der kan herudfra konkluderes, at tidsperspektivet ikke alene gør, at der opstår en gradvis accept og forståelse af SL blandt medarbejderne. I det følgende vil jeg konkludere yderligere på centrale betragtninger på tværs af analyserne fra 2008 og 2010.

### **CSR som noget særligt**

Ved tidligere tiltag har der været tale om at indføre nye værktøjer eller standardløsninger, som medarbejderne ikke skulle forholde sig til, men blot implementere eller tilpasse lokalt ud fra en overordnet ramme, men hvor der ikke har været krav til en efterfølgende fælles koordinering. I forbindelse med strategiprocesen hvert fjerde år, hvor der har været indført nye strategiske initiativer, har de hidtil været i tråd med den eksisterende kultur og identitet i virksomheden. Med SL er der hverken tale om et værktøj eller et strategisk initiativ, der er i overensstemmelse med den eksisterende identitet og kultur eller en standardløsning, som blot skal implementeres eller bruges ens ud fra en gældende defineret ramme. Der er derimod tale om en overordnet vision og et strategisk tiltag, som forbindes tæt med VELUX' identitet. Dette bevirker, at det ikke er muligt for medarbejderne at sammenligne med andre virksomheder og adaptere, hvordan de har håndteret arbejdet med CSR, da det vil være væsentligt forskelligt fra organisation til organisation. Det kan sammenlignes med en virksomheds værdier, som sjældent bliver særligt brugbare og troværdige, internt såvel som eksternt, hvis de bliver for generiske og ikke tilpasses virksomhedens identitet, kultur og profil, eller at medarbejderne ikke kan forene virksomheden med værdierne.

Udover at SL viser sig at være tæt forbundet med virksomhedens identitet, påvirker det også den eksisterende kultur i virksomheden i en grad, som for medarbejdere og mellemledere virker modsætningsfyldt. Introduktionen af SL lægger op til et skift fra alene at fokusere på produkterne til i højere grad at

fokuserer på virksomheden og de holdninger, VELUX har til spørgsmål om for eksempel bæredygtighed inden for fremtidens boliger. Dette er en ny vej at gå for VELUX, som hidtil har fokuseret på produkterne og har nedtonet virksomheden og dens holdninger i sin kommunikation internt såvel som eksternt. I medarbejdernes øjne er produkterne stadig i fokus i VELUX' identitet, og de har svært ved at identificere sig med VELUX som en vidensvirksomhed, og flere udviser derfor skepsis over for SL. Dette forstærkes yderligere af indførelse af det strategiske initiativ 'Thought Leader on Sustainable Living in Buildings', som mange medarbejdere mener, nødvendiggør en åbenhed og proaktiv tilgang, for at virksomheden kan blive 'Thought Leader'. Dette går imod den eksisterende kultur og identitet, som kendetegnes som lukket, reaktiv og med et fokus alene på produkterne. Hertil kommer, at medarbejderne oplever, at der sker kommunikation af budskaber, der ikke nødvendigvis kan dokumenteres. Som både ledelse og medarbejdere udtaler, er VELUX med SL på kant med nogle af virksomhedens grundprincipper om ikke at sige noget, som man ikke ved, om man kan holde. Dette kan ses som direkte kontrast til den eksisterende kultur, hvor alting skal dokumenteres grundigt, inden det kommunikeres ud.

Ud fra tidligere strategiske tiltag viser det sig, at medarbejderne gerne agerer selvstændigt og generelt støtter op om en decentral styringsform, hvor de sætter pris på selv at kunne præge deres arbejdsopgaver. Man kan konkludere, at så længe et tiltag ikke bryder med de overordnede rammer omkring virksomhedens kultur, identitet og værdigrundlaget, som ligger dybt i medarbejdernes selvforståelse, fungerer den decentrale styringsform, og medarbejderne støtter op om en form for selvstyring. Hvis dette ikke er tilfældet, som med SL, opstår en usikkerhed og modstand, som får medarbejderne til at efterspørge central styring.

## **Usikkerhed og modstand**

At SL er særlig i forhold til tidligere strategiske tiltag og på en række punkter går imod den eksisterende identitet og kultur skaber en usikkerhed og modstand blandt medarbejdere og mellemledere. Af konkrete eksempler, hvor medarbejderne reagerer anderledes i forhold til tidligere strategiske tiltag, og som kan tolkes som et resultat af deres usikkerhed og modstand, kan nævnes betydningen af den interne kommunikation. Medarbejderne har tidligere været tilfredse med brug af kaskadekommunikation, som har betydet et minimum af massekommunikation, og at den interne kommunikation primært har foregået via mellemlederne. I relation til SL afholder den decentrale styringsform mellemlederne fra at kommunikere viden om SL videre til deres medarbejdere, da de føler sig usikre over for brug af den overordnede ramme. Dette begrundes de med, at SL netop bryder med den eksisterende ramme for identitet og kultur, som de i højere grad føler sig styret af, og som de ikke oplever, at ledelsen har ændret på i takt med tilblivelsen af SL. Som konsekvens af mellemledernes manglende kommunikation oplever medarbejderne den interne kommunikation som mangelfuld og efterspørger mere massekommunikation og synlighed af ledelsen. Dette begrundes medarbejderne dog ikke alene med en manglende kommunikation fra mellemlederne, men ligeledes med, at SL nødvendiggør en fælles forståelse i organisationen gennem forskellige former for massekommunikation, da SL skal hænge tæt sammen med VELUX' identitet og profil, som det er vigtigt, at alle har samme forståelse af for at kunne bevæge virksomheden i samme retning. Ligeledes forstærkes behovet for en øget intern kommunikation af, at medarbejderne oplever den eksterne kommunikation i et autokommunikativt perspektiv, som er med til at afføde en skuffelse blandt medarbejderne, da de dels oplever, at de budskaber, ledelsen kommunikerer eksternt, ikke afspejler det reelle billede af virksomheden, og dels oplever at skulle læse i avisen,



hvad VELUX mener om SL. I forlængelse heraf er det særligt ved SL, at det kommunikeres ud eksternt samtidig med, at den interne forståelse skabes.

Tidligere tiltag har alene omhandlet intern kommunikation.

Det kan konkluderes, at det er væsentligt at indtænke det interne perspektiv i corporate communication således, at der opnås en integreret kommunikation om CSR. Analyserne viser, hvordan budskaber om CSR indeholder et tveægget sværd, hvis der ikke både tages hensyn til interne og eksterne målgrupper. Den positive tilgang og engagement, som medarbejderne har i relation til CSR, kan blive vendt til passivitet og negativitet, hvis der ikke er fokus på forholdet mellem den interne og eksterne kommunikation og en bestræbelse på at sikre integration mellem dem.

I forlængelse heraf bidrager analysen med en central pointe om, at information og fakta er en forudsætning for, at mening kan skabes. Som produkt er information imidlertid ikke altid en tilstrækkelig forudsætning for forståelse. Information må tolkes for at blive meningsfuld. At der i virksomhedens ledelse er en tendens til at informere snarere end at kommunikere om SL bidrager til, at informationen ofte opfattes som meningsløs. Dette tydeliggøres, når en af medarbejdernes siger: *”Jeg forstår godt ordet SL og hvad der ligger i det, jeg mangler blot en forklaring på, hvad VELUX vil med det”* eller *”Den interne kommunikation behandles som et stedbarn”*. Man kan konkludere, at selvom medarbejderne har fået information om SL, er det i høj grad oplevelsen af ikke at have fået klare rammer for deres tolkningsproces, som skaber udfordringerne. Dette kan ikke afhjælpes gennem mere information, uden det også sker gennem sensegiving eller framing (Weick 1995; Fairhurst 2011). Den manglende kommunikation fører også til, at feedback til ledelsen fra medarbejderne udebliver, hvilket virker selvforstærkende i forhold til at synliggøre over for ledelsen, at medarbejderne mangler nogle redskaber i forståelsen af SL.

Af andre forskelle kan nævnes betydningen af værdierne for medarbejderne. Her har tidligere strategiske tiltag blot støttet op om værdierne, hvilket også har været gældende for den mest fremtrædende af værdierne 'lokalt initiativ'. Dette er ikke tilfældet med SL, som både skal tilpasses lokalt, og der skal sikres en fælles forståelse af SL på tværs af organisationen, så alle arbejder efter at bevæge virksomheden i samme retning. Dette har udover at virke modsætningsfyldt i forhold til værdien 'lokalt initiativ' også bevirket, at medarbejderne efterspørger en højere grad af vidensdeling i organisationen. Dette har hidtil fungeret via uformelle netværk, som primært er skabt gennem projektarbejdet på tværs af organisationen. Medarbejderne oplever med SL, at dette ikke længere er tilstrækkeligt, hvis der skal ske læring og vidensudveksling på tværs af organisationen, da SL linker op til virksomhedens identitet, som mange medarbejdere opfatter som noget alle i VELUX skal være med til at fortolke, påvirke og have en fælles forståelse af. Her ønsker medarbejderne mere formaliserede rammer for vidensdeling.

### **Medarbejdernes og ledelsens forskellige forståelsesramme**

En af de centrale udfordringer, som analyserne ligeledes viser, er, at der ikke eksisterer en fælles forståelse og indsigt mellem medarbejderne og ledelsen i forhold til den måde, de hver især ser SL på og det forskellige behov for styring, det afstedkommer. Medarbejderne forventer en mere central styring og klare retningslinjer for virksomhedens fremtidige profil og identitet. Ledelsen forventer, at medarbejderne kaster sig ud i arbejdet med SL, og at alle i virksomheden herudfra sammen former den fremtidige identitet og kultur i tråd med den decentrale styring, som hidtil har været gældende for VELUX. En række forhold viser sig at være medvirkende til, at der eksisterer et forskelligt udgangspunkt for tilgangen til SL mellem medarbejdere og ledelse. Her kan nævnes en forskellig opfattelse af det interne vidensniveau

om SL, forskellige forventninger til de nye strategiske initiativer 'Thought Leader on Sustainable Living in Buildings' og 'Sustainable Product Solutions' samt en differentieret opfattelse af behovet for og omfanget af den interne kommunikation.

I den ideelle verden tegner ledelsen gennem en formulering af fortolkningsrammen, den omverden, medarbejderne agerer i, og som organisationen på alle måder er i konstant interaktion med. Gennem deres handlinger og input til den kontinuerlige meningskonstruktion, bidrager organisationens medarbejdere til en fortsat udvikling og forhandling af fortolkningsrammen. Som indikeret i det ovenstående kan det konkluderes, at denne ideelle forestilling ikke har vist sig at være gældende i relation til CSR. Forskellige erfaringer og tolkningsrammer leder til, at medarbejdere og ledelse opfatter samme information og viden på forskellige måder. Det er ikke nødvendigvis et problem, at der eksisterer en forskellig forståelse, men i tilfælde som VELUX, hvor det fører til usikkerhed og modstand blandt medarbejderne samt en uforståenhed hos ledelsen over for medarbejdernes reaktion i relation til SL, er det en udfordring. Man kan konkludere, at der opstår et skisma og en udfordring, når mennesker ikke indser, at det ikke er dumhed, manglede overvejelser eller uvilje, som ligger til grund for en given handling hos modparten, men at det alene beror på forskellige perspektiver og tolkningsrammer.

Man kan endvidere konkludere at fænomenet 'forandringsmodstand' eller i Foucaults terminologi modmagt hos medarbejderne ikke beror på en aversion mod SL. Set ud fra et meningsskabelses-perspektiv kan skepsis mod SL ses ud fra en social og kognitiv omstilling, da nye relationer og synspunkter i høj grad bundes i tryghed, personlig identitet, forståelse og sociale fællesskaber. Modstand skabes således i høj grad i de socialt konstruerede virkeligheder, sociale miljøer og fælles samtaler, som foregår uformelt mellem

medarbejderne. For at fornyelse skal være mulig, må ikke blot de synlige dele af organisationen ændres, men det er ligeledes vigtigt, at ledelsen har en fornemmelse af, hvad der foregår i de mere uformelle samtaler og fora blandt medarbejderne, og hvilken forståelse og opfattelse de har af CSR, og hvilke behov de efterspørger. Forståelse er således et centralt tema i arbejdet med intern implementering af CSR, der på medarbejderne virker som indgribende på fundamentale dele af virksomheden såsom identitet og kultur; den kan ikke reduceres til at være en overordnet ramme udstukket af ledelsen. Når en medarbejder siger: ”*Jeg forstår ikke, hvad der menes med SL*”, så er det ikke nødvendigvis, fordi vedkommende ikke forstår, hvad ordet betyder, men det er snarere et udtryk for ikke at være i stand til at koble tekst og kontekst. Det kan konkluderes, at styring er afhængig af det konkrete tiltag, og hvorledes det opfattes internt. Det kræver, at virksomheden tager denne kompleksitet alvorligt og forsøger at forstå og udnytte den konstruktivt i implementeringsprocessen. I disse processer vil det være afgørende at såvel ledere som medarbejdere ikke tager noget for givet i deres dialog og fælles organisationsudvikling, men netop forsøger at være åbne over for og forstå, at det som opfattes som en selvfølge i relation til, hvordan man tidligere har gjort, ikke nødvendigvis kan bruges i forhold til CSR.

Ledelsens opgave er i dette perspektiv derfor uløseligt forbundet med den kontinuerlige meningskonstruktion. For at dette kan lykkes skal ledelsen skabe og ekspliciterer fortolkningsrammer, der kan danne udgangspunkt for medarbejdernes sensemaking. For at dette kan gøres i en virksomhed som VELUX, hvor ledelsen ønsker en form for selvstyring blandt medarbejderne, kræver det en vis form for retningsætning i form af fortolkningsrammer for organisationens medarbejdere, som gør, at den formulerede strategi bliver yderligere operationaliseret, og samtidig gør det muligt for medarbejderne at

handle på denne baggrund, men som de også løbende kan bidrage til udvikling af.

For ledelsen handler det således om at arbejde med meningskonstruktion, hvori de skaber en 'virkelighed', hvor organisationens medarbejdere ikke er i tvivl om deres 'verden', men hvor de samtidig løbende har mulighed for at påvirke denne verden og dermed kan styrke virksomheden yderligere. Jo flere fortolkningsmuligheder organisationen er i stand til at forhandle, jo flere muligheder for interaktion skabes også. Dermed ikke være sagt, at alt skal vælges til, men jo flere forhandlede og fortolkede valg organisationen kan træffe, jo mere kvalificeret kan den også vælge fra og derigennem i høj grad være med til at 'skabe' den virkelighed, den 'møder' og 'er' i samt opnå ønsket om selvstyring blandt medarbejderne.

## **Teoretiske forskningsbidrag**

Formålet med afhandlingen har ikke været at generere ny teori.

Forskningsbidraget ligger derimod inden for rammen af et fortolkende perspektiv, hvor teorierne om styringsteknologier og meningsskabelse er anvendt til at analysere det empiriske materiale på en ny måde. Mere specifikt har arbejdet bidraget med at udvikle og nuancere teorier om meningsskabelse og styring på følgende måde:

- Brugen af Foucaults styringsteknologier har bidraget til en nuancering af den måde, som styring italesættes på i relation til CSR, og hvordan forskellige styringsmekanismer påvirker hinanden. Analysen viser, at de traditionelle og strukturalistiske opdelinger af virksomheden som styret af eller præget af en afgrænset styreform ikke på udtømmende vis kan fange den styringsmæssige kompleksitet, som en virksomhed

opbygger til at forstå og styre sig selv med i relation til CSR. Elementer af både magtteknologier og selvteknologier viser sig nødvendige. Det giver derfor ikke mening udelukkende at karakterisere organisationen som præget af enten den ene eller anden styreform. I stedet kombinerer virksomheden de forskellige styreformer i forhold til CSR. De enkelte styreformer kan således ikke stå alene. Der må andre supplerende styringsbegreber til - eller de eksisterende begreber for forskellige styreformer må suppleres. Her er min viden fra VELUX, at organisationernes subjekter og deres indbyrdes relationer er afgørende for udviklingen af en både brugbar og innovativ viden om, hvordan styring af organisationer skabes. Fokus på strukturer gør det ikke alene. Det er også nødvendigt at se på virksomhedens kultur og identitet, ligesom det i høj grad afhænger af, hvilke tiltag der er tale om. Styring må forstås som en dynamisk kontekstuel betinget proces, hvor styringens konsekvenser ikke er givet på forhånd, men er afhængig af, hvilken kvalitativ kobling mellem kulturelle og værdimæssige niveauer, der finder sted, hvad der lokalt bliver opfattet og italesat som styring, hvilken interaktion organisationens subjekter har indbyrdes, og hvordan styringens mange enheder - begrebslige og strukturelle - kobles og defineres.

- Weicks teorier om meningsskabelse (Weick 1995; Weick 2001) har været fremtrædende i afhandlingen. For det første viser analyserne, at Weicks teori fungerer godt som analyseredskab til at forklare, hvordan mennesker skaber mening i intern kommunikation i forhold til CSR. For det andet bidrager afhandlingen til at nuancere teorierne om meningsskabelse, framing og sensegiving ved også at vise et par svagheder ved teorierne. Analyserne viser, at den iterative proces har

været stoppet efter ledelsens forsøg på at sprede deres fortolkning ud til medarbejderne igennem en svag sensegiving. En sådan situation er der ikke taget højde for i Gioia og Chittipeddi's model, som alene taler om, at processen kan gå tilbage til 'Re-Visioning', som de kalder det, efter medarbejderne har været igennem en sensemakingproces, og der er foretaget en sensegiving tilbage til ledelsen. Det tætteste Weick kommer på denne situation, er at meningsproduktionsprocessen kan afbrydes, når bestemte momenter forstyrrer den og gør en forskel i forhold til de impliceredes forventninger til den, og at den ikke er fast, men at den løbende kan forhandles i samspil med konteksten, (Weick 1995; Weick 2001). Han siger dog ikke noget om i detaljer, hvad denne forstyrrelse gør ved meningsskabesprocessen, og hvad der skal til for at igangsætte den igen. Fairhurst (2011) taler om, at ledelsen kan arbejde på at 'frame' deres budskaber på ny ud fra medarbejdernes 'mental models', og herigennem, udvikle og ændre medarbejdernes diskurs. Fairhurst siger dog ikke noget om, hvordan det skal gøres, og hvordan man sikrer sig, at der sker en fælles forståelse mellem medarbejder og ledelse af et givent fænomen eller tiltag. Set i relation til VELUX kan man således sige, at analysen viser, at processen omkring sensemaking, sensegiving og framing er mere kompleks, end hvad der bl.a. kommer til udtryk i Gioia & Chittipeddi's model. Den kan være påvirket af mange faktorer såsom virksomhedens kultur, identitet, værdier, omverdenen og manglende fælles forståelse mellem medarbejdere og ledelse i forhold til et givent tiltag eller fænomen. Der er således grobund for et fremtidigt teoretisk arbejde og herunder at medtænke, at den interaktive proces er en kompleks størrelse.

## **Forslag til videre forskning**

Denne afhandling viser, at CSR ikke alene er vigtig for en virksomhed for at kunne følge med samfundsudviklingen og kravene fra omverdenen, men at det i høj grad også har betydning, hvordan CSR internt bliver implementeret, forstået og styret.

Et vigtigt spørgsmål for fremtidig forskning er derfor, hvordan den organisation ser ud, hvor styring bidrager positivt til udvikling af arbejdet omkring CSR og medarbejdernes meningsskabelse. Hvordan ser traditioner, kultur og forudsætninger ud for den interne kommunikation i en sådan idealsituation?

I denne afhandling har jeg valgt at anvende et styringsperspektiv på min problemstilling, og jeg ser ikke på betydningen af vidensmedarbejdere. For eksempel om de har en ingeniørbaggrund eller de er arkitekter. Kan medarbejdernes baggrund ansues som en variabel, der kan betinge de fundne meningsskabelsesprocesser?

Der findes en litteraturgren i vidensarbejde, der anskuer vidensmedarbejdere som ledelsesresistente primadonnaer, der ikke altid er nemme at gøre tilpas (Christensen 2007). En vidensprimadonna defineres som: *"En medarbejder med et stort fagligt bidragspotentiale, der grundlæggende er ledelsesfremmed og asocial"* (Goldschmidt 2007:47). Når medarbejderne distancerer sig fra ledelsens subjektiveringer, fordi de forholder sig kritisk over for ledelsens kommunikation, kan det være et resultat af faggruppens natur. Ud over at vidensmedarbejdere er nysgerrige af natur, og at deres arbejde og fritid ofte smelter sammen, så ligger der ifølge denne litteraturgren nogle mere uflatterende egenskaber hos denne type medarbejdere. Der kan derfor spørges til, om medarbejderne blot brokker sig, fordi de er nogle divaer, der generelt set er ledelsesresistente? Og om jeg gennem mine interviews har givet medarbejderne lejlighed til at komme af med noget frustration? Og endelig



om medarbejderne i virkeligheden er så uenige med ledelsen, eftersom de ønsker CSR og ser det som et vigtigt element i virksomheden?

Ud fra disse betragtninger om vidensmedarbejdere, kan det derfor diskuteres, om det overhovedet er et succeskriterium, at alle medarbejdere skal 'enacte' organisationen og kommunikationen? Om det overhovedet er et ledelsesproblem, hvis medarbejderne stiltiende accepterer ledelsens styring, hvormed modmagtsstrategier kun foregår lokalt i organisationen?

Dette er spørgsmål, som jeg finder interessante at reflektere over, og som kan danne grobund for yderligere studier.

## English Summary

This Ph.D. thesis studies the importance of management style in relation to sensemaking about CSR among the staff. It examines whether CSR as a concept affects employee expectations of management style and sensemaking, and if so, how; and investigates what internal processes in a company influence management style and the sensemaking process related to CSR among the staff.

Foucault's work on different technologies for managing and Weick's contributions on sensemaking form the theoretical framework of the thesis, which is intended to shed new light on and challenge the problems outlined in the thesis.

The thesis is based on a longitudinal study at the VELUX head office in Hørsholm, Denmark, of its implementation of the concept of Sustainable Living (SL), the prime objective of the company's work on sustainability, internally and externally. Apart from taking a snapshot of the implementation process, the intention of the thesis is to follow the implementation of SL over time and study how the concept of SL has developed.

Data was collected from 70 interviews with employees, middle management and management conducted in 2008 and 2010, and observation studies over a period of 2½ years. In parallel with these studies, I took part in seminars, projects and meetings, monitored press coverage about CSR in the VELUX Group and read internal documents related to CSR.

The thesis shows that SL is different from earlier strategic measures in a number of ways. One example is that staff perceive SL as going against the company's existing culture and identity. This has created a different reaction among the staff and middle management than has been seen in the

implementation of earlier strategies. That is reflected, among other things, in expressions of insecurity and resistance to the decentralised form of management and self-management that management proposes; staff want to see more central management of SL.

The thesis also shows that employees acquired a greater understanding of CSR between 2008 and 2010. This cannot, however, be attributed to staff seeing management complying with their wishes for a more central form of management and direction setting - rather that they are driven by a personal involvement and interest in CSR that has led many of them to follow its global developments. This is evident in the way employees clearly distinguish between the words CSR and SL. They perceive CSR as being an area where they have attained greater knowledge - a concept they compare with SL, which has engendered insecurity and frustration among them. This does not stem from the concept itself - indeed staff members still believe it is very important for the VELUX Group - but its implementation and understanding, and the style of management chosen. Here it emerges that, because SL is perceived as something special by many of the staff, time alone will not bring a gradual acceptance and understanding of it. Many employees and middle managers explain that they dare not commit themselves in the way they normally do with other projects before there is more management control and before management send out clear signals that it is acceptable to go against the current company identity and communications culture.

## Referencer

- Aguilera, R.V., D.E. Rupp, C.A. Williams and J. Ganapathi. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, vol. 32, no. 3, s. 836-863.
- Alvesson, M. & Björkman, I. (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggande. En studie av ett industriföretag*. Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (1996). *Communication, Power and Organization*. Berlin:Walter de Gruyter.
- Alvesson, M. (2003). *Methodology for close up studies - struggling with closeness and closure*. Vol. 46 No. 2, s. 167-193. Kluwer Academic Publishers.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2000). *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Andersen, O.S. & Bendix, J. (1996). *Forandringsledelse - Kommunikation, adfærd og samarbejde*. Børsens Forlag.
- Amhøj, C. B. (2004). Transparent styring. *GRUS* nr. 73, 2004.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review* 14(1), s. 20-39.
- Backhaus, K.B., Stone, B. A. & Heiner, K. (2002). *Exploring the Relationship between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness*. State University of New York at New Paltz.
- Barrett, D. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), s. 219-231.

Bondy, K., D. Matten, and J. Moon (2004). The adoption of voluntary codes. *Business and Society Review*, Vol. 109, s. 449-477.

Bouchet, D. (1991). Marketing as a specific form of communication. I H.H. Larsen, D.G. Mick & C. Alsted (Eds.), *Marketing and semiotics*. Selected papers from the Copenhagen symposium, s. 31-51, København: Handelshøjskolens Forlag.

Bourdieu, P. (2005). *Udkast til en praksisteori*. København: Hans Reizels Forlag.

Borch, C. (2005). *Kriminalitet og Magt - kriminalitetsopfattelser i det 20. århundrede*, Forlaget Politisk Revy, København.

Borum, Finn (1995). *Strategier for organisationsændring*, Handelshøjskolens Forlag.

Branco, M. C. & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate Social Responsibility and Ressource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 2006, no 69, s. 111-132.

Brickson, S. (2007). Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, vol. 32, no. 3, s. 836-863.

Broms, H. & Gahmberg, H. (1983). Communication to self in organizations and cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28, s. 482-495.

Bryman, A. (1988). *Quantity and Quality in Social Research*. Routledge: New York.

Buhr, H. & M. Grafström. (2004). The making of meaning in the media: The case of corporate social responsibility in the Financial Times. I Hond, F., Bakker, F. & Neergaard, P., *Managing Corporate Social Responsibility in Action - Talking, Doing and Measuring*, s.15-32. Hampshire: Ashgate Publishing Company.

Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. Routledge.

- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38, s. 268-295.
- Carroll, A.B. & Buchholtz, A.K. (1999). *Business and Society - Ethics and Stakeholder Management*. 4. Edition, South-Western College Publishing.
- Cheney, G., Christensen, L., Zorn, T. & Ganesh, S. (2004). *Organizational Communication in an Age of Globalization. Issues, Reflections, Practices*. Prospect Heights, Ill: Waveland Press.
- Christensen, L. T. (1997). Marketing as auto-communication. *Consumption, Markets & Culture*, (1), s. 197-227.
- Christensen, L.T. (2001). *Reklame i selvsving*, Samfundslitteratur.
- Christensen, L. T. (2002). Corporate communication: the challenge of transparency. *Corporate Communication: An International Journal* Vol. 7, No 3, s. 162- 168.
- Christensen, P. H. (2007). *Motivation i videnarbejde*. Hans Reitzels Forlag.
- Conner, D.R. (2003). *Managing at the speed of change - how resilient managers and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Daly, F., Teague, P. & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), s. 153-162.
- Dean, M. (1994). *Critical and effective histories. Foucault's methods and historical sociology*. London and New York: Routledge.
- Dean, M. (1999). *Governmentality - Power and Rule in Modern Society*. London: Sage Publications Ltd.
- Dent, E.B. & Goldberg, S.G. (1999). Challenging - resistance to change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35, s. 25-41.
- Dimaggio & Powell (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.

Djursø, H.T. & Neergaard, P. (2006). *Social ansvarlighed: Fra idealisme til forretningsprincip*, Academica.

Echo Research Group (2008). [www.echoresearch.com/fr/articles/155-year.2008\\_155-id.100663785.html](http://www.echoresearch.com/fr/articles/155-year.2008_155-id.100663785.html)

Elm Larsen, Jørgen (2002). Marginale mennesker i marginale rum. I Järvinen, Margaretha og Nils Mortensen (red.), *Det magtfulde møde mellem system og klient*, s. 148-184. Århus Universitets forlag.

Elsbach, K.D. and Kramer, R.M. (1996). Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, s. 442-476.

Ekström, M. & Larsson L. (red.) (2000). *Metoder i medie- och kommunikationsvetenskap. En grundbok*. Lund: Studentlitteratur.

Esmark, A., Laustsen, C. B. & Andersen, N. Å. (2005). *Socialkonstruktivistiske analysestrategier - en introduktion*. I Esmark, A., Laustsen, C. B. & Andersen, N. Å., *Socialkonstruktivistiske analysestrategier*, Roskilde Universitetsforlag.

Fairclough, N.(1992). *Discourse and social change*, Cambridge: Polity Press.

Fairhurst, G. T., & Sarr, R. (1996). *The Art of Framing: Managing the Language of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Fairhurst, Gail T. (2005). Reframing the art of framing: Problems and prospects for leadership. *Leadership*, 1(2), s. 165-185.

Fairhurst, G. T. (2011). *The Power of Framing: Creating The Language of Leadership*. Jossey Bass.

Feldman, M. S. (1989). *Order without design*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Feldman, M. S. (1996). *Strategies for interpreting Qualitative Data*. SAGE University Paper.

Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge*. Harvester Wheatsheaf.

- Foucault, M. (1983). The subject and Power. I Dreyfus, Hubert L. & Rabinow, P., *Beyond Structuralism and Hermeneutics*, The University of Chicago Press.
- Foucault, M. (1988). The political technology of the self. I Hutton (red.), *Technologies of the self*, The University and Massachusetts Press, Amherst.
- Foucault, M. (1991). Governmentality. I Burchell, G., Colin G. & Miller, P. (red.), *The Foucault Effect. Studies in Governmentality. With two lectures by and an interview with Michel Foucault*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Foucault, M. (1994). *Viljen til viden. Seksualitetens historie 1*. Det lille Forlag.
- Foucault, M. (1997). Technologies of the self. I Rabinow, P., *Essential works of Michel Foucault*, Vol. I, The Penguin Press, London.
- Foucault, M. (1999a). *Religion and Culture*, Routledge New York.
- Foucault, M. (1999b). *Ordene og Tingene*, Spektrum.
- Foucault, M. (2000). The subject and power. I Faubion, J.D., *Michel Foucault, Essential works of Foucault 1954-1984*, vol. 3, Power, Allen Lane The Penguin Press, London.
- Foucault, M. (2001). *Talens forfatning*, Hans Reitzels Forlag.
- Foucault, M. (2002). *Overvågning og straf. Fængslets fødsel*. Det lille Forlag.
- Foucault, M. (2008). *Sikkerhed, territorium, befolkning. Forelæsninger på Collège de France 1977-1978*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Frandsen, S. & Morsing, M (2009). Udfordringer og muligheder ved at anvende CSR som employer branding-strategi. I Engelund, H. og B. Buchhave (red.), *Employer branding som disciplin*, s. 255-268, Samfundslitteratur.
- French, W., & Bell, C. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.



Fuglsang, L. & Olsen, P.B. (2005). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne - på tværs af fagkulturer og paradigmer*, Roskilde Universitetsforlag.

Gioia, D. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal* 12(6), s 433-448.

Gioia, D.A. and Thomas, J.B. (1996). Identity, Image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, s. 370-403.

Gioia, D.A. (1998). From individual to Organizational Identity. I Whetten, D.A. & Godfrey, P.C. (Eds.), *Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations*, Sage Publications, United States of America, s.17-31.

Giddens, A.(2004). *Modernitet og selvidentitet*. Hans Reitzels Forlag.

Goffman, E. (1997). *The Goffman Reader*. Blackwell Publishers, Massachusetts.

Goldschmidt, L. (2007). Ingeniørerne - en profession mellem sublime rutine og substantieret revolution. I Hein, H. H. & Larsen, B. (red.), *De nye professionelle. Fremtidens rolle for de veluddannede*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Grayson, D. & Hodges, A. (1996). *Corporate Social Opportunity*. Greenleaf Publishing.

Greenwood, M. (2001). *The Importance of Stakeholders According to Business Leaders*, *Business & Society Review* 106, s. 29-49.

Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*, Harcourt Brace, Jovanovich College Publishers.

Gubrium, J. and Holstein, J. (1995). *The active interview*, Thousand Oaks: Sage.

Guthey, E. Morsing, M. and Langer, R. (2006). La responsabilidad social corporative como moda de gestión empresarial. *Harvard-Deusto Business Review*, no. 150, October, s. 56-67.

Haisler, P. & Holbech, A. (2008). *CSR-Iedelse*. 1. udgave, Børsen.

Hatch, M. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), s. 356-365.

Hatch, M. & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into the corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), s. 1041-1064.

Halkier, B. (2003). *Fokusgrupper*, Samfundslitteratur & Roskilde Universitetsforlag. 1. udgave, 2. Oplag.

Järvinen, M. & Mik-Meyer, N. (2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv. Interview, observationer og dokumenter*. Hans Reitzels Forlag.

Jensen, T. K. & Johnsen, T. J. (2003). *Sundhedsfremme i teori og praksis. En lære-, debat- og brugsbog på grundlag af teori og praksisbeskrivelse*. Århus: Forlaget Philosophia.

Jensen, Anders Fogh (2006). *Mellem ting - Foucaults filosofi*. Det lille forlag, Frederiksberg.

Jensen, A. F. & Hansen, R. S. (2006). *Magtens Kartografi. Foucault og Bordieu*, Det lille forlag, Frederikberg.

Jöhncke, S., Svendsen, M.N. & Whyte, S.R. (2004). Løsningsmodeller. I K. Hastrup (red.), *Viden om verden. En grundbog i antropologisk analyse*, s. 385-407, Hans Reitzels Forlag.

Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and Organization attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359-394.

Judson, A.S. (1991). *Changing Behavior in Organizations: inimizing Resistance to Change*. Oxford:Blackwell.

Kets De Vries, M.F.R. & Balazs, K. (1998). Beyond the Quick Fix: The Psychodynamics of Organizational Transformation and Change. *European Management Journal*, vol. 16, no 5, s. 611-622.

Kim, H. et al. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification, *Journal of Business Ethics*, vol 95, s. 557-569

Kitchen, P. (1999). *Marketing Communications - Principles and Practice*. London: International Thomson Business Press.

Kitchen, P. J. & Schultz, D. E. (2001). *Raising the Corporate Umbrella: Corporate Communication in the 21<sup>st</sup> Century*. Houndmills: Palgrave.

Klein, S. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9, s. 32-46.

Kotler, P. (1991). *Marketing management. Analysis, planning, implementation, and control* (7th ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Kotter, J. P. & Schlesinger, L. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, Mar.-Apr. s.106-114.

Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage.

Kunda, G. (1992). *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.

Kärreman, D. & Mats Alvesson (2009). Resisting resistance: Counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm” *Human Relations* vol. 62 no. 8, s. 1115-1144.

Lewin, K. (1947). Group Decision and Social Change. I Newcomb, T.M. & Hartley, E.L. (red.), *Readings in Social Psychology*, New York: Henry Holt and Company.

Lewis, L. (2000). Communicating change: Four cases of quality programs. *The Journal of Business Communication*, 37(2).

- Lichtenstein, D. R. et al. (2004). The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits, *Journal of Marketing*, vol. 68, nr. 4, s. 16-32.
- Lindgren, S.Å. (2005). Michel Foucault. I Andersen, H. & Kaspersen, L. B. (Red.), *Klassisk og Moderne Samfundsteori*. Hans Reitzels Forlag.
- McCracken, G. (1988a). *The Long Interview*. Newbury Park: Sage Publications.
- McCracken, G. (1988b). *Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities*. Bloomington: Indiana University Press.
- McKinlay, A. & Starkey, K. (1998). Foucault, management and organization theory: from panopticon to technologies of self. Sage.
- Mejlby, P., Nielsen K. U., & Schultz, M (2002). *Introduktion til organisationsteori*, Samfundslitteratur.
- Miles, M.B. og A. M. Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mintzberg, H. & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13, s. 39-59.
- Morsing, M. (1995). *Omstigning til paradiset? Oticon i processen fra hierarki til spaghetti*. Handelshøjskolens Forlag.
- Morsing, M. & Christensen, L.T. (2005). *Bag om Corporate Communication*, Forlaget Samfundslitteratur.
- Morsing, M. & Beckmann, S. C. (2006). *CSR in a consumer and marketing management perspective*. Djøf Publishers.
- Morsing, M. & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.

Morsing, M., Cheney, G. & Christensen, L. T. (2008). *Corporate Communication: Convention, Complexity and Critique*, 1. udgave Sage Publications Ltd.

Morsing, M. & Nielsen, K. U. (2008). The "Catch 22" of communicating CSR: Findings from a Danish Study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), s. 97-111.

Morsing, M & Oswald, D. (2009). Sustainable leadership: management control systems and organizational culture in Novo Nordisk A/S. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, vol. 9, issue 1, s. 83-99.

Morsing, M. (2009). Corporate Social Responsibility in Organizational Behavior. I Smith, C. and Lenssen, G. (Eds.), *Mainstreaming Corporate Responsibility. Cases and Text for Integrating Corporate Responsibility across the Business School Curriculum*, London: John Wiley, s. 438-447.

Nader, L. (1969). Up the Anthropologist - Perspectives Gained From Studying Up. I Hymes, Dell (ed), *Reinventing Anthropology*, Pantheon Books, New York.

Petersen, H. (2008). *Forandringskommunikation*, Samfundslitteratur.

Platen, S. V. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande*. Örebro Universitet.

Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). *Strategy & Society - The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. FSG Social Impact Advisors, no 12.

Pratt, M. G., & Rafaeli, A. (1997). Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. *Academy of Management Journal*, 40, s. 862-898.

Raffnsøe, S., Gudmand-Høyer, M. & Thaning, M. (2008). *Foucault*. Samfundslitteratur.

- Rasborg, Klaus (2004). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne : På tværs af fagkulturer og paradigmer*. Roskilde Universitetsforlag.
- Risberg, A. & Corvellec, H. (2007). Sensegiving as mise-en-sens: The case of wind power development, *Scandinavian Journal of Management*, vol 23, nr. 3, s. 306-326.
- Riis, O. (2001). *Metoder på tværs, om forudsætninger for sociologisk metodekombination*. København: Juridisk- og Økonomiforbundets Forlag.
- Rodrigo, P. & Arenas, D. (2008). Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes, *Journal of Business Ethics*, vol. 83, nr. 2, s. 265-283.
- Roepstorff, A. (2008). Strategisk integration af CSR i SMV - hvorfor og hvordan. I Morsing, M., Vallentin, S., Hildebrandt, S., *Forretning eller Ansvar? Social Ansvarlighed i små og mellemstore virksomheder*, Børsens Forlag.
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies* 42:7, s. 1413-1441
- Staunæs, D. & Søndergaard, M. (2005). Interview i en tangotid. I Järvinen, M. & Mik-Meyer, N., *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv. Interview, observationer og dokumenter*. Hans Reitzels Forlag.
- Smircich, L. & G. Morgan (1982). Leadership: The Management of Meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, s. 257-73.
- Smircich, L. (1983). Organizations as shared meanings. I L. Pondy, P. Frost, G. Morgan, T. Dandridge (red.), *Organizational Symbolism*, Greenwich, Conn: JAI Press, s. 55-68.
- Smeltzer, L. & Zener, M. (1992). Development of a model for announcing major layoffs. *Group and Organization Management*, 17(4), s. 446-474.

Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. California: Sage Publications, Inc.

Søderberg, A. M. (2003). Sensegiving and sensemaking in an integration process. A narrative approach to the study of an international acquisition. I Czarniawska, B. & Gagliardi, P. (Eds.), *Narratives we organize by. Narrative approaches in organization studies*. Amsterdam & Philadelphia.

Taylor, S. (1999). Making sense of revolutionary change: differences in members' stories. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (6), s. 524-539.

Terlaak, A. (2007). Order without the law? The role of certified management standards in shaping socially desired firm behaviours. *Academy of Management Review*, vol. 32, no. 3, s. 968-985.

Thompson, C. J (1997). Interpreting Consumers: A Hermeneutical Framework for Deriving Marketing Insights from the Texts of Consumers. Consumption Stories. *Journal of Marketing Research*, No 34 s. 438-455.

Turner, R. (1972). Words, Utterances and Activities, I J. Douglas (ed.) *Understanding Everyday Life*, Free Press, New York.

Thyssen, O. (2003). *Æstetisk ledelse - om organisationer og brugskunst*. Gyldendal. København.

Valentine, S. & Godkin, L. (2009). Ethics, Social Responsibility and Ethical Reasoning in an Education-Based Health Science Center: When Doing Good Results in Good Employees, *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, vol. 7, nr. 7, s. 61-77.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K.E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Blackwell Publishing.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, s. 409-421.

Yaziji, M. (2002). From gadflies to allies. *Harvard Business Review*.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zorn, T., Page, D. & Cheney, G. (2000). Nuts about change. Multiple perspectives on change-oriented communication in a public sector organization. *Management Communication Quarterly*, 13 (4 ) s. 515- 566.

Åkerstrøm, N. & Born, A. W. (2001). *Kærlighed og omstilling - italesættelsen af den offentlige ansatte*. København: Nyt fra samfundsvidenskaberne.



## Bilag

### Bilag 1: Svar fra kvantitativ spørgeskemaundersøgelse

	<b>Total</b>
Respondenter	273

	<b>Total</b>
<b>I hvilken grad er det klart for dig, hvad VELUX' målsætning er med Sustainable Living?</b>	<b>Percentage</b>
<b>1 Overhovedet ikke</b>	6%
<b>2</b>	17%
<b>3</b>	25%
<b>4</b>	38%
<b>5&lt;div&gt;I meget høj grad</b>	12%
<b>Ved ikke</b>	2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

<b>Statistics</b>	
<b>Average</b>	<b>3,35</b>

	Total
<b>I hvilken grad er det vigtigt for dig personligt, at VELUX har fokus på bæredygtighed?</b>	<b>Percentage</b>
1 Overhovedet ikke	1%
2	3%
3	16%
4	43%
5<div>I meget høj grad	38%
Ved ikke	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Statistics	
Average	<b>4,15</b>

	Total
<b>I hvilken grad ser du en sammenhæng mellem Sustainable Living og CSR?</b>	<b>Percentage</b>
1 Overhovedet ikke	3%
2	7%
3	20%
4	26%
5<div>I meget høj grad	27%
Ved ikke	17%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Statistics	
Average	<b>3,81</b>

	<b>Total</b>
<b>Hvordan oplever du den interne kommunikation om Sustainable Living – i hvilken grad føler du dig godt informeret?</b>	<b>Percentage</b>
<b>1 Overhovedet ikke</b>	12%
<b>2</b>	33%
<b>3</b>	36%
<b>4</b>	14%
<b>5 &lt;div&gt;I meget høj grad</b>	3%
<b>Ved ikke</b>	3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

<b>Statistics</b>	
<b>Average</b>	<b>2,63</b>

	<b>Total</b>
<b>I hvilken grad oplever du en klar sammenhæng mellem den interne og eksterne kommunikation, når det gælder Sustainable Living?</b>	<b>Percentage</b>
<b>1 Overhovedet ikke</b>	9%
<b>2</b>	21%
<b>3</b>	28%
<b>4</b>	20%
<b>5 &lt;div&gt;I meget høj grad</b>	2%
<b>Ved ikke</b>	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

<b>Statistics</b>	
<b>Average</b>	<b>2,82</b>

	Total
<b>I hvilken grad oplever du, at ledelsens viser, i hvilken retning VELUX skal bevæge sig med bæredygtighed?</b>	<b>Percentage</b>
1 Overhovedet ikke	6%
2	20%
3	31%
4	34%
5 <div>I meget høj grad	6%
Ved ikke	3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Statistics	
Average	<b>3,14</b>

	Total
<b>I hvilken grad føler du dig klædt på til at bruge Sustainable Living i dit arbejde?</b>	<b>Percentage</b>
1 Overhovedet ikke	22%
2	31%
3	27%
4	12%
5 <div>I meget høj grad	5%
Ved ikke	4%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Statistics	
Average	<b>2,45</b>

	Total
I hvilken grad oplever du, at VELUX "tager sin egen medicin" og lever op til at være bæredygtige internt?	Percentage
1 Overhovedet ikke	3%
2	28%
3	35%
4	27%
5 <div>I meget høj grad	2%
Ved ikke	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Statistics	
Average	<b>2,96</b>

	Total
I hvilken grad oplever du, at VELUX er gode til at dele viden og erfaring på tværs af afdelingerne?	Percentage
1 Overhovedet ikke	11%
2	43%
3	37%
4	7%
5 <div>I meget høj grad	1%
Ved ikke	1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

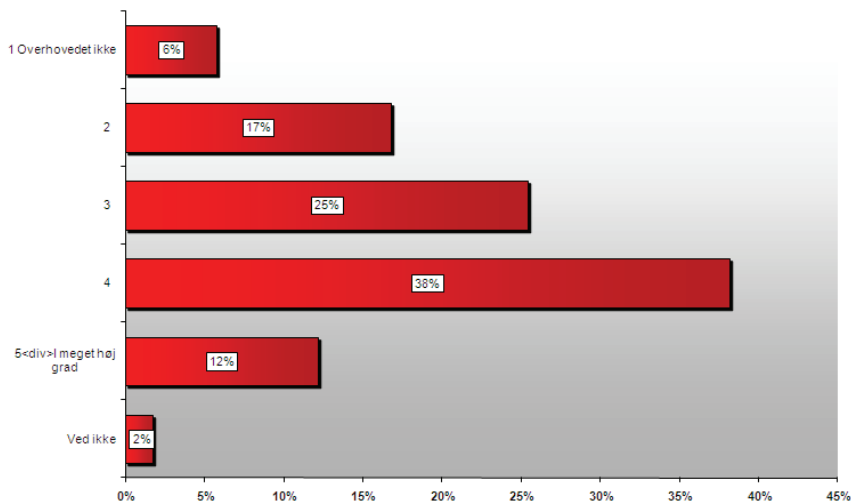
Statistics	
Average	<b>2,42</b>

	Total
<b>Hvor lang tid har du været ansat i VELUX?</b>	<b>Percentage</b>
<b>Under 1 år</b>	14%
<b>1-4 år</b>	18%
<b>Over 4 år</b>	68%
<b>Ved ikke</b>	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

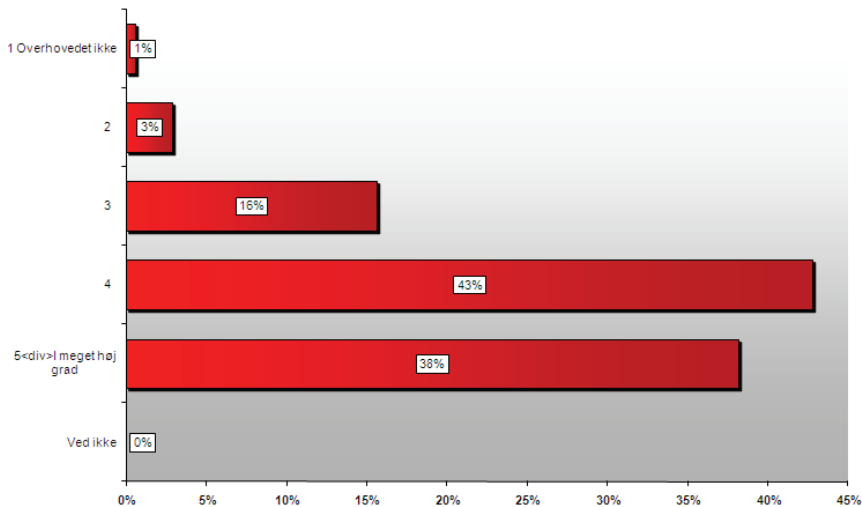
<b>Statistics</b>	
<b>Average</b>	<b>2,54</b>

	Total
Har du nogen kommentarer til denne undersøgelse, så er du velkommen til at skrive dem her	31

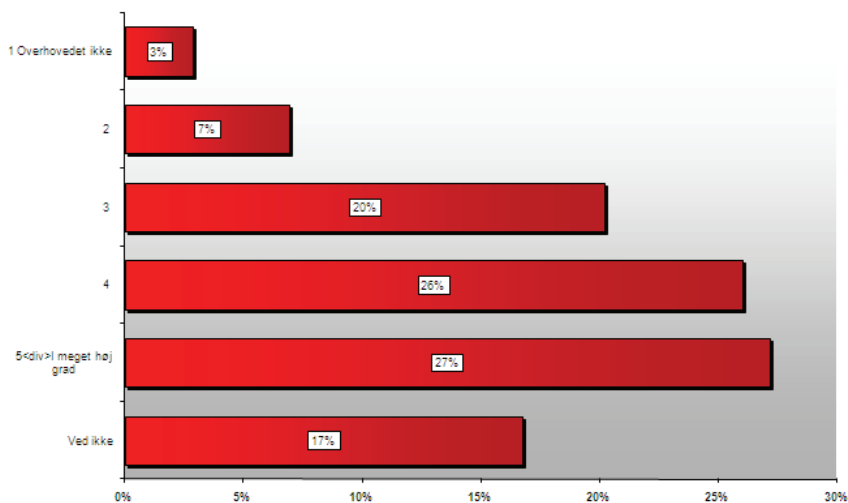
### I hvilken grad er det klart for dig, hvad VELUX' målsætning er med Sustainable Living?



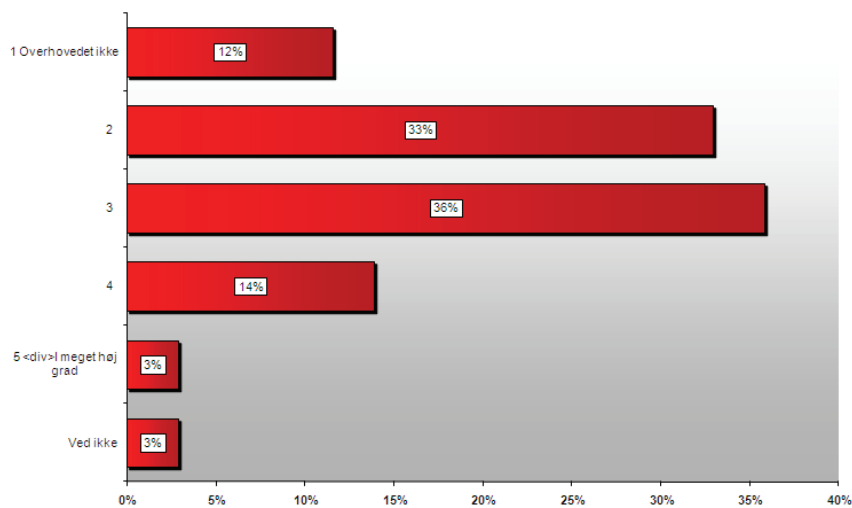
### I hvilken grad er det vigtigt for dig personligt, at VELUX har fokus på bæredygtighed?



### I hvilken grad ser du en sammenhæng mellem Sustainable Living og CSR?

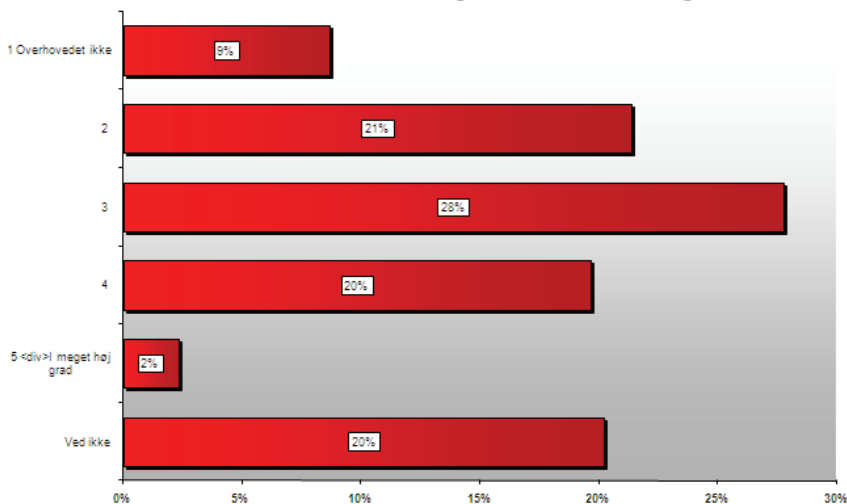


### Hvordan oplever du den interne kommunikation om Sustainable Living – i hvilken grad føler du dig godt informeret?

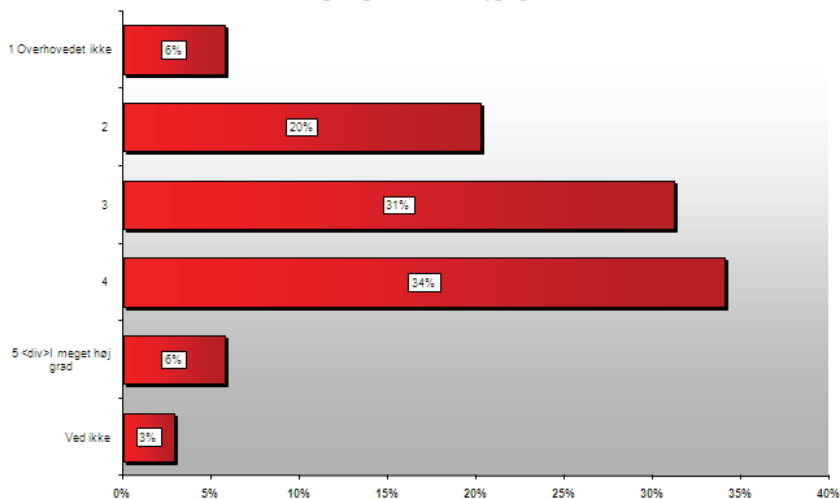




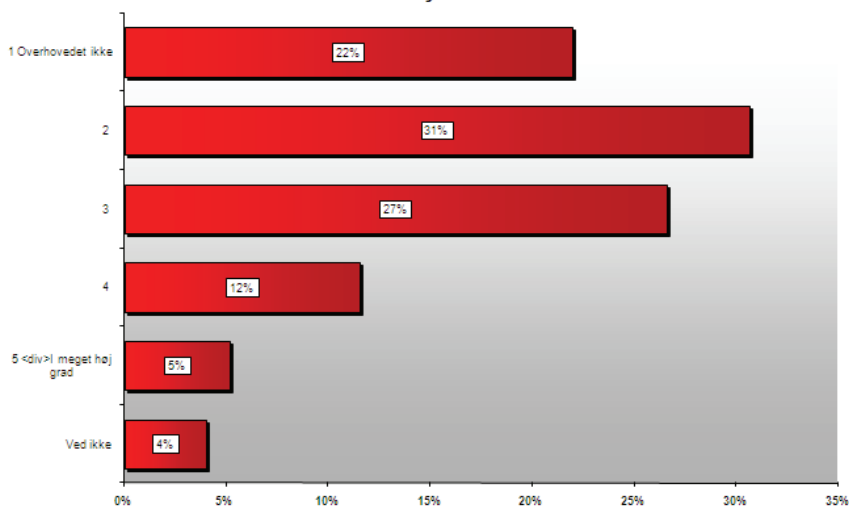
**I hvilken grad oplever du en klar sammenhæng mellem den interne og eksterne kommunikation, når det gælder Sustainable Living?**



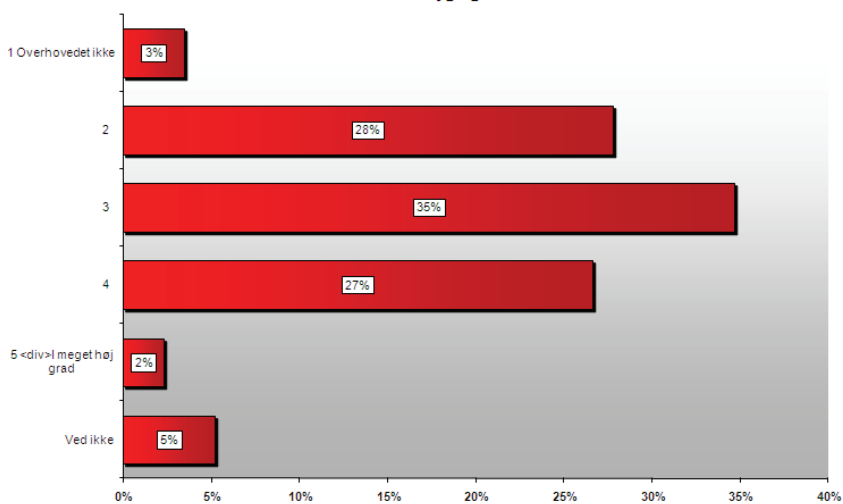
**I hvilken grad oplever du, at ledelsens viser, i hvilken retning VELUX skal bevæge sig med bæredygtighed?**



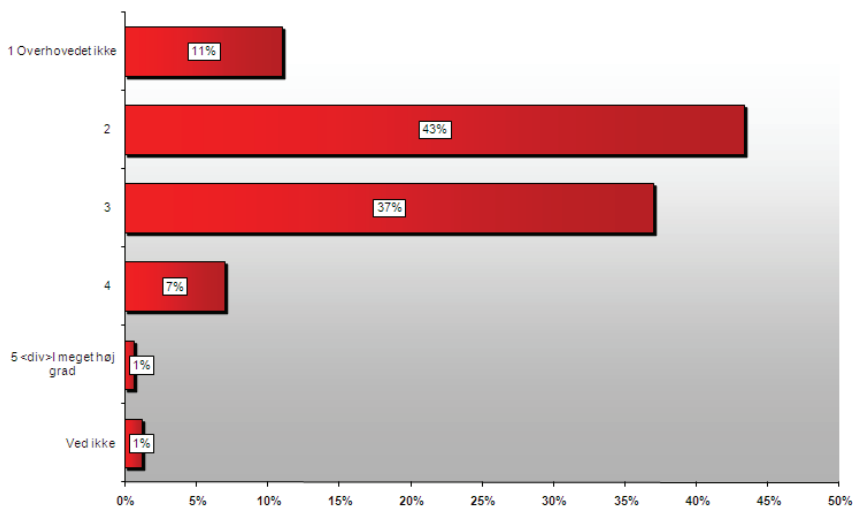
### I hvilken grad føler du dig klædt på til at bruge Sustainable Living i dit arbejde?



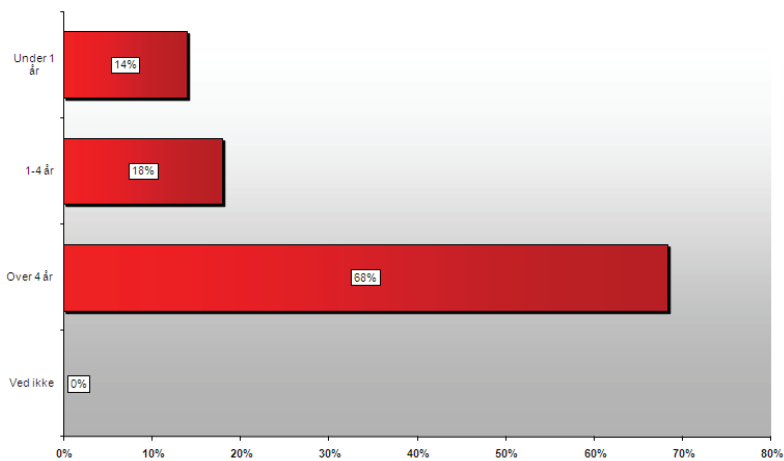
### I hvilken grad oplever du, at VELUX "tager sin egen medicin" og lever op til at være bæredygtige internt?



### I hvilken grad oplever du, at VELUX er gode til at dele viden og erfaring på tværs af afdelingerne?



### Hvor lang tid har du været ansat i VELUX?



## **Bilag 2: Interviewguide til kvalitative interview HQ - 2008**

### **Overordnede refleksioner**

Jeg har struktureret interviewet meget løst således, at det bliver muligt at få den interviewede til at tale selv og formulere sine egne svar og dermed skabe mulighed for at den interviewede selv kan komme frem med de udsagn, som de føler, er relevante at inddrage i forhold til hovedtemaet SL i VELUX.

Det drejer sig om:

- **Holdninger og perceptioner, der eksisterer omkring SL**
  - Dette skulle gerne kunne rammes i spørgsmål omkring deres holdninger til SL i VELUX qua den erfaring de allerede har gjort sig med projekter/opgaver relateret/knyttet til dette tema
- **Deres erfaring med SL:**
  - Dette skulle gerne kunne rammes i spørgsmål omkring deres arbejdsmæssige position i relation til SL samt erfaring med arbejdet med SL samt deres erfaringer og holdninger til implementeringsprocessen
- **Styringsformer i forholdet mellem medarbejdere og ledelse**
  - Dette skulle gerne kunne rammes ind af spørgsmål, der handler om den rolle, som de ser SL skal have i VELUX i fremtiden, hvad der skal til for at dette opnås og hvilke form for ledelsesmæssig styring kræver det.
- **Den interne og eksterne kommunikation**
  - Dette skulle gerne rammes ind af spørgsmål, der handler om deres forventninger til den interne og eksterne kommunikation om SL

### **Interview design**

Jeg har lagt vægt på at stille åbne spørgsmål, for ikke at lægge ordene i munden på interviewpersonen. Jeg er dog opmærksom på, at dette kan gøre det vanskeligere at få interviewpersonen til at konkretisere og eksemplificere de svar, som de giver.

Jeg har struktureret interviewet således, at jeg starter med generelle forhold, der kræver mindre refleksion og derefter øger graden af refleksivitet i forhold til, hvad interviewpersonen svarer på spørgsmålene.

## **Interviewguide - medarbejdere og mellemledere**

### 1. Introduktion

Tak fordi du vil deltage i interviewet. Interviewet vil tage omkring 1 time.

Som du allerede ved, omhandler projektet implementering af SL i VELUX.

Interviewet vil blive optaget. Dette er for at sikre, at jeg efterfølgende kan huske alle detaljerne samt, at jeg ikke misforstår, eller der sker fejl i forhold til, hvad du har sagt. Der vil ikke være andre i VELUX end mig, som vil komme til at høre optagelserne, og de vil blive slettet, efter interviewet er transskriberet.

Det er også vigtigt at pointere, at du vil komme til at fremstå anonymt i afhandlingen. Du vil ikke blive nævnt ved navn, og der vil ikke blive angivet, hvilken afdeling det stammer fra. I de tilfælde hvor der vil blive brugt citater fra interviewet, vil det blive brugt i anonym form. Ligeledes er det vigtigt at sige, at hvad der bliver sagt i dette interview, vil ikke blive brugt i andre interviews.

Jeg tænder for minidisc nu.

### 2. Baggrund

- Fortæl lidt om din karriere, antal år i VELUX og din uddannelsesmæssige baggrund?
- Fortæl kort om dit nuværende job?

### 3. Holdninger og perceptioner, der eksisterer omkring SL

- Hvad forbinder du med SL i VELUX?
- Hvordan ser du sammenhængen til CSR?
- Finder du det personligt vigtigt, at den virksomhed du arbejder i har fokus på CSR?

- Hvad er din forklaring på, at VELUX har valgt at implementere SL?
- Hvordan er du blevet præsenteret for SL?
- Synes du det er klart defineret i VELUX?
- På hvilket stadium i sin udvikling ser du SL er i VELUX?
- Hvem mener du, er den primære målgruppe eller stakeholder for SL i VELUX?
- Kan du give nogle konkrete eksempler på, hvor SL allerede har betydet en forskel for ændringer af praksisser og normer?
- Kan du pege på nogen særlige projekter eller initiativer, som du vil relatere til SL?
- Hvordan oplever du, at SL er integreret i organisationen?
- Er der ud fra din erfaring gradforskelle i forhold til niveauet af, hvordan det er implementeret i organisationen?
- Er SL anderledes end tidligere strategiske initiativer?

#### 4. Erfaringer/link til arbejdet med SL

- På hvilken måde er du involveret/ inddraget i arbejdet med SL – fortæl kort om disse opgaver/projekter?

#### 5. Styringsintentioner i forholdet mellem medarbejdere og ledelse

- Hvad mener du er den største udfordring for VELUX i forhold til SL?
- I hvor høj grad tror du, at SL vil influere på VELUX' forretningsstrategi i fremtiden?
- I hvor høj grad tror du, at det vil påvirke dit arbejde?
- Hvilken rolle skal SL have i VELUX i fremtiden efter din mening?
- Hvordan kan dette opnås?
- Hvordan skal SL organiseres og håndteres i VELUX?
- Hvad er ledelsens rolle i forhold til SL?
- Føler du dig klædt på til at arbejde med SL – har du fået de rette retningslinier fra ledelsen?
- Kan du pege på nogen mulige udfordringer i relation til implementering af SL?

## 6. Den interne og eksterne kommunikation

- Hvordan har du oplevet den interne kommunikation om SL?
- Hvordan har du oplevet den eksterne kommunikation om SL?
- Hvordan har du oplevet sammenhængen mellem den interne og eksterne kommunikation?
- Hvad tror du SL betyder for VELUX' stakeholders?

## **Interviewguide - ledere**

### 1. Introduktion

Tak fordi du vil deltage i interviewet. Interviewet vil tage omkring 1 time.

Som du allerede ved, omhandler projektet implementering af SL i VELUX.

Interviewet vil blive optaget. Dette er for at sikre, at jeg efterfølgende kan huske alle detaljerne samt at sikre, at jeg ikke misforstår, eller der sker fejl i forhold til, hvad du har sagt.

Der vil ikke være andre i VELUX end mig, som vil komme til at høre optagelserne, og de vil blive slettet, efter interviewet er transskriberet.

Det er også vigtigt at pointere, at du vil komme til at fremstå anonymt i afhandlingen. Du vil ikke blive nævnt ved navn, og der vil ikke blive angivet, hvilken afdeling det stammer fra. I de tilfælde hvor der vil blive brugt citater fra interviewet vil det blive brugt i anonym form. Ligeledes er det vigtigt at sige, at hvad der bliver sagt i dette interview, vil ikke blive brugt i andre interviews. Jeg tænder for minidisc nu.

### 2. Baggrund

- Fortæl lidt om din karriere, antal år i VELUX og din uddannelsesmæssige baggrund?
- Fortæl kort om dit nuværende job?

### 3. Holdninger og perceptioner, der eksisterer omkring SL

- Hvad forbinder du med SL i VELUX?
- Hvordan ser du sammenhængen til CSR?

- Finder du det personligt vigtigt, at den virksomhed du arbejder i har fokus på CSR?
- Hvad er din forklaring på, at VELUX har valgt at implementere SL?
- Synes du det er klart defineret i VELUX?
- Er der enighed blandt ledelsen (VMG) til hvilken rolle SL skal have i VELUX?
- På hvilket stadium i sin udvikling ser du SL er i VELUX?
- Hvem mener du er den primære målgruppe eller stakeholder for SL i VELUX?
- Kan du give nogle konkrete eksempler på, hvor SL allerede har betydet en forskel for ændringer af praksisser og normer?
- Kan du pege på nogen særlige projekter eller initiativer, som du vil relatere til SL?
- Hvordan oplever du, at SL er integreret i organisationen?
- Er der ud fra din erfaring gradforskelle i forhold til niveauet af, hvordan det er implementeret i organisationen?
- Er SL anderledes end tidligere strategiske initiativer?
- Kan du fortælle om særlige projekter eller initiativer, som relaterer sig til SL?

#### 4. Erfaringer/link til arbejdet med SL

- Hvad er erfaringen med implementeringen af SL på nuværende tidspunkt – bliver det brugt i projektarbejdet?

#### 5. Styringsrationer i forholdet mellem medarbejdere og ledelse

- Hvad mener du er den største udfordring for VELUX i forhold til SL?
- I hvor høj grad tror du, at SL vil influere på VELUX' forretningsstrategi i fremtiden?
- Hvilken rolle skal SL have i VELUX i fremtiden efter din mening?
- Hvordan kan dette opnås?
- Hvordan skal SL organiseres og håndteres i VELUX?
- Hvad er din rolle som leder i forhold til SL?
- Kan du pege på nogen mulige udfordringer i relation til implementering af SL?



- Hvordan skal SL organiseres og styres internt?

## 6. Den interne og eksterne kommunikation

- Hvordan oplever du den interne kommunikation om SL?
- Hvordan oplever du den eksterne kommunikation om SL?
- Hvordan oplever du sammenhængen mellem den interne og eksterne kommunikation?
- Hvad tror du, SL betyder for VELUX stakeholders?

## **Bilag 3: Interviewguide til kvalitative interview HQ - 2010**

### **Overordnede refleksioner**

Jeg har struktureret interviewet løst således, at det bliver muligt at få de interviewede til at tale selv og formulere deres egne svar og dermed skabe mulighed for, at de interviewede selv kan komme frem med de udsagn, som de føler, er relevante at inddrage i forhold til hovedtemaet implementering af SL i VELUX.

Det drejer sig om:

- **Holdninger og perceptioner, der eksisterer omkring SL**
  - Dette skulle gerne kunne rammes i spørgsmål omkring deres holdninger til SL i VELUX gennem den erfaring, de allerede har gjort sig med projekter/opgaver relateret/knyttet hertil
- **Medarbejdere og ledelsens erfaring med SL og de nye strategiske initiativer:**
  - Dette skulle gerne kunne rammes i spørgsmål omkring deres arbejdsmæssige position i relation til SL og deres erfaring efter implementering af de nye strategier, hvor SL indgår
- **Styringsformer i forholdet mellem medarbejder og leder**
  - Dette skulle gerne kunne rammes ind af spørgsmål, der handler om, hvordan medarbejdere og ledelse ser implementeringen håndteret, og herunder hvordan de opfatter udviklingen i implementeringsprocessen og deres eget ansvar for det
- **Den intern og eksterne kommunikation**
  - Det skulle gerne kunne rammes omkring spørgsmål, der omhandler forventninger og erfaringer med den interne og eksterne kommunikation

### **Interview design**

Jeg har lagt vægt på at stille åbne spørgsmål, for ikke at lægge ordene i munden på interviewpersonen. Jeg er dog opmærksom på, at dette kan gøre det vanskeligere at få interviewpersonen til at konkretisere og eksemplificere de svar, som de giver.

Jeg har struktureret interviewet således, at jeg starter med generelle forhold, der kræver mindre refleksion og derefter øger graden af refleksivitet i forhold til, hvad interviewpersonen svarer på spørgsmålene.

## **Interviewguide - medarbejdere og mellemledere**

### 1. Introduktion

Tak fordi du vil deltage i interviewet. Interviewet vil tage omkring 1 time.

Som du allerede ved, omhandler projektet lokal implementering af SL i VELUX.

Interviewet vil blive optaget. Dette er for at sikre, at jeg efterfølgende kan huske alle detaljerne samt, at jeg ikke misforstår, eller der sker fejl i forhold til, hvad du har sagt. Der vil ikke være andre i VELUX end mig, som vil komme til at høre optagelserne, og de vil blive slettet efter interviewet er transskriberet.

Det er også vigtigt at pointere, at du vil komme til at fremstå anonymt i afhandlingen. Du vil ikke blive nævnt ved navn, og der vil ikke blive angivet, hvilken afdeling interviewet stammer fra. I de tilfælde hvor der vil blive brugt citater fra interviewet, vil det blive brugt i anonym form. Ligeledes er det vigtigt at sige, at hvad der bliver sagt i dette interview, vil ikke blive brugt i andre interviews.

Jeg tænder for minidisc nu.

### 2. Baggrund

- Fortæl lidt om din karriere, antal år i VELUX og din uddannelsesmæssige baggrund?
- Fortæl kort om dit nuværende job?

### 3. Holdninger og perceptioner, der eksisterer omkring SL

- Hvad forbinder du med SL i VELUX?
- Synes du det er klart defineret i VELUX, hvad SL er?
- Arbejder du med SL i dit job?

- Hvordan ser du sammenhængen til CSR?
- Finder du det personligt vigtigt, at den virksomhed du arbejder i, har fokus på CSR?
- Hvem mener du, er den primære målgruppe eller stakeholder for SL i VELUX?
- Kan du give nogle konkrete eksempler på, hvor SL allerede har betydet en forskel for ændringer af praksisser og normer?
- Kan du pege på nogen særlige projekter eller initiativer, som du vil relatere til SL?
- Hvordan oplever du, at SL er integreret i organisationen?
- Er der ud fra din erfaring gradforskelle i forhold til niveauet af, hvordan det er implementeret i organisationen?
- Er SL anderledes end tidligere strategiske initiativer?

#### 4. Erfaring med SL og den nye strategi

- Hvad synes du om, at det er blevet en del af den overordnede strategi for de kommende fire år?
- Hvordan er du blevet præsenteret for den nye strategi?
- Er det blevet mere klart, efter det er blevet en del af strategien?
- Hvordan oplever du at SL er implementeret og integreret i VELUX?
- Ser du en udvikling i forhold til for 1- 2 år siden – hvis ja, hvordan oplever du det?
- Hvordan skal SL udvikle sig i VELUX i fremtiden efter din mening?

#### 5. Styringsformer i forholdet mellem medarbejder og ledelse

- Hvordan oplever du, at ledelsen har håndteret implementeringsprocessen af SL?
- Hvordan oplever du implementeringsprocessen?
- Er SL anderledes end tidligere corporate implementeringer?
- Har implementeringsprocessen været anderledes end ved tidligere corporate tiltag – i givet fald hvorfor?
- Mangler du retning/styring fra ledelsen?

## 6. Den interne og eksterne kommunikation

- Hvordan oplever du den interne kommunikation om SL?
- Hvordan oplever du den eksterne kommunikation om SL?
- Hvordan har du oplevet sammenhængen mellem den interne og eksterne kommunikation?
- Oplever du, at ledelsen løbende har informeret dig i forhold til de eksterne arrangementer, VELUX har deltaget/deltager i omkring SL
- Oplever du, at VELUX følger den udvikling, der sker omkring bæredygtighed i omverdenen?
- Har VELUX haft/ og har den rigtige strategi i forhold til omverdenen og SL?
- Hvad synes du om den måde, VELUX har udnyttet/udnytter at være synlige i offentligheden på om SL?

### **Interviewguide – ledere**

#### 1. Introduktion

Tak fordi du vil deltage i interviewet. Interviewet vil tage omkring 1 time.

Som du allerede ved, omhandler projektet implementering af SL i VELUX.

Interviewet vil blive optaget. Dette er for at sikre, at jeg efterfølgende kan huske alle detaljerne samt, at jeg ikke misforstår, eller der sker fejl i forhold til, hvad du har sagt. Der vil ikke være andre i VELUX end mig, som vil komme til at høre optagelserne, og de vil blive slettet efter interviewet er transskriberet.

Det er også vigtigt at pointere, at du vil komme til at fremstå anonymt i afhandlingen. Du vil ikke blive nævnt ved navn, og der vil ikke blive angivet, hvilken afdeling det stammer fra. I de tilfælde hvor der vil blive brugt citater fra interviewet, vil det blive brugt i anonym form. Ligeledes er det vigtigt at sige, at hvad der bliver sagt i dette interview, vil ikke blive brugt i andre interviews.

Jeg tænder for minidisc nu.

## 2. Baggrund

- Fortæl lidt om din karriere, antal år i VELUX og din uddannelsesmæssige baggrund?
- Fortæl kort om dit nuværende job?

## 3. Holdninger og perceptioner, der eksisterer omkring SL

- Hvad forbinder du med SL i VELUX?
- Hvad er din forklaring på, at VELUX arbejder med SL?
- På hvilket stadium i udviklingen ser du SL er i VELUX?
- Er der enighed blandt ledelsen (VMG) omkring, hvilken rolle SL skal have i VELUX?
- Synes du, det er klart defineret i VELUX, hvad SL er?
- Hvordan ser du sammenhængen til CSR?
- Finder du personligt vigtigt, at den virksomhed, du arbejder i, har fokus på CSR?
- Hvem mener du er den primære målgruppe eller stakeholder for SL i VELUX?
- Kan du give nogle konkrete eksempler på, hvor SL allerede har betydet en forskel for ændringer af praksisser og normer?
- Kan du pege på nogen særlige projekter eller initiativer, som du vil relatere til SL?
- Hvordan oplever du, at SL er integreret i organisationen?
- Er der ud fra din erfaring gradforskelle i forhold til niveauet af, hvordan det er implementeret i organisationen?
- Er SL anderledes end tidligere strategiske initiativer?

## 4. Erfaringer med SL og den nye strategi:

- Hvordan vil du karakterisere implementeringsprocessen af SL?
- Hvad er erfaringen med implementeringen af SL på nuværende tidspunkt?
- Hvordan oplever du, at SL er integreret i organisationen?
- Hvordan er den nye strategi om SL blevet til?

- Hvad er tanken med, at det er blevet en del af den overordnede strategi for de kommende fire år?
- Hvordan er den nye strategi blevet præsenteret for medarbejderne?
- Er SL blevet mere klart, efter det er blevet en del af strategien?
- Er det din oplevelse, at medarbejderne med de nye strategier har fået de rette retningslinjer til at arbejde med SL og de to nye strategiske initiativer?
- Ser du en udvikling i forhold til for 1- 2 år siden – hvis ja, hvordan oplever du det?

### 5. Styringsformer i forholdet mellem medarbejder og ledelse

- Hvordan oplever du, at medarbejderne har håndteret implementeringsprocessen af SL?
- Hvordan oplever du implementeringsprocessen håndteret fra jer i ledelsen?
- Oplever du, at medarbejderne oplever SL som anderledes fra tidligere corporate implementeringsprocesser?

### 6. Den interne og eksterne kommunikation

- Hvordan oplever du den interne kommunikation om SL?
- Hvordan oplever du den eksterne kommunikation om SL?
- Hvordan har du oplevet sammenhængen mellem den interne og eksterne kommunikation?
- Hvad tror du SL betyder for VELUX stakeholders?
- Oplever du, at VELUX følger den udvikling der sker omkring bæredygtighed i omverdenen?
- Hvad synes du, om den måde VELUX har udnyttet/udnytter at være synlige i offentligheden om virksomhedens holdninger om SL?
- Oplever du, at I fra ledelsen løbende har informeret medarbejderne i forhold til de eksterne arrangementer VELUX har deltaget/deltager i omkring SL?





**TITLER I PH.D.SERIEN:****2004**

1. Martin Grieger  
*Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management*
2. Thomas Basbøll  
*LIKENESS  
A Philosophical Investigation*
3. Morten Knudsen  
*Beslutningens vaklen  
En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000*
4. Lars Bo Jeppesen  
*Organizing Consumer Innovation  
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers*
5. Barbara Dragsted  
*SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS  
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process*
6. Jeanet Hardis  
*Sociale partnerskaber  
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*
7. Henriette Hallberg Thygesen  
*System Dynamics in Action*
8. Carsten Mejer Plath  
*Strategisk Økonomistyring*
9. Annemette Kjærgaard  
*Knowledge Management as Internal Corporate Venturing*
10. Knut Arne Hovdal  
*De professionelle i endring  
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*
11. Søren Jeppesen  
*Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa  
– A Critical Realist Approach*
12. Lars Frode Frederiksen  
*Industriel forskningsledelse  
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder*
13. Martin Jes Iversen  
*The Governance of GN Great Nordic  
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988*
14. Lars Pynt Andersen  
*The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising  
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony*
15. Jakob Rasmussen  
*Business Perspectives on E-learning*
16. Sof Thrane  
*The Social and Economic Dynamics of Networks  
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks*
17. Lene Nielsen  
*Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca*
18. S.J Valstad  
*Organisationsidentitet  
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*

19. Thomas Lyse Hansen  
*Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets*
20. Sabine Madsen  
*Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice*
21. Evis Sinani  
*The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation*
22. Bent Meier Sørensen  
*Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis*
23. Pernille Schnoor  
*Brand Ethos  
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv*
24. Sidsel Fabech  
*Von welchem Österreich ist hier die Rede?  
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser*
25. Klavs Odgaard Christensen  
*Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater  
Et komparativt studie af Schweiz og Canada*
26. Dana B. Minbaeva  
*Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations*
27. Holger Højlund  
*Markedets politiske fornuft  
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003*
28. Christine Mølgaard Frandsen  
*A.s erfaring  
Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten*
29. Sine Nørholm Just  
*The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution? Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe*
- 2005**
1. Claus J. Varnes  
*Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development*
2. Helle Hedegaard Hein  
*Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker*
3. Axel Rosenø  
*Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development*
4. Søren Buhl Pedersen  
*Making space  
An outline of place branding*
5. Camilla Funck Ellehave  
*Differences that Matter  
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary work-places*
6. Rigmor Madeleine Lond  
*Styring af kommunale forvaltninger*
7. Mette Aagaard Andreassen  
*Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains*
8. Caroline Aggestam-Pontoppidan  
*From an idea to a standard  
The UN and the global governance of accountants' competence*
9. Norsk ph.d.
10. Vivienne Heng Ker-ni  
*An Experimental Field Study on the*

- Effectiveness of Grocer Media Advertising*  
*Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales*
11. Allan Mortensen  
*Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives*
12. Remo Stefano Chiari  
*Figure che fanno conoscere*  
*Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo*
13. Anders McIlquham-Schmidt  
*Strategic Planning and Corporate Performance*  
*An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003*
14. Jens Geersbro  
*The TDF – PMI Case*  
*Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks*
15. Mette Andersen  
*Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains*  
*Understanding the uniqueness of firm behaviour*
16. Eva Boxenbaum  
*Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change*
17. Peter Lund-Thomsen  
*Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa*
18. Signe Jarlov  
*Konstruktioner af offentlig ledelse*
19. Lars Stæhr Jensen  
*Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language*
- An empirical study employing data elicited from Danish EFL learners*
20. Christian Nielsen  
*Essays on Business Reporting*  
*Production and consumption of strategic information in the market for information*
21. Marianne Thejls Fischer  
*Egos and Ethics of Management Consultants*
22. Annie Bekke Kjær  
*Performance management i Process-innovation*  
*– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv*
23. Suzanne Dee Pedersen  
*GENTAGELSENS METAMORFOSE*  
*Om organisering af den kreative gørem i den kunstneriske arbejdspraksis*
24. Benedikte Dorte Rosenbrink  
*Revenue Management*  
*Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser*
25. Thomas Riise Johansen  
*Written Accounts and Verbal Accounts*  
*The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees*
26. Ann Fogelgren-Pedersen  
*The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions*
27. Birgitte Rasmussen  
*Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgte fornyende rolle*
28. Gitte Thit Nielsen  
*Remerger*  
*– skabende ledelseskrafter i fusion og opkøb*
29. Carmine Gioia  
*A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS*

30. Ole Hinz  
*Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?*  
*Et studie i arbejdslederes meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter*
31. Kjell-Åge Gotvassli  
*Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten*  
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur
32. Henriette Langstrup Nielsen  
*Linking Healthcare*  
*An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring*
33. Karin Tweddell Levinsen  
*Virtuel Uddannelsespraksis*  
*Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer*
34. Anika Liversage  
*Finding a Path*  
*Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals*
35. Kasper Elmquist Jørgensen  
*Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig*
36. Finn Janning  
*A DIFFERENT STORY*  
*Seduction, Conquest and Discovery*
37. Patricia Ann Plackett  
*Strategic Management of the Radical Innovation Process*  
*Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management*
2. Niels Rom-Poulsen  
*Essays in Computational Finance*
3. Tina Brandt Husman  
*Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations*  
*The Case of Advertising and Creative Good Production*
4. Mette Rosenkrands Johansen  
*Practice at the top*  
*– how top managers mobilise and use non-financial performance measures*
5. Eva Parum  
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj
6. Susan Aagaard Petersen  
*Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China*
7. Thomas Nicolai Pedersen  
*The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation*  
*The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff*
8. Cynthia Selin  
*Volatile Visions: Transactions in Anticipatory Knowledge*
9. Jesper Banghøj  
*Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies*
10. Mikkel Lucas Overby  
*Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?*
11. Tine Aage  
*External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions*

## 2006

1. Christian Vintergaard  
*Early Phases of Corporate Venturing*

- A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy*
12. Mikkel Flyverbom  
*Making the Global Information Society Governable  
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks*
  13. Anette Grønning  
*Personen bag  
Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst*
  14. Jørn Helder  
*One Company – One Language?  
The NN-case*
  15. Lars Bjerregaard Mikkelsen  
*Differing perceptions of customer value  
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets*
  16. Lise Granerud  
*Exploring Learning  
Technological learning within small manufacturers in South Africa*
  17. Esben Rahbek Pedersen  
*Between Hopes and Realities:  
Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)*
  18. Ramona Samson  
*The Cultural Integration Model and European Transformation.  
The Case of Romania*
- 2007**
1. Jakob Vestergaard  
*Discipline in The Global Economy  
Panopticism and the Post-Washington Consensus*
  2. Heidi Lund Hansen  
*Spaces for learning and working  
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices*
  3. Sudhanshu Rai  
*Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis  
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"*
  4. Norsk ph.d.  
Ej til salg gennem Samfundslitteratur
  5. Serden Ozcan  
*EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES  
A Behavioural Perspective*
  6. Kim Sundtoft Hald  
*Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action  
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships*
  7. Tobias Lindeberg  
*Evaluative Technologies  
Quality and the Multiplicity of Performance*
  8. Merete Wedell-Wedellsborg  
*Den globale soldat  
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer*
  9. Lars Frederiksen  
*Open Innovation Business Models  
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry  
– A collection of essays*
  10. Jonas Gabrielsen  
*Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet*

11. Christian Moldt-Jørgensen  
*Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.*  
*Anvendelsen af studentertilfredsheds-målinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv*
12. Ping Gao  
*Extending the application of actor-network theory*  
*Cases of innovation in the telecommunications industry*
13. Peter Mejlby  
*Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?*  
*Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sam-eksistens i værdibaseret ledelse!*
14. Kristina Birch  
*Statistical Modelling in Marketing*
15. Signe Poulsen  
*Sense and sensibility:*  
*The language of emotional appeals in insurance marketing*
16. Anders Bjerre Trolle  
*Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation*
17. Peter Feldhütter  
*Empirical Studies of Bond and Credit Markets*
18. Jens Henrik Eggert Christensen  
*Default and Recovery Risk Modeling and Estimation*
19. Maria Theresa Larsen  
*Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?*  
*Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia*
20. Morten Wellendorf  
*Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning*  
*Analysen af en organisations kontinuerlige arbejde med informations-teknologi*
21. Ekaterina Mhaanna  
*Concept Relations for Terminological Process Analysis*
22. Stefan Ring Thorbjørnsen  
*Forsvaret i forandring*  
*Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringspres mod øget styring og læring*
23. Christa Breum Amhøj  
*Det selvskabte medlemskab om managementsstaten, dens styringsteknologier og indbyggere*
24. Karoline Bromose  
*Between Technological Turbulence and Operational Stability*  
*– An empirical case study of corporate venturing in TDC*
25. Susanne Justesen  
*Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice*  
*– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice*
26. Luise Noring Henler  
*Conceptualising successful supply chain partnerships*  
*– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective*
27. Mark Mau  
*Kampen om telefonen*  
*Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45*
28. Jakob Halskov  
*The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered*

- on the WWW – an implementation and evaluation*
29. Gergana Koleva  
*European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative*
  30. Christian Geisler Asmussen  
*Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?*
  31. Christina Holm-Petersen  
*Stolthed og fordom  
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion*
  32. Hans Peter Olsen  
*Hybrid Governance of Standardized States  
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing*
  33. Lars Bøge Sørensen  
*Risk Management in the Supply Chain*
  34. Peter Aagaard  
*Det unikkes dynamikker  
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde*
  35. Yun Mi Antorini  
*Brand Community Innovation  
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community*
  36. Joachim Lynggaard Boll  
*Labor Related Corporate Social Performance in Denmark  
Organizational and Institutional Perspectives*
- 2008**
1. Frederik Christian Vinten  
*Essays on Private Equity*
  2. Jesper Clement  
*Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions*
  3. Marius Brostrøm Kousgaard  
*Tid til kvalitetsmåling?  
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren*
  4. Irene Skovgaard Smith  
*Management Consulting in Action  
Value creation and ambiguity in client-consultant relations*
  5. Anders Rom  
*Management accounting and integrated information systems  
How to exploit the potential for management accounting of information technology*
  6. Marina Candi  
*Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms*
  7. Morten Schnack  
*Teknologi og tværfaglighed  
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling*
  8. Helene Balslev Clausen  
*Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano*
  9. Lise Justesen  
*Kunsten at skrive revisionsrapporter.  
En beretning om forvaltningsrevisionsens beretninger*
  10. Michael E. Hansen  
*The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s*
  11. Anne Roepstorff  
*Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR*

12. Claus Bajlum  
*Essays on Credit Risk and Credit Derivatives*
13. Anders Bojesen  
*The Performative Power of Competence – an Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work*
14. Satu Reijonen  
*Green and Fragile  
A Study on Markets and the Natural Environment*
15. Ilduara Busta  
*Corporate Governance in Banking  
A European Study*
16. Kristian Anders Hvass  
*A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models  
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry*
17. Trine Paludan  
*De uvidende og de udviklingsparate  
Identitet som mulighed og restriktion  
blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv*
18. Kristian Jakobsen  
*Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice*
19. Jakob Elming  
*Syntactic reordering in statistical machine translation*
20. Lars Brømsøe Termansen  
*Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark  
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics*
21. Mia Reinholdt  
*The Motivational Foundations of Knowledge Sharing*
22. Frederikke Krogh-Meibom  
*The Co-Evolution of Institutions and Technology  
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times*
23. Peter D. Ørberg Jensen  
*OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS*
24. Pham Thi Song Hanh  
*Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers*
25. Mads Vangkilde  
*Why wait?  
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective*
26. Hubert Buch-Hansen  
*Rethinking the History of European Level Merger Control  
A Critical Political Economy Perspective*
- 2009**
1. Vivian Lindhardsen  
*From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours*
2. Guðrið Weihe  
*Public-Private Partnerships: Meaning and Practice*
3. Chris Nøkkentved  
*Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures  
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management*
4. Sara Louise Muhr  
*Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management*



5. Christine Sestoft  
*Forbrugeradfærd i et Stats- og Livsformsteoretisk perspektiv*
6. Michael Pedersen  
*Tune in, Breakdown, and Reboot: On the production of the stress-fit self-managing employee*
7. Salla Lutz  
*Position and Reposition in Networks – Exemplified by the Transformation of the Danish Pine Furniture Manufacturers*
8. Jens Forssbæck  
*Essays on market discipline in commercial and central banking*
9. Tine Murphy  
*Sense from Silence – A Basis for Organised Action*  
*How do Sensemaking Processes with Minimal Sharing Relate to the Reproduction of Organised Action?*
10. Sara Malou Strandvad  
*Inspirations for a new sociology of art: A sociomaterial study of development processes in the Danish film industry*
11. Nicolaas Mouton  
*On the evolution of social scientific metaphors: A cognitive-historical enquiry into the divergent trajectories of the idea that collective entities – states and societies, cities and corporations – are biological organisms.*
12. Lars Andreas Knutsen  
*Mobile Data Services: Shaping of user engagements*
13. Nikolaos Theodoros Korfiatis  
*Information Exchange and Behavior*  
*A Multi-method Inquiry on Online Communities*
14. Jens Albæk  
*Forestillinger om kvalitet og tværfaglighed på sygehuse*  
*– skabelse af forestillinger i læge- og plejegrupperne angående relevans af nye idéer om kvalitetsudvikling gennem tolkningsprocesser*
15. Maja Lotz  
*The Business of Co-Creation – and the Co-Creation of Business*
16. Gitte P. Jakobsen  
*Narrative Construction of Leader Identity in a Leader Development Program Context*
17. Dorte Hermansen  
*“Living the brand” som en brandorienteret dialogisk praksis: Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft*
18. Aseem Kinra  
*Supply Chain (logistics) Environmental Complexity*
19. Michael Nørager  
*How to manage SMEs through the transformation from non innovative to innovative?*
20. Kristin Wallevik  
*Corporate Governance in Family Firms*  
*The Norwegian Maritime Sector*
21. Bo Hansen Hansen  
*Beyond the Process*  
*Enriching Software Process Improvement with Knowledge Management*
22. Annemette Skot-Hansen  
*Franske adjektivisk afledte adverbier, der tager præpositionssyntagmer indledt med præpositionen à som argumenter*  
*En valensgrammatisk undersøgelse*
23. Line Gry Knudsen  
*Collaborative R&D Capabilities*  
*In Search of Micro-Foundations*

24. Christian Scheuer  
*Employers meet employees  
Essays on sorting and globalization*
25. Rasmus Johnsen  
*The Great Health of Melancholy  
A Study of the Pathologies of Performativity*
26. Ha Thi Van Pham  
*Internationalization, Competitiveness  
Enhancement and Export Performance  
of Emerging Market Firms:  
Evidence from Vietnam*
27. Henriette Balieu  
*Kontrollbegrebets betydning for kausal-  
tivalternationen i spansk  
En kognitiv-typologisk analyse*
- 2010**
1. Yen Tran  
*Organizing Innovation in Turbulent  
Fashion Market  
Four papers on how fashion firms create  
and appropriate innovation value*
2. Anders Raastrup Kristensen  
*Metaphysical Labour  
Flexibility, Performance and Commitment  
in Work-Life Management*
3. Margrét Sigrún Sigurdardóttir  
*Dependently independent  
Co-existence of institutional logics in  
the recorded music industry*
4. Ásta Dis Óladóttir  
*Internationalization from a small domestic  
base:  
An empirical analysis of Economics and  
Management*
5. Christine Secher  
*E-deltagelse i praksis – politikernes og  
forvaltningens medkonstruktion og  
konsekvenserne heraf*
6. Marianne Stang Våland  
*What we talk about when we talk  
about space:*
7. Rex Degnegaard  
*Strategic Change Management  
Change Management Challenges in  
the Danish Police Reform*
8. Ulrik Schultz Brix  
*Værdi i rekruttering – den sikre beslutning  
En pragmatisk analyse af perception  
og synliggørelse af værdi i rekrutterings-  
og udvælgelsesarbejdet*
9. Jan Ole Similå  
*Kontraktsledelse  
Relasjonen mellom virksomhetsledelse  
og kontraktshåndtering, belyst via fire  
norske virksomheter*
10. Susanne Boch Waldorff  
*Emerging Organizations: In between  
local translation, institutional logics  
and discourse*
11. Brian Kane  
*Performance Talk  
Next Generation Management of  
Organizational Performance*
12. Lars Ohnemus  
*Brand Thrust: Strategic Branding and  
Shareholder Value  
An Empirical Reconciliation of two  
Critical Concepts*
13. Jesper Schlamovitz  
*Håndtering af usikkerhed i film- og  
byggeprojekter*
14. Tommy Moesby-Jensen  
*Det faktiske livs forbindtlighed  
Føroskratisk informeret, ny-aristotelisk  
ἦθος-tænkning hos Martin Heidegger*
15. Christian Fich  
*Two Nations Divided by Common  
Values  
French National Habitus and the  
Rejection of American Power*

16. Peter Beyer  
*Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet*  
*Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder*
17. Adam Buchhorn  
*Markets of Good Intentions*  
*Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy*
18. Cecilie K. Moesby-Jensen  
*Social læring og fælles praksis*  
*Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige mellemledere*
19. Heidi Boye  
*Fødevarer og sundhed i sen-modernismen*  
*– En indsigt i hyggefænomenet og de relaterede fødevevarepraksisser*
20. Kristine Munkgård Pedersen  
*Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer*  
*Om kulturel produktion på Roskilde Festival*
21. Oliver Jacob Weber  
*Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective*
22. Susanne Ekman  
*Authority and Autonomy*  
*Paradoxes of Modern Knowledge Work*
23. Anette Frey Larsen  
*Kvalitetsledelse på danske hospitaler*  
*– Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsstrategier i det danske sundhedsvæsen*
24. Toyoko Sato  
*Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire*
25. Kenneth Brinch Jensen  
*Identifying the Last Planner System*  
*Lean management in the construction industry*
26. Javier Busquets  
*Orchestrating Network Behavior for Innovation*
27. Luke Patey  
*The Power of Resistance: India's National Oil Company and International Activism in Sudan*
28. Mette Vedel  
*Value Creation in Triadic Business Relationships. Interaction, Interconnection and Position*
29. Kristian Tørning  
*Knowledge Management Systems in Practice – A Work Place Study*
30. Qingxin Shi  
*An Empirical Study of Thinking Aloud Usability Testing from a Cultural Perspective*
31. Tanja Juul Christiansen  
*Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft*
32. Malgorzata Ciesielska  
*Hybrid Organisations.*  
*A study of the Open Source – business setting*
33. Jens Dick-Nielsen  
*Three Essays on Corporate Bond Market Liquidity*
34. Sabrina Speiermann  
*Modstandens Politik*  
*Kampagnestyling i Velfærdsstaten.*  
*En diskussion af trafikcampagners styringspotentiale*
35. Julie Uldam  
*Fickle Commitment. Fostering political engagement in 'the flighty world of online activism'*

36. Annegrete Juul Nielsen  
*Traveling technologies and transformations in health care*
37. Athur Mühlen-Schulte  
*Organising Development Power and Organisational Reform in the United Nations Development Programme*
38. Louise Rygaard Jonas  
*Branding på butiksgulvet Et case-studie af kultur- og identitetsarbejdet i Kvickly*
8. Ole Helby Petersen  
*Public-Private Partnerships: Policy and Regulation – With Comparative and Multi-level Case Studies from Denmark and Ireland*
9. Morten Krogh Petersen  
*'Good' Outcomes. Handling Multiplicity in Government Communication*
10. Kristian Tangsgaard Hvelplund  
*Allocation of cognitive resources in translation - an eye-tracking and key-logging study*

## 2011

1. Stefan Fraenkel  
*Key Success Factors for Sales Force Readiness during New Product Launch A Study of Product Launches in the Swedish Pharmaceutical Industry*
2. Christian Plesner Rossing  
*International Transfer Pricing in Theory and Practice*
3. Tobias Dam Hede  
*Samtalekunst og ledelsesdisciplin – en analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality*
4. Kim Pettersson  
*Essays on Audit Quality, Auditor Choice, and Equity Valuation*
5. Henrik Merkelsen  
*The expert-lay controversy in risk research and management. Effects of institutional distances. Studies of risk definitions, perceptions, management and communication*
6. Simon S. Torp  
*Employee Stock Ownership: Effect on Strategic Management and Performance*
7. Mie Harder  
*Internal Antecedents of Management Innovation*
11. Moshe Yonatany  
*The Internationalization Process of Digital Service Providers*
12. Anne Vestergaard  
*Distance and Suffering Humanitarian Discourse in the age of Mediatization*
13. Thorsten Mikkelsen  
*Personlighedens indflydelse på forretningsrelationer*
14. Jane Thostrup Jagd  
*Hvorfor fortsætter fusionsbølgen udover "the tipping point"? – en empirisk analyse af information og kognitioner om fusioner*
15. Gregory Gimpel  
*Value-driven Adoption and Consumption of Technology: Understanding Technology Decision Making*
16. Thomas Stengade Sønderskov  
*Den nye mulighed Social innovation i en forretningsmæssig kontekst*
17. Jeppe Christoffersen  
*Donor supported strategic alliances in developing countries*
18. Vibeke Vad Baunsgaard  
*Dominant Ideological Modes of Rationality: Cross functional*

- integration in the process of product innovation*
19. Throstur Olaf Sigurjonsson  
*Governance Failure and Iceland's Financial Collapse*
  20. Allan Sall Tang Andersen  
*Essays on the modeling of risks in interest-rate and inflation markets*
  21. Heidi Tscherning  
*Mobile Devices in Social Contexts*
  22. Birgitte Gorm Hansen  
*Adapting in the Knowledge Economy Lateral Strategies for Scientists and Those Who Study Them*
  23. Kristina Vaarst Andersen  
*Optimal Levels of Embeddedness The Contingent Value of Networked Collaboration*
  24. Justine Grøn bæk Pors  
*Noisy Management A History of Danish School Governing from 1970-2010*
  25. Stefan Linder  
*Micro-foundations of Strategic Entrepreneurship Essays on Autonomous Strategic Action*
  26. Xin Li  
*Toward an Integrative Framework of National Competitiveness An application to China*
  27. Rune Thorbjørn Clausen  
*Værdifuld arkitektur Et eksplorativt studie af bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse*
  28. Monica Viken  
*Markedsundersøkelser som bevis i varemerke- og markedsføringsrett*
  29. Christian Wymann  
*Tattooing The Economic and Artistic Constitution of a Social Phenomenon*
  30. Sanne Frandsen  
*Productive Incoherence A Case Study of Branding and Identity Struggles in a Low-Prestige Organization*
  31. Mads Stenbo Nielsen  
*Essays on Correlation Modelling*
  32. Ivan Häuser  
*Følelse og sprog Etablering af en ekspressiv kategori, eksemplificeret på russisk*
  33. Sebastian Schwenen  
*Security of Supply in Electricity Markets*
- 2012**
1. Peter Holm Andreasen  
*The Dynamics of Procurement Management - A Complexity Approach*
  2. Martin Haulrich  
*Data-Driven Bitext Dependency Parsing and Alignment*
  3. Line Kirkegaard  
*Konsulenten i den anden nat En undersøgelse af det intense arbejdsliv*
  4. Tonny Stenheim  
*Decision usefulness of goodwill under IFRS*
  5. Morten Lind Larsen  
*Produktivitet, vækst og velfærd Industrirådet og efterkrigstidens Danmark 1945 - 1958*
  6. Petter Berg  
*Cartel Damages and Cost Asymmetries*
  7. Lynn Kahle  
*Experiential Discourse in Marketing A methodical inquiry into practice and theory*
  8. Anne Roelsgaard Obling  
*Management of Emotions in Accelerated Medical Relationships*

9. Thomas Frandsen  
*Managing Modularity of  
Service Processes Architecture*
  
10. Carina Christine Skovmøller  
*CSR som noget særligt  
Et casestudie om styring og menings-  
skabelse i relation til CSR ud fra en  
intern optik*

## TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

### 1992

1. Niels Kornum  
*Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetode*

### 1995

2. Verner Worm  
*Nordiske virksomheder i Kina  
Kulturspecifikke interaktionsrelationer  
ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina*

### 1999

3. Mogens Bjerre  
*Key Account Management of Complex Strategic Relationships  
An Empirical Study of the Fast Moving Consumer Goods Industry*

### 2000

4. Lotte Darsø  
*Innovation in the Making  
Interaction Research with heterogeneous Groups of Knowledge Workers  
creating new Knowledge and new Leads*

### 2001

5. Peter Hobolt Jensen  
*Managing Strategic Design Identities  
The case of the Lego Developer Network*

### 2002

6. Peter Lohmann  
*The Deleuzian Other of Organizational Change – Moving Perspectives of the Human*
7. Anne Marie Jess Hansen  
*To lead from a distance: The dynamic interplay between strategy and strategizing – A case study of the strategic management process*

## 2003

8. Lotte Henriksen  
*Videndeling  
– om organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved videndeling i praksis*
9. Niels Christian Nickelsen  
*Arrangements of Knowing: Coordinating Procedures Tools and Bodies in Industrial Production – a case study of the collective making of new products*

## 2005

10. Carsten Ørts Hansen  
*Konstruktion af ledelsesteknologier og effektivitet*

## TITLER I DBA PH.D.-SERIEN

### 2007

1. Peter Kastrup-Misir  
*Endeavoring to Understand Market Orientation – and the concomitant co-mutation of the researched, the researcher, the research itself and the truth*

### 2009

1. Torild Leo Thellefsen  
*Fundamental Signs and Significance effects  
A Semeiotic outline of Fundamental Signs, Significance-effects, Knowledge Profiling and their use in Knowledge Organization and Branding*
2. Daniel Ronzani  
*When Bits Learn to Walk Don't Make Them Trip. Technological Innovation and the Role of Regulation by Law in Information Systems Research: the Case of Radio Frequency Identification (RFID)*

### 2010

1. Alexander Carnera  
*Magten over livet og livet som magt  
Studier i den bipolitiske ambivalens*