



MOTIVATION FOR CSR FOR EN SME VIRKSOMHED I VIETNAM – ET CASE STUDIE

Oskar Dynnes Nunan

Cand Merc (fil)

Kandidatafhandling

03.oktober 2011

Vejleder: Jette Steen Knudsen

Antal anslag/sider: 130.375 / 79

Indholdsfortegnelse

ABSTRACT.....	5
1.2 - Problemfelt.....	8
1.3 - Baggrund Vietnam.....	9
1.4 - Problemformulering.....	11
1.5 - Specialets struktur.....	12
1.6 Afgrænsninger.....	13
Kapitel 2 –metode.....	14
2.0 metode.....	14
2.1 Videnskabsteoretisk tilgang.....	14
2.2 Kvalitative metode.....	15
2.3 - Mit case studie hos EsoftFlow.....	15
2.4 - Interviews.....	16
2.5 - Interview guide.....	17
2.6 - Interview guide – medarbejder interview.....	18
2.7 - Interview guide – ledelsen.....	20
2.8 - Observation.....	22
2.9 - Generalisering.....	23
Kapitel 3 - Teori.....	24
3.0 Teori.....	24
3.1 - Fremgangsmåde for teori.....	24
3.2.2 - Den klassiske motivation.....	24
3.2.3 - Efter antikken.....	25
3.2.4 – Taylor.....	26
3.2.5 – Brud med Taylor.....	27
3.2.6 - Moderne motivation.....	31
3.2.7 – moderne motivation udenfor vesten.....	32
3.2.8 – Tilgangen til motivation i dette speciale.....	33
3.3.1 - Præsentation af CSR.....	33
3.3.2 - Den klassiske opfattelse af CSR.....	34
3.3.3 - Virksomhedens motivation for at engagere sig i CSR.....	35
3.3.4 - Carroll og tager Buchholtz – CSR pyramide.....	36
3.3.5 - Forventninger fra interessenter.....	37

3.3.6 - Den eksterne CSR politik.....	38
3.3.7 - Den interne CSR politik.....	39
3.3.8 - Virksomheders motivation for at engagere sig i CSR.....	40
3.3.9 - CSR for små og mellemstore virksomheder	41
3.3.3.1 - SME stakeholder teori	42
3.3.3.2 - Motivationen for SME virksomheder til at engagere sig i CSR	43
3.3.3.3 - CSR i udviklingslande	43
3.3.3.4 - CSR i Vietnam	46
3.3.3.5 - CSR tilgangen i dette speciale	47
Kapitel 4 –empiri.....	48
4.1 Empiri	48
4.2 - Empiri struktur	48
4.3 - EsoftFlow - baggrund for min case	49
4.4 - Indsamling af materiale	49
4.5 - EsoftFlow - præsentation	49
4.6 - EsoftFlows CSR politik	51
4.6.1 - Værdier og visioner hos EsoftFlow.....	51
4.6.2 - Ledelsens betydning for CSR politikken.....	52
4.6.3 - Eksterne interessenter og EsoftFlows CSR politik	55
Kapitel 5 -analyse.....	57
5.1 - Analyse	57
5.2 - Fremgangsmåde for analysen.....	57
5.3 - CSR politikken.	58
5.4 - De interne social arbejdsmiljøforhold.....	58
5.4.1 - Medarbejdere med handicap.....	58
5.4.2 - Ligestilling.....	59
5.4.3 - Medarbejderudvikling	59
5.4.4 - Sundhed og sygdom	61
5.4.5 - Motivation for medarbejderen til at yde den ekstra indsats.	61
5.4.6 - Forsikringer	61
5.4.7 - Mobning.....	62
5.4.8 - Motivationen bag disse initiativer	62
5.4.9 - Hvad siger det egentlig om virksomhedens CSR politik	63

5.4.9.1 - Vurdering.....	64
5.5.1 - Miljømæssige hensyn	65
5.5.2 - Motivation	67
5.5.3 - Hvad siger det om virksomhedens CSR politik?	67
5.5.4 - Vurdering.....	69
5.6.1 - EsoftFlows filantropiske arbejde	70
5.6.2 - Motivation	72
5.6.3 - Hvad siger det om virksomhedens CSR politik?	73
5.6.4 - Vurdering.....	73
5.7.1 - Samlet analyse	75
5.7.2 - Samlet motivation.....	76
Kapitel 6 –diskussion.....	79
6.1. Diskussion og perspektivering	79
Kapitel 7 –konklusion	81
7.1 - Konklusion.....	81
Litteraturliste.....	83
Interviews – transskribering.....	86

ABSTRACT

Even though there is no official definition for CSR, CSR is heavily discussed and has become a significant part of the corporate literature. Much of the discussion has been focused on both, the benefits and the disadvantages, for a company to have CSR initiatives and mostly focuses on MNC. This master thesis doesn't argue whether or not CSR involvement is a good idea, but instead focuses on the motives behind a SME company's management involvement in CSR; focusing on the aspect of human motivation and how this can be accommodated through CSR

The empirical aspect of my thesis is focused on the Danish/Vietnamese ICT company EsoftFlow located in Hanoi, Vietnam with approximately 150 employees. The empirical case study consists of qualitative interviews with management and employees, observation from spending two weeks at the company in April and May of 2011.

In my analytical part I choose three dominant CSR areas in the politics of EsoftFlow. I examine the working conditions, the environmental impact and their philanthropy; analyzing what the main motivational actor of each area consist of.

I conclude that the base motivation for engaging in CSR for a management of a SME company in Vietnam is centered on a relational and a moral grounding. With that being said, there is also the instrumental motivation, and the strategic improvements of the company through CSR. At EsoftFlow I also conclude that the motivation for EsoftFlows management to focus on CSR is that it actually aligns with the basic motivational needs of employees and management, within the scull of their CSR politics. My findings were quite provocative for this specific case.

Kapitel 1 - indledning

1.0 - Indledning

Virksomhedens sociale ansvar, Corporate Social Responsibility, (CSR) på engelsk, er ikke noget nyt koncept. At virksomheder deltager i samfundsopbygningen i deres skabelse af arbejdspladser og vækst, samt står for produktion af varer til samfundet, var i mange år betragtet som virksomhedens sociale ansvar. I dag er emnet CSR meget bredt, og det er ikke muligt at finde en klar definition på hvad CSR betyder. Dette er hverken muligt i den teoretiske diskurs, det private erhvervsliv eller i statsligt regi. På trods af dette oplever både store, og små virksomheder i stigende grad forventninger til at de er i besiddelse af en CSR profil. Presset fra virksomhedens stakeholders starter, ved de store virksomheder, men forplanter sig også til deres underleverandører. Virksomhedens "license to operate" (Porter, Kramer, 2006), stammer fra virksomhedens evne til at have en CSR politik. Det er det blåstempel som virksomhedens interessenter kan give virksomheden.

Virksomheder som deltager i Danidas B2B program kræves at have en CSR politik¹. De skal arbejde aktivt med arbejdsmiljø, miljø og etiske værdier. CSR området er meget diffust, og forventninger er mange, fra forskelligartede interessenter. Små og mellemstore virksomheder kan opfatte denne opgave, som overvældende og omkostningsfyldt, i forhold til de produktionsopgaver som er livsnødvendige. Selvom små og mellemstore virksomheder ikke er udsat for det samme pres fra deres interessenter, så er der mange SME virksomheder der i dag arbejder med CSR, bevidst eller mindre bevidst.

Specialet har til formål at fokusere på hvad der motiverer ledelsen i en mellemstor dansk/vietnamesisk virksomhed i Vietnam til at engagere sig i CSR? Samt undersøge hvad der forstås ved motivation, og hvordan ledelsen motiverer sine ansatte. Samt hvordan motivationen virker på ledelsen i forhold til deres engagement i CSR? Dette på trods af der ikke kan påvises en direkte forbindelse mellem profit og CSR (Vogel:22). Målet for specialet er at begrunde hvad motivationen for CSR for en virksomhed så må være, når det profitmaksimerende incitament ikke er gældende?

¹ Virksomhedens CSR politik bliver ifølge EU-kommissionen opfattet som de frivillige sociale og miljømæssige hensyn virksomheden tager.

Specialet bygger på et case studie af en danskejet virksomhed i Hanoi. Virksomheden producerer billeder til ejendomshandlere i hele verden. Virksomheden er spændende for mig, da den er etableret i Hanoi på grund af lave produktionsomkostninger, men samtidig er bygget op omkring en integrerende CSR strategi.

Den betragtning at ledelsen i en virksomheds primære opgave er at tjene penge til sine ejere, og få mest mulig produktivitet ud af sine medarbejdere, er nærmest universelt gældende. Hvis en virksomheds ledelse ikke tjener penge til sine ejere, og kører med underskud, vil den i længden ikke kunne overleve. Dette kan betyde at en virksomhed må lukke, hvilket socialt er dårligt for både medarbejdere og det lokale samfund. Dette ansvar hviler på skuldrene af en virksomhedsledelse, og pointerer vigtigheden i en sund økonomi. De sidste mange år er forretningsverdenen blevet pålagt af forbrugere, ngo'er og statslige institutioner at påtage sig et socialt ansvar. Der findes både positive og negative syn på virksomhedens CSR aktiviteter. Som før nævnt, er der de der mener at virksomhedens ansvar udelukkende er at tjene penge til sine ejere. På den anden side findes de som mener at virksomheder bør påtage sig et socialt ansvar. Der er ikke påvist en general sammenhæng, mellem virksomhedens CSR aktiviteter og vækst, men der er heller ikke påvist en negativ sammenhæng. Mange virksomheder bliver i dag pålagt af deres interessenter at have en politik på CSR området. Det er ledelsen i virksomheden der står med prioriteterne, og skal bestemme hvordan der ønskes at arbejdes med CSR. Virksomheden er pålagt at tjene penge idet den ikke vil kunne overleve uden, og konsekvenserne som nævnt foroven er socialt negativ. Anerkendt stakeholder teori af Freeman fokuserer på at virksomhedens sociale ansvar ligger i at deres interessenter kræver at de er økonomisk ansvarlig, samt at leve op til de love og regler de fungerer under. Foruden dette forventes det, at virksomheden agerer etisk og er en god filantropisk virksomhed. Hvor det i vesten forekommer nærmest naturligt at de to grundlæggende CSR områder kræves, fokuserer specialet på hvad der præcis motiverer ledelsen i en virksomhed til at engagere sig helt i CSR?

1.1 - Valg af Case - virksomheden EsoftFlow

Specialet bygger på et case studie af en ICT virksomhed i Hanoi. Grundlaget for mit valg af virksomhed, var at virksomheden skulle have en central CSR profil, samtidig med virksomheden skulle have mellem 50-500 medarbejdere. Jeg har fundet en virksomhed, hvor ledelsen var bevidst om CSR som begreb, og som både har haft CSR aktiviteter der fokuserer på interne arbejdsmiljøforhold, miljøforhold samt eksterne filantropiske aktiviteter. EsoftFlow blev etableret i 2006 del af Danidas B2B program.

I forbindelse med etablering og udbetaling af støtte til deres joint venture er virksomhedens blevet påkrævet CSR engagement. Danida kræver dette af virksomheder som ønsker at være en del af Danidas B2B program. EsoftFlow har fra starten fungeret under dansk ledelse, og ejerforholdet er 75 procent ejet af danske Esoft Systems i Odense, og 25 procent ejet af den vietnamesiske partner Vietnam Graphics. Foruden Thomas Frisenberg har virksomheden ansat en svensk fotograf, men resten af medarbejderne er vietnamesere.

Jeg har haft mulighed for i april og maj 2011, at tilbringe to uger hos EsoftFlow. Her fik jeg lejlighed til at foretage interviews med medarbejdere og ledelse og observere forskellige arbejdsprocesser. Hensigten med case studiet hos en mindre virksomhed placeret i Vietnam, var at jeg ønskede at komme i dybden med hvad der motiverer ledelsen i en SME virksomhed i et udviklingsland til at engagere i CSR. Denne problemstilling fandt jeg interessant, idet danskejede virksomheder i udviklingslande typisk er etableret på grund af lave produktionsomkostninger. Mit case studie fokuserer på hvad det er for elementer der motiverer en SME virksomhed til at fokusere på CSR?

1.2 - Problemfelt

EsoftFlow er etableret af en dansk virksomhed i Vietnam. Hovedmotivet for at placere produktionen i Vietnam, og ikke i Danmark var at produktionsomkostningerne er lavere der. Problemfeltet består i at på den ene side er vestlige foretagender placeret i Asien for at mindske omkostningerne, og på den anden side befinder de sig i et udviklingsland hvor de offentlige institutioner er

svagere, og det forventes at de tager et samfundsmæssigt ansvar². Casen foregår i en voksende økonomi hvor befolkningen de sidste femogtyve år har oplevet at bevæge sig fra totalt lukkethed, til økonomisk markedsøkonomi. Virksomheden befinder sig i Vietnam på grund af de økonomiske forhold, men forventes at kunne balancere mellem profit, og samtidig deltage aktivt i filantropiske projekter og ansvar for sociale forhold? Specialet fokuserer på hvordan det kan opnås, når man som mellemstor virksomhed ikke har kæmpe ressourcer til rådighed. Dette er tilfældet da EsoftFlow er begrænset i størrelse, og deres mest væsentlige udfordring på området er begrænsede ressourcer til aktivt at arbejde strategisk med CSR.

1.3 – Baggrund Vietnam

Specialets udgangspunkt er en danskejet virksomhed som fungerer i Vietnam. På grund af dette er det essentielt at forklare hvilket økonomisk klima virksomheden fungerer i samt hvilken situation medarbejderne kommer ud af. Vietnam blev genforenet i 1976, da de sidste amerikanske soldater havde forladt landet, og Vietnam krigen var afsluttet. Landet ledes af et enkelt parti kommunistpartiet, som sidder på al magten i landet. Derfor ligger alle politiske organisationer, som findes i



Vietnam, under det kommunistiske partis styre. Der bor i dag i ca.80 millioner mennesker i Vietnam. Vietnams BNP per indbygger er ca. 1150 dollars³. Til forskel er det danske per borger 57000 dollars. Vietnam befinder sig i dag i den gruppe der kaldes middelindkomstlande.

Erhvervsmæssigt går det dog godt i Vietnam. Vietnam bliver i dag af det danske eksportråd betragtet som et såkaldt anden-bølge land. Dette er lande som det danske eksportråd forventer vil blive katalysatorer for global økonomisk vækst i fremtiden⁴. Efter en forfejlet samarbejdspolitik med Sovjet Unionen og økonomisk katastrofe forbundet med denne politik, gik kommunistpartiet i Vietnam i 1986 i

² Visser:11

³ di.dk

⁴ www.um.dk/eksportraadet

gang med at skifte kurs, hvorefter man begyndte at reformere landet i forbindelse med Doi Moi⁵ med fokus på en ny verdensorden, hvor kommunismen ikke var tilstrækkelig. Doi Moi åbnede op for internationale investeringer i Vietnam og gjorde det samtidig muligt for entreprenører at starte egne virksomheder, selvom lovgivningen først blev reguleret i 1990, hvor private virksomheder blev gjort 100 procent legitime.

Doi Moi kan betragtes som værende temmelig forudseende, idet man fra Vietnams regering så Sovjets sammenbrud, som en kæmpe trussel for landets fremtid. På grund af dette blev DOI MOI set som en redningsplan, som kunne bringe Vietnam videre. I dette perspektiv må man have tænkt at internationale forhold automatisk skulle betragtes som en vigtig brik i fremtidens Vietnam. Ikke kun rent formelle forhold, men også et godt kendskab til internationale forhold på et akademisk plan må betragtes som vigtigt. Dette aspekt er spændende idet Vietnam igennem generationer har været udsat for enorm påvirkning fra andre lande.

Doi Moi var Vietnams tilbagegang fra sovjetisk planøkonomi, hvor ressourcerne i samfundet centralt bureaukratisk blev fordelt til bestemte interessegrupper i samfundet. Al handel blev aftalt med udenlandske stater, og landet var lukket for direkte private udenlandske investorer. Doi Moi havde til formål at ændre økonomien fra planøkonomi til markedsøkonomi. Doi Moi fjernede de statslige virksomheders monopol, samt gav landbruget forhold der minder om ejendomsret, for at landbruget kunne planlægge deres høst strategisk⁶.

De sidste mange år har Vietnam oplevet stor økonomisk vækst på mellem 8 og 10 procent⁷. Vækst blev sat i gang af samhandelsreformerne, og væksten har de sidste 10 år været meget markant. Dog har den finansielle krise påvirket Vietnam, men med en forventet vækst i 2009 på fire procent, som er meget bedre end i Europa. Denne vækst er naturligvis mindre end man regnede med sidste år, men udenlandske firmaer er stadig meget interesseret i Vietnam⁸. Om nogle år kan krisen også vise sig at have været en fordel for Vietnam, idet flere vestlige firmaer rykker deres produktion hertil

⁵ <http://search.eb.com.esc-web.lib.cbs.dk/eb/article-9443711>

⁶ Thomson, Prater:131.

⁷ http://www.forbes.com/markets/2007/06/26/vietnam-foreign-investment-markets-econ-cx_vk_0625markets5.html

⁸ <http://www.ambhanoi.um.dk/en/menu/commercialservices/marketopportunities>

og nedlægger produktion i Europa. Vietnam har været officielt medlem af WTO siden 2007, og på nær en inflationskrise i sommeren 2008, har Vietnams regering været i stand til at holde økonomien i forholdsvis faste tøjler med moralsk støtte fra Verdensbanken⁹.

Vietnam har således på samme måde som Kina, haft succes med at kombinere central styret politik, markedsøkonomi og finanspolitik med det frie markeds idealer, og muligheden for udenlandske investeringer i Vietnam. Disse FDI har været udslagsgivende i det Vietnam man oplever i dag, og den markedsøkonomi man oplever i dag. På trods af Doi Moi, er Vietnam stadig centralt styret hvor vietnamesisk statsejede virksomheder støttes kraftigt af staten. Disse statsejede virksomheder har i tidernes morgen lånt store beløb for at kunne berøre så mange markeder som befandt sig i det vietnamesiske business system. Ideen var at markante lån skulle gøre de store statsejede virksomheder konkurrencedygtige overfor udenlandske og privatejede vietnamesisk virksomheder. Derfor er der stadig store dele af det vietnamesiske arbejdsmarked som lider under det centraliserede styre. De aktuelle forhold har skabt et mindre fleksibelt arbejdsmarked. På grund af dette har man set at store investeringer fra udenlandske firmaer, ikke har kunnet blive absorberet i økonomien hurtigt nok, og dette har medført at inflationen i landet er steget¹⁰. Dette er dog kommet under kontrol i dag, men inflationen bevæger sig stadig for hurtigt.

1.4 - Problemformulering.

Med dette som baggrund, vil jeg præsentere specialets problemstilling. Jeg ønsker med specialet at kunne besvare følgende hovedspørgsmål:

Hvad ligger der til grund for EsoftFlows ledelses motivationen for engagement i CSR¹¹?

⁹http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/C3%98konomi/C3%98konomi_i_andre_lande/Vietnam_%28%C3%98konomi%29

¹⁰ <http://www.usvtc.org/News/WSJ.6.23.08.pdf>

¹¹ Ved strategisk CSR forstås virksomhedens strategiske muligheder, hvor der som Porter og Kramer forklares tages udgangspunkt i virksomhedens kerneområde. Dette som både gavner virksomheden og samfundet (Porter and Kramer:2002).

For at besvare dette spørgsmål ønsker jeg at arbejde med følgende fire underspørgsmål, som jeg vil arbejde mig igennem i kapitel 3;

- *Hvilke aspekter skal være til stede i arbejdsmiljøet for at medarbejderne og ledelsen i en moderne virksomhed kan være mest muligt motiveret?*
- *Hvilke forskellige aspekter kan ligge til grundlag for en ledelses engagement i CSR?*
- *Hvordan forstås CSR hos en SME¹² virksomhed, i forhold til en større virksomhed?*
- *Hvilke udfordringer skal en virksomhed tage hensyn til i forhold til CSR i udviklingslande generelt? Og hvilke udfordringer møder de i Vietnam?*

Problemformuleringen besvares ud fra en empirisk case ved EsoftFlow og vha. udvalgte teoretikeres syn på motivation og CSR.

1.5 - Specialets struktur

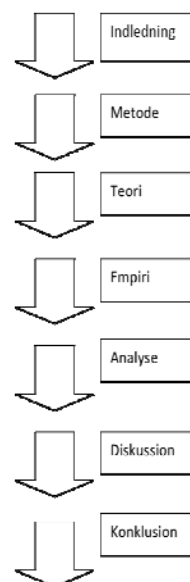
Specialets struktur er delt op således at jeg i næste afsnit beskriver specialets afgrænsninger.

I kapitel 2 beskriver jeg specialets metode, og her følger en interviewguide. Her beskriver jeg opbygningen af de interviews jeg har foretaget på EsoftFlow.

I kapitel 3 redegør jeg for de benyttede teoretikere. Her beskriver jeg først hvad der forstås ved motivation, for dernæst at fokusere på CSR.

I kapitel 4 præsenterer jeg min empiri. Her præsenterer jeg EsoftFlows selvbeskrivelse, og deres holdning til CSR.

I kapitel 5 følger min analyse, hvor mit fokus placeres på medarbejdernes opfattelse af CSR politikken og ledelsens motivation for at engagere sig i denne.



¹² SME virksomhed, på danske SMV virksomhed. (small and medium sized company) 50-500 medarbejdere.

I Kapitel 6 præsenterer jeg en diskussion, denne omhandler hvordan motivation må forstås i et filosofisk objekt, samt hvordan CSR kan opfattes som hæmsko for en virksomheds vækst.

I Kapitel 7 Afrunder jeg med perspektivering og konklusion.

1.6 Afgrænsninger

EsoftFlow er en datter virksomhed af Esoft Systems, Odense og Vietnam Graphics, Hanoi. Mit fokus er på EsoftFlows ledelse, og dennes motivation for at engagere sig i CSR. Således berører, men fokuserer specialet ikke på Esoft System eller Vietnam Graphics motivation som stakeholders til at ønske CSR engagement. Mit empiriske materiale, som er benyttet til at løse opgaven er indsamlet i Hanoi.

Specialet fokuserer på hvad der motiverer ledelsen i en virksomhed til at engagere sig i CSR. Specialet fokuserer således på den danske chef Thomas Frisenberg, og vietnamesiske Mr.Dong. I forhold til forståelse af begges livsverden, hjalp dels mit kendskab til Vietnam, men samtidig også at Mr.Dong havde boet og arbejdet i Europa i over ti år.

Fokus for specialet er ikke om virksomheden bør engagere sig i CSR, selvom dette også er en spændende diskussion. Ligeledes berører, men omhandler specialet ikke de kulturelle vanskeligheder en dansk virksomhedsledelse oplever ved etablering i Vietnam, og implementering af CSR initiativer. Udgangspunktet for specialet er hvad der motiverer ledelsen til at engagere sig i CSR, idet virksomhedens top prioriteter som hovedregel må være at være profitable og holde på deres medarbejdere¹³.

I specialet tager jeg desuden udgangspunkt i EU kommissionens opfattelse af CSR. I mine interviews med virksomhedens medarbejdere, samt ledelse er det nødvendigt at gøre opmærksomhed på at de forstår CSR ud fra deres viden om dette. Jeg har dog gennemarbejdet deres svar ud fra min opfattelse af CSR.

¹³ Kahnemann:23

Kapitel 2 –metode

2.0 metode.

I følgende kapitel beskriver jeg min metodiske tilgang i dette speciale. Jeg beskriver først den videnskabsteoretiske tilgang, som er kritisk realisme. Efter at have præsenteret den videnskabsteoretiske tilgang, fokuserer jeg på mit empiriske materiale, jeg har indsamlet i Hanoi, og de styrker og svagheder der findes ved case studiet og i det hele taget kvalitativ dataindsamling. I den forbindelse vil jeg også tage stilling til hvor generelle mine fund kan betragtes.

2.1 Videnskabsteoretisk tilgang.

Specialet bygger, som nævnt, på kritisk realisme. Kritisk realisme forstås som mellemstationen, hvor der på den ene side findes positivisme og på den anden postmodernismen. Den kritiske realisme fokuserer på at al vidensdannelse tager udgangspunkt i den intransitive, men må gennemgå den transitive sfære for at blive behandlet. Dette betyder, at den intransitive sfære er den ontologiske verden, i den kritiske realisme. Hvor den transitive sfære kaldes den epistemologiske, som betyder at den viden vi opnår, den bygger på viden vi i forvejen har¹⁴.

De kritiske realister, ses som ontologiske realister samt epistemologiske relativister. Den kritiske realist, tror på ontologisk realisme, idet der eksisterer en virkelighed, også uafhængigt af vores egen viden om denne virkelighed. Kritiske realister fungerer som epistemologiske relativister, idet de anerkender at viden er socialt frembragt, og ikke kommer ud af ingenting. Ligeledes, så tror kritiske realister på relationel dømmekraft, således at epistemologiske relativisme ikke kan føre til radikal skepsis eller total relativisme¹⁵.

Kritiske realister tror at virkeligheden eksisterer uafhængigt af vores viden om den. De vælger at skelne mellem virkelighed og viden. Mit studie af EsoftFlows ledelses motivation for at gennemføre CSR initiativer, får ikke konsekvenser for dette, da det gennemføres på baggrund af en kritisk realistisk tilgang. Dette er tilfældet da

¹⁴ Bhaskar:1

¹⁵ Bhaskar:1

virkeligheden ses som uafhængig af min viden om denne. Sat på spidsen, så vil det sige, at uanset om jeg havde valgt at foretage dette case studie eller ej, så ville virkeligheden stadig eksistere.

Kritiske realister skal derimod fokusere på den epistemologiske dimension. Dette er tilfældet da denne er konsekvens af at teorier og forklaringsmodeller, betragtes som usikre. Dette er naturligvis tilfældet da disse er socialt konstrueret, og naturligvis afhængige af den kontekst, og de rammer, de er skrevet ind i. På grund af dette, kan jeg ikke konkludere noget grundlæggende i dette speciale, og konklusionen bærer på afhængigheden af rationel dømmekraft, og kan herigennem opfattes som sandsynlig.

2.2 Kvalitative metode

Til behandling af min case, har jeg valgt at benytte mig af kvalitativ metode. Dette har jeg gjort, da jeg på forhånd ikke vidste hvad der motiverede virksomhedens ledelse til at engagere sig i CSR. Metoden har hovedfokus på dybden og ikke på bredden, som er tilfældet ved kvantitativ metode. Mit problemfelt indstiller sig til at fokusere på ledelsen i EsoftFlow, og deres motivation for at dedikere sig til CSR i deres strategi. Specialet er både empirisk og teoretisk funderet, hvorfor specialets grundlæggende fokus er at opnå forståelse for, hvad der motiverer ledelsen i en mellemstor dansk/vietnamesisk virksomhed i Vietnam til at implementere CSR.

Det er i specialet svært for mig at generalisere, da kvalitativ metode ikke giver den bredde som man som forsker opnår ved kvantitativ metode. Det jeg ikke opnår i bredden, opnår jeg derimod i dybden. Dette er tilfældet da jeg opnår et dybdegående kendskab til min case og dennes konkrete problemstillinger. Generaliseringer i samfundsvidenskabelig forstand er ikke mulige i specialet, men samtidig er dette heller ikke specialets formål.

2.3 - Mit case studie hos EsoftFlow

Den unikke styrke ved casestudier, er muligheden for at anvende forskellige evidensmaterialer samtidigt, herunder interviews og personlige observationer (Yin: 11). Mange forskere iagttager casestudier som gavnlige, i den undersøgende del af et

studie, men ifølge **Richard Yin** er dette en misforståelse. Yin argumenterer for at et casestudie, kan benyttes i alle faser af en undersøgelse¹⁶.

Yin forklarer at situationen i en case ændrer sig over tid, derfor har jeg har brugt en del tid på virksomheden over en to uger lang periode¹⁷. Yin skelner mellem det holistiske design og det indlejrede design.

Det holistiske design forsøger direkte at afklare, hvordan ledelsen i en virksomhed generelt vil være motiveret for at engagere sig i CSR. Jeg fokuserer på det indlejret. Det gør jeg da jeg har betragtet virksomhedens medarbejdere og ledelse og deres oplevelser af, hvad motivationen for CSR er som en helhed, og hvad CSR er for dem, samt hvad der motiverer dem til at engagere sig i CSR.

2.4 - Interviews.

Interviews er ifølge Yin et af de vigtigste områder for casestudiet, men der er samtidig fordele og ulemper ved dette. En fordel er, at interviewformen er målrettet, idet der præcis kan fokuseres på de emner undersøgelsen vedrører. Ligeledes er det en fordel, at der kan opnås dybdegående kendskab til det jeg ønsker undersøgt.

Ulempen kan være at der forekommer bias, idet jeg formulerer mig uforståeligt, eller respondenterne ikke forstår mit engelsk, og dermed ikke mit spørgsmål. Det er naturligvis også en risiko at respondenterne forsøger at svare i overensstemmelse med hvad han/hun forventer at jeg vil høre¹⁸.

Praktisk har jeg benyttet mig af en diktafon (Iphone) til at optage interviewene, for på den måde at kunne skille svarerne fra hinanden. Jeg har valgt at indsamle data ved semi-strukturerede interviews med medarbejderne. Jeg har gennemført interviews med medarbejdere i de fleste positioner i organisationen, hvor interviewene blev foretaget over en to ugers periode. Mit fokus i forbindelse med interviewene, var at det skulle foregå i en behagelig atmosfære, så medarbejderne følte sig tilpas. Ligeledes ønskede jeg at tale med så mange som muligt, for på denne måde at være mere sikker i min case. Af den grund har jeg ikke valgt at gengive medarbejdernes

¹⁶ Yin:6

¹⁷ Yin:17

¹⁸ Yin:102

navn i interviewene. Dette valg traf jeg for at forsøge at undgå at medarbejderen talte mig efter munden. Dog valgte jeg at gøre en undtagelse idet jeg interviewede cheferne, idet gruppen er mindre, og det er relevant at adskille disse.

Formålet med interviewet er at beskrive, og forstå betydningen af centrale temaer i den interviewedes livsverden¹⁹. Som interviewer registrerer, og fortolker jeg både hvad der siges, og hvordan det siges. Idet jeg lader den interviewede tale frit, sigter jeg imod at opnå en nogenlunde, nuanceret beskrivelse af de aspekter jeg er interesseret i. Jeg forsøger at sørge for at de spørgsmål jeg stiller er af en åben karakter. For på denne måde at kunne fortolke, og opstille hypoteser. Min interesse i interviewene er at opnå viden, omkring hvordan den interviewede oplever CSR forholdene hos EsoftFlow²⁰.

2.5 - Interview guide

En interview guide skal forstås som min hjælp til at kunne besvare det rigtige emne. Min guide indeholder de spørgsmål jeg har ønsket at stille, men jeg har haft friheden til at afvige fra spørgsmål, idet interviewene typisk har udviklet sig meget forskelligt, jævnfør interviews. Mit udgangspunkt er at få et indblik i den interviewedes livsverden, og herefter have mulighed for at fortolke de svar som fremkommer. Her menes, at det har været nødvendigt at lytte, også mellem linjerne, og naturligvis sende forespørgsler tilbage til respondenterne. Dette blev ofte tilfældet, idet jeg skulle sikre mig at mine spørgsmål opnåede den ønskede forståelse. Jeg har forsøgt at opsætte en meningsfuld struktur af interviewene, dog udviklede det sig på en anden måde end jeg havde forestillet mig.

Det er samtidig vigtigt at der under interviewet opstår en god mellemmenneskelig oplevelse, derfor er det vigtigt at jeg lader den interviewede tale. Derfor fokuserede jeg på at skabe en god stemning mellem mig selv og den interviewede, hvori kulturforskellene naturligvis var til stede, men ikke dominerede i samtalerne²¹. Af den årsag har ingen af interviewene fulgt den præcise spørgsmålsrække, som jeg på

¹⁹ Kvale:45

²⁰ Kvale:46

²¹ Kvale:47

forhånd havde forestillet mig. Det lykkedes mig alligevel, via omveje, at få talt om de emner som er vigtige for specialet²².

Til min case har jeg valgt at interviewe otte medarbejdere, foruden ledelsen. Desuden har jeg interviewet lederen af Danidas B2B program i Hanoi, samt opnået muligheden for at interviewe ledelsen på Ba Ví institutionen.

Interviewene med medarbejderne blev bygget op på en sådan måde, at mål var at opnå kendskab til hvad der motiverede dem på deres arbejde, samt deres holdning og kendskab til virksomhedens CSR politik. Jeg ønsker i næste afsnit at præsentere guiden til de spørgsmål jeg planlagde at stille, for i afsnittet efter at præsentere den guide jeg planlagde at bruge i interviewet med ledelsen.

I forbindelse med interviewene med lederen af B2B programmet, foregik interviewet således at jeg informerede dem om min optik med specialet, og havde fokus på deres holdning til EsoftFlow som samarbejdspartner, som interessant, til EsoftFlow.

Ved interviewet ved Ba Ví institutionen, foregik dette med hjælp af tolk på vietnamesisk. Interviewet havde til formål at opnå kendskab til de vietnamesiske mangler der ikke noget her?.

I to af interviewene ved EsoftFlow benyttede jeg mig ligeledes af tolk, idet jeg vurderede at respondentens engelskkundskaber, ikke var tilstrækkelige. Dette viste sig nødvendigt, men skabte naturligvis den usikkerhed at jeg ikke kunne være 100 procent sikker på forståelsen. Dog vurderede jeg, sammen med tolken, at respondenterne forstod meningen med interviewet, og jeg har derfor valgt at benytte mig af medarbejdernes svar i besvarelsen af specialet.

2.6 - Interview guide – medarbejder interview

Jeg startede hvert, interview med at spørge ind til medarbejderens position i virksomheden, og hvor længe han/hun havde arbejdet i virksomheden. Samtlige medarbejderinterviews blev foretaget på engelsk. De første spørgsmål blev bygget op omkring det formål at opnå kendskab til medarbejderen.

²² Kvale:42

- 1. Explain what your job involves?
- 2. What did you do before you came to EsoftFlow?
- 3. Did you have any experience with working with IT?

De næste spørgsmål jeg stillede, omhandlede medarbejdernes syn på virksomheden, og hvad der motiverede dem til at arbejde for EsoftFlow. Formålet med disse spørgsmål er at opnå kendskab til det arbejdsmiljø som medarbejderne befinder sig i, og afdække deres holdning hertil²³. Samt at opnå kendskab til medarbejderens holdning til ledelsens varetagelse af medarbejdernes interesser i forbindelse med CSR initiativer, opkvalificering, og karrieremål. Spørgsmålene ønsker at afklare medarbejdernes holdning til de muligheder virksomhedens ledelse tilbyder dem.

- 4. Do you find that EsoftFlow is a company that challenges your skills, and makes it possible for you to go upward in your career?
- 5. Did you find that the on the job training EsoftFlow provides has been suiting your need for knowledge?
- 6. How has the management in the company dealt with this training?
- 7. Did you feel you were able to perform well in your job when you first started?

De efterfølgende spørgsmål fokuserer på medarbejdernes viden, holdning og indstilling til EsoftFlows CSR politik. Dette omhandler både de interne tiltag samt filantropiske projekter. Formålet med spørgsmålene er at afdække om medarbejdernes loyalitet, overfor virksomheden, og entusiasme for deres arbejde, stiger eller falder grundet CSR politik.

- 8. What do you think about the new CSR project between the Embassy of Denmark and EsoftFlow?
- 9. Are you happy about working for a company that encourages CSR?
- 10. Do you feel that the CSR initiatives in the company make your everyday work easier?

²³ Kvale:48

- 11. Do you find the working conditions to be good for concentrating on your work?
- 12. Do you feel you are challenged competitively in your job and that upward mobility is a possibility in EsoftFlow?
- 13. Do you feel like employees in the company are encouraged to move upward?
- 14. What is the most important aspect in your job at EsoftFlow, security, money or possibilities?
- 15. Have you ever experienced an overload of work and that focus has drifted away from CSR initiatives?

Spørgsmålene er af guidende karakter, da de interviews jeg foretog udviklede sig som samtaler. Dette muliggjorde at jeg fik mulighed for at udvikle min viden, og på den måde inddrage observationer i interviewet, som jeg ikke havde tænkt på tidligere.

2.7 - Interview guide – ledelsen

Formålet med interviewet af ledelsen, og specielt med interviewet med den ledende direktør Thomas Frisenberg, er at opnå kendskab og forståelse for virksomhedens baggrund og hvad der motiverer den til at engagere sig i CSR?

To af interviewene blev foretaget på engelsk, men det nedenstående er på dansk idet den ledende direktør er dansk. Formålet er at opnå kendskab til hvilke virkemidler EsoftFlow bruger til at motivere deres medarbejdere, samt hvordan de tiltrækker de ønskede medarbejdere.

Herudover fokuseres også på medarbejdernes optræning, og hvordan denne kvalificerer disse til at kunne håndtere arbejdsprocesserne. Jeg fokuserer også på hvilke krav, samt forventninger Danida har stillet til virksomheden i dens optakt, og hvordan disse krav har påvirket ledelsen. Desuden forholder jeg mig også til hvilke krav, og forventninger, som EsoftFlows kunder stiller.

- 1. Hvad gør I for at motivere medarbejderne?

- 2. I de fire år EsoftFlow har eksisteret har det været svært at tiltrække kvalificeret arbejdskraft?
- 3. Hvordan har virksomhedens vækst påvirket arbejdsmiljøet, føler medarbejderne at de har tid til at håndtere de opgaver de får stillet?
- 4. Når medarbejderne starter, så tager træningsperioden 2-4 måneder, er den træningsperiode for krævende, når virksomheden samtidig skal skabe vækst?
- 5. Virksomheden var en del af Danidas B2B program, som stiller vise krav for at modtage støtte. Føler du at kravene er relevante, eller for firkantede, og for meget indrettet på one fits all model.
- 6. Hvordan har EsoftFlows økonomiske udvikling været?
- 7. Hvor mange penge koster det at få billeder udviklet hos jer?
- 8. Oplever du at kunderne er tilfredse med disse priser?
- 9. Kan medarbejderen følge med i forhold til de opgaver der kommer ind?

Efterfølgende fokuserer jeg på EsoftFlows CSR politik. Dette gør jeg for at belyse både interne og eksterne områder, indenfor CSR politikken. Jeg ønsker at komme tættere på hvad der fungerer, og hvad der ikke fungerer i deres arbejde med CSR. Samtidig fokuserer jeg på hvordan EsoftFlow har udviklet deres CSR politik. Da ledelsen udvikler virksomhedens strategi, er det også den der har det bedste syn på, hvordan CSR politikken påvirker medarbejderne. De interne holdninger til virksomhedens CSR politik, og hvordan disse påvirker medarbejderne, set fra ledelsens perspektiv, er således vigtige. Jeg fokuserer på hvordan ledelsen opfatter medarbejdernes holdning til virksomhedens filantropiske projekter.

- 10. Hvilket CSR område har været lettest at implementere?
- 11. Hvilket CSR område har været mest besværligt at implementere?
- 12. Hvordan oplever medarbejderne CSR initiativerne, fra dit synspunkt?
- 13. Kender medarbejderne til CSR når de starter hos EsoftFlow?
- 14. Fornemmer du en general interesse for området når medarbejderne starter, eller kommer det først når de finder ud af hvad det drejer sig om?

- 15. Er det svært at finde balancen, mellem interessen for CSR og for virksomhedens behov for at tjene penge?
- 16. EsoftFlow er for nylig startet på et nyt projekt i Ba Vi kvindeopdragelsescenter, hvordan sikrer I jer at projektet bliver en succes?
- 17. Hvordan sikrer I jer at medarbejderne her forstår ideen med Ba Vi projektet?
- 18. Oplever du en øget følelse af tilfredshed ved dit arbejde når du engagerer dig i socialt engagement i virksomheden?
- 19. CSR bliver i dag betegnet mere som et strategisk redskab end et filantropisk projekt, har du mulighed for at vurdere om socialt engagement er den bærende faktor i jeres succes?
- 20. Har I haft områder omkring CSR arbejdet hvor I har overvejet at gøre en ting, men har endt med at gøre noget andet da det simpelthen ikke kunne svare sig økonomisk?
- 21. Hvordan prioreres der mellem sociale tiltag og den udvikling som virksomhed kommer til at tage i den kommende tid med mange nye medarbejdere?
- 22. Medarbejderne hos EsoftFlow med handicap er typisk medarbejdere som har fået en chance for at komme ud og lave noget, påvirker det deres evner på arbejdspladsen i en positiv retning?
- 23. Er det her motivationen for CSR i virkeligheden ligger?

Specialets interviews er transskriberet og kan findes i appendiks. Jeg har valgt at transskribere benyttede dele, samt valgt at vedhæfte en CD-ROM med samtlige interviews optaget i Hanoi i april og maj 2011.

2.8 - Observation.

Jeg har valgt at bruge to uger på virksomheden, dette har jeg valgt idet jeg ønsker at opnå en klar forståelse af hvad medarbejderne laver, samt vigtigst, under hvilke forhold de arbejder. Jeg vurderer at jeg ved observation har opnået en god fornemmelse af hvordan forholdene er på virksomheden.

En naturlig ulempe ved observation kan være at medarbejderne ændrer adfærd, når de observeres. De færreste bryder sig om at udenforstående betragter hvad de laver, og forsøger i denne situation ikke at træde ved siden af²⁴.

Mit indtryk var også at medarbejderne de første par dage, skulle vænne sig til min tilstedeværelse, dog vurderer jeg at efter et par dage var isen brudt. Jeg deltog i frokoster, en fødselsdagsfest og fredagsarrangement. Jeg tog, diskret, noter under observationen ved notering af observationer.

2.9 - Generalisering.

Specialet bygger på kvalitativ metode og muligheden for at generalisere eksisterer ikke som sådan. Maxwell beskriver det kvalitative studies mulighed for intern og ekstern generalisering. Der generaliseres indenfor virksomheden, ved den interne generalisering. Hvor der ved den eksterne generalisering fokuseres på samfundet, som så²⁵. Specialet bygger på intern generalisering, og ikke ekstern. Det er derfor ikke muligt for mig at sige noget generelt om hvad der motiverer en SME virksomhed til at engagere sig i CSR. Jeg mener ved det antal interviews jeg har foretaget at det er muligt at generalisere om hvad der motiverer EsoftFlows ledelse til at engagere sig i CSR, med en vis forsigtighed.

²⁴ Esterberg: 71

²⁵ Maxwell:52

Kapitel 3 - Teori

3.0 Teori.

Formålet med dette afsnit er at skabe et teoretisk grundlag for analysen, samt at arbejde ud fra de fire underspørgsmål i problemformuleringen. Herefter er formålet med teorien at give et teoretisk fundament til benyttelse til at analysere mine kvalitative data i analysen.

3.1 - Fremgangsmåde for teori

I dette afsnit præsenterer jeg hvordan motivation forstås, med henblik på hvad der motiverer os mennesker. Her udfordrer jeg den gængse forestilling om at økonomisk bonus, er den rigtige motiverende faktor for at få mennesker til at præstere deres bedste.

Efterfølgende, præsenterer jeg forskellige teoretiske vinkler på CSR, for og imod konceptet. Derudover fokuserer jeg på hvordan CSR betragtes af SME virksomheder, og hvordan virksomheder bør forholde sig til CSR i udviklingslandene. Denne viden ønsker jeg at benytte til at besvare underspørgsmål 2, og 3, i problemformuleringen. Besvarelsen af de to underspørgsmål benytter jeg efterfølgende i min analyse. Dette benytter jeg sammen med min indsamlede empiri, og disse elementer ligger til grund for min besvarelse af specialets hovedspørgsmål.

3.2.2 - Den klassiske motivation.

For mennesket er det målet som motiverer os til at gøre det gode. **Aristoteles** kommer med følgende eksempel på hvad han mener med dette;

”Sundhed er mål for lægevidenskaben, et skib er mål for skibsbyggerkunsten, sejr for den militære kunst og rigdom for den økonomiske kunst.”²⁶

Under disse kunstarter hører forskellige færdigheder, men det er den overordnede kunstarts mål der er det essentielle, idet færdighederne udføres på grund af det overordnede mål. Om handlingens mål er det samme som aktiviteten gør ingen

²⁶ Aristoteles. S.31

forskel. Aristoteles skriver om forretningsmanden, han lever under tvang, og det er tydeligt at rigdom ikke er det gode som vi søger. Aristoteles nævner at velstand er et middel til noget andet, og derfor må vi snarere antage at målene skal være mål i sig selv, hvilket rigdom ikke er. På baggrund af dette, kan man sige at for Aristoteles ville et bonusprogram hos en virksomhed blot være et middel til noget andet, men ikke være et mål i sig selv²⁷.

For Aristoteles er den endelig motivation for mennesker lykken, som vi forfølger. Som mennesker forfølger vi lykken, og hvad der kan føre os imod lykken. Vi mennesker søger efter det som er behageligt. Det vi motiveres af kommer indefra, som kognition og følelser, og vi gør alt hvad vi kan for at forfølge de gode følelser for at opnå lykke. Uanset hvordan vi som mennesker handler er vores endemål lykken. Aristoteles fokuserer på at vi som mennesker arbejder for at dygtiggøre os, med endemålet er at blive lykkelige. Vi arbejder ikke med rigdom som mål, da dette ikke er et mål i sig selv.

3.2.3 - Efter antikken

Den grundlæggende ide, efter antikken, om hvad der motiverer os har været evnen til at holde os i live. Det handlede om at samle mad, samt at gemme sig fra farlige situationer. **Daniel Pink** kalder denne form for livsstil for motivation 1.0 og denne er baseret på den menneskelige biologi²⁸.

Mennesker har behov for at leve i samfund hvor der er fred, og det overgiver sig til dels til fællesskabet, for at opnå muligheder og fred. **Thomas Hobbes** betragter mennesket som et naturmenneske der bevæger sig ind i samfundet. Mennesket i naturtilstanden, vil begive sig ind i alles kamp mod alle for at overleve, men når det bevæger sig ind i samfundet, må det underlægge sig samfundets regler, og på denne måde at give afkald på visse personlige interesser²⁹.

Mennesket følger sine fornuftige love, og giver afkald på sine lidenskabelige love. Dette gør mennesket for kunne leve i et samfund. I denne forbindelse kunne man betragte den menneskelige motivation i et samfund, som ikke kun baseret på den

²⁷ Aristoteles. S.35

²⁸ Pink:16

²⁹ Hobbes:10-14

menneskelige biologi i modsætning til mennesket i naturtilstanden. Dette nye system for den menneskelige motivation, fokuserer på det menneskelig ønske om at opnå belønning og undgå straf. Dette operationssystem kan forstås som motivation 2.0. Der har igennem årtier været fokuseret på at mennesker har vist sig i stand til agere ud fra dette, og kanalisere deres energi herigennem.

3.2.4 – Taylor

Motivation 2.0 skal forstås som synonym med den industrielle revolution. I slutningen af det nittende århundrede, og i begyndelsen af det tyvende århundrede, undersøgte **Frederick W. Taylor** hvad der motiverede mennesker på arbejdspladsen, samt hvordan en ledelse kunne udnytte medarbejderne bedst muligt³⁰.

Taylor præsenterede sine syn på hvordan ledere med implementering af videnskabelige tilgange til arbejdsprocesser, kunne optimere produktiviteten på en arbejdsplads. Taylor var overbevist om at arbejdere per natur ville underpræstere, hvis de ikke blev belønnet for det modsatte, eller straffet for at arbejde mindre end de var i stand til. Han mente nærmest entydigt at medarbejderne, hvis de kunne komme af sted med det ville underpræstere. Taylor argumenterede for følgende;

1. Hvis medarbejderen modtager det samme i løn uanset hvad der produceres, vil medarbejderen nødvendigvis frygte at produktiviteten sættes op.
2. Medarbejdere er afhængige af tommelfingerregler, hvilke forsinker produktionen, frem for videnskabelige tilgange til deres arbejde i produktionen.

Taylor satte sig for at optimere og simplificere arbejdsprocesser så godt som muligt. Taylor benyttede sig af et stopur for at kunne bestemme hvor hurtigt en specifik opgave kunne løses. Taylor betragtede alle arbejdsprocesser, og funderede over hvem og hvad der egnede sig bedst til forskellige opgaver. Taylor fjernede behovet for udlærte medarbejdere, og deres autonomi, og åbnede dørene op for ufaglærte

³⁰ Pink:24

medarbejdere. Disse kunne let trænes, og hvis de blev presset nok og fik stillet en god løn i udsigt, så ville effektiviteten kunne komme helt i top. Taylor præsenterede følgende fire områder som kunne effektivere arbejdsgangene hos en virksomhed;

1. Stop med tommelfingerregler, brug i stedet videnskabeligt studeret arbejdsgange.
2. Videnskabeligt træn, vælg og udvikl dem til deres job, lad dem ikke være selvlærende.
3. Samarbejd med arbejderne og skab sikkerhed for at de videnskabeligt bestemte arbejdsgange følges.
4. Sørg for at managere bruger videnskabeligt beviste arbejdsgange i deres planlægning, og sørg for at medarbejderne rent faktisk følger disse³¹.

Tilgangen til at forbedre menneskelig performance, forstået i motivation 2.0, er at belønne det gode stabile arbejde, og straffe det modsatte. Motivation 2.0 skal forstås som gulerods motivation. Hvis man betaler sine medarbejdere godt nok, truer dem med at det modsatte har konsekvenser og giver dem mulighed for at opnå en eventuel bonus, da vil de præstere³²!



Denne opfattelse af motivation har dog vist sig ikke at være korrekt og tidssvarende i arbejde hvor medarbejderne bliver stillet overfor skiftende problemstillinger som kræver at de udviser eftertænksomhed³³. Her har det

vist sig at være andre områder der skulle fokuseres på.

3.2.5 – Brud med Taylor

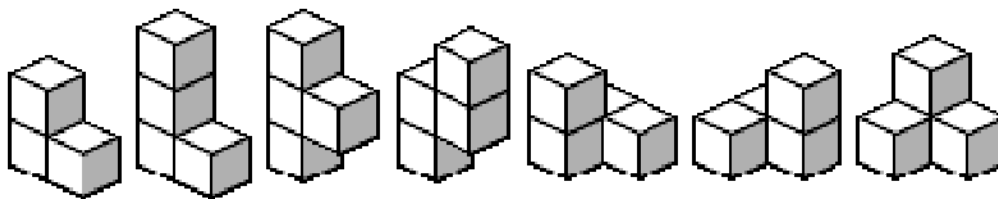
Hvor Taylor tog udgangspunkt i at mennesker per natur ville underpræstere hvis de ikke blev enten presset eller belønnet for det modsatte, viste **Edward Deci** i et eksperiment, som viser det modsatte af det som Taylor fandt ud af, at ekstern bonus

³¹ Taylor

³² Pink:25-29

³³ Pink:23

ikke nødvendigvis fungerer som en bæredygtig motiverende faktor.



Deci foretog et forsøg, og delte to grupper af fem personer op, i en eksperimenterende gruppe A, og en kontrolleret gruppe B som skulle arbejde på at samle et soma-puslespil, afbilledet foroven.

Som det ses består spillet af syv dele, som kan samles på en million forskellige måder. Hver deltager deltog tre dage i træk af en times varighed. Deci startede den første session ud med at give deltagerne tre tegninger af soma figurer, som de skulle kopiere. De fik en time til opgaven, og i rummet hvor de sad, var der også blade til adspredelse. I anden session betalte Deci en dollar for hver tegning som deltagerne i gruppe A kunne kopiere, mens deltagerne i gruppe B ikke modtog nogen belønning. I session tre betalte Deci ingen af grupperne penge for at samle soma figurerne korrekt, og ved starten af session tre forklarer Deci dem der i session 2 havde modtaget penge, at der kun var penge nok til at betale dem en gang.

Efter at deltagerne har samlet to af figurerne korrekt, i hver session fortæller Deci dem, at han vil optage den sidste samling, men at han bliver nødt til at forlade lokalet i nogle minutter, for at tænde optageudstyret. I denne periode måtte deltagerne lave hvad de ville. Deci begav sig ind i lokalet ved siden af hvorfra han via et envejs vindue betragtede hvad deltagerne lavede i de 8 minutter hvor han var væk. Efter første session brugte begge grupper de otte minutter til at lege med puslespillet i godt tre et halvt minut, og forsøgte at ramme den sidste tegning. Efter anden session blev gruppe A pludselig meget interesseret i puslespillet, og brugte mere end 5 minutter på puslespillet, mens gruppe B opførte sig som i session 1. I session 3 viste det sig at gruppe B brugte mere end fem minutter mere på at lege med puslespillet i de otte minutter. I samme session brugte gruppe A derimod kun omkring et minut på at forsøge at samle figuren. Det som Deci heraf opdagede var, at penge kan bruges som

et kort boost, men at det fungerer ligesom koffein og er ikke langtidsholdbart. Samtidig kan det forværre en persons langsigtede motivation for en opgave³⁴.

I samme årti som Deci gjorde disse observationer, udfordrede **Douglas McGregor** Taylors tanke og holdning, om at mennesker af sig selv er fundamentalt inaktive, og uden eksternt pres og belønninger ville vi ikke arbejde hårdt. McGregor mente ikke der var noget vejen for at mennesker naturligt var interesseret, og motiveret omkring deres arbejde. McGregor bygger sin teori op omkring **Abraham Maslows** behovspyramide, med lavere behov Teori X og højere behov Teori Y. Maslows pyramide stiller spørgsmålstegn ved om vi som mennesker har behov som rotter. McGregor benyttede sig af Maslows behov pyramide og sagde;

"taking an interest in work is as natural as play or rest" (McGregor:74).

McGregor mente at mennesker havde andre former for motivation, og man kunne udnytte dette til virksomhedens fordel. Teori X tager sit udgangspunkt i at mennesker har et grundlæggende dårligt forhold til at skulle arbejde. Så mennesker skal tvinges, kontrolleres og trues for at følge virksomhedens ønsker, præcis som Taylor foreskrev det. Mennesker foretrækker derudover at blive kontrolleret, og ønsker ikke at tage ansvar og har meget små ambitioner(McG:73).

Teori Y siger derimod, at det er ligeså naturligt for mennesker at arbejde, som det er at lege og hvile. Hvis mennesker er dedikeret til deres projekter, vil de være hårdt arbejdende og selvledende(McGregor:75). Hvis en virksomhed vælger at lade deres syn på medarbejderne begynde ved teori Y, og ikke teori X, så er mulighederne betragtelige for en virksomhed. At få sin virksomhed til at fungere bedre, er således at starte med teori Y.

I samme periode som McGregor undersøger **Frederick Herzberg** medarbejderes holdning til eksterne belønninger, så som lønninger og jobsikkerhed. Afsavn af disse skabte naturligvis utilfredshed, men deres tilstedeværelse skabte ikke tilfredshed. Derudover undersøgte han internt motiverende ønsker. Dette var ønsker som fokuserede på om man nød sit arbejde og om man var tilfreds med sine udviklingsmuligheder i virksomheden. Disse aspekter viste sig som værende langt

³⁴ Deci, Edward:114

vigtigere for medarbejderen, end eksterne belønninger! Herzberg fokuserer på samme måde som Deci på at eksterne belønninger virker som koffein, og ikke har en vedvarende effekt på motivationen. I forhold til kedeligt arbejde, ensformigt arbejde, som fabriksarbejde, så forholder det sig dog anderledes. **Edward Deci** som tidlige nævnt har sammen med **Richard Ryan** undersøgt menneskers motivation til ensformigt arbejde, og konkluderet;

”rewards do not undermine peoples intrinsic motivation for dull tasks because there is little or no intrinsic motivation to be undermined”³⁵

På denne måde kan man se at Taylor havde ret i forhold til motivation, ved den industrielle revolution, og at hans syn på motivation har passet godt i forhold til Ford fabrikkerne.

Dog fokuseres der i Taylors motivation ikke på de grundlægende menneskelige behov. Deci og Ryan er forfattere til the *self determination theory* ”SDT”. Her forklares at vi har tre medfødte psykologiske behov, at opnå kompetencer, at opnå autonomi og at kunne relatere os selv til andre mennesker samt at det vi laver har et formål. Hvis en ledelse ikke fokuserer på disse områder, vil medarbejdernes motivation styrtdykke. Omkring motivation 2.0 fokuserer ledelsen ikke på at medarbejderne naturlige menneskelige behov skal stimuleres. Deci og Ryan gør op med Taylors syn på hvordan en ledelse kan motivere sine medarbejdere. De foreslår at ledelsen opgave i stedet for at true og belønne deres ansatte, er at skabe et miljø, hvor de tre grundlægende psykologiske behov har mulighed for at blomstre. Man kan sige de vender tilbage til de idealer som Aristoteles havde i forhold til motivation, en grundlæggende søgen lykke, som motiverer mennesker i deres handlinger, men som ikke kan tilskrives eksterne belønninger. Ledelsen i en virksomhed bør derfor, hvis virksomheden beskæftiger sig med komplekse opgaver, skabe et harmonisk miljø³⁶.

³⁵ Deci, Edward. Ryan, Richard.S.14

³⁶ Deci, Ryan. S.16

3.2.6 - Moderne motivation

Dan Pink præsenterer sit syn på moderne motivation, stærkt influeret af McGregor, Deci og Ryan. Pink præsenterer det han kalder motivation 3.0 systemet, hvor type I opførsel bliver vigtig. Type I opførsel er fokuseret på de iboende menneskelige behov, som alle mennesker har, inspireret af Deci og Ryan. Den personlige tilfredsstillelse ved en opgave bliver det altafgørende, hvorimod eksterne belønninger bliver mindre essentielle. Igen er hverken type X eller type I et hundrede procent gyldige, men Pink fokuserer på hvad der motiverer mennesker mest.

Pink forklarer at hvor Type X primært motiveres af eksterne belønninger, hvor Type I primært motiveres af frihed, udfordringer og et eksternt formål med det de laver³⁷. Type I personligheder vil typisk præstere bedre end type X personligheder i det lange løb. Dette er tilfældet da motivationen stammer fra hele personen, og ikke kommer eksternt fra.

Pink forklarer, at et stort fokus på eksterne belønninger kan fremme produktionen, på samme måde som Deci fandt ud af i forbindelse med sine forsøg. Der er bare det problem ved det, at det *boost* man skaber, ikke kan opretholdes.

De tre områder som Pink fokuserer på er at ledelsen i stedet skal sørge for at medarbejderne kan arbejde i et miljø der tilgodeser vores personlige autonomi, vores evne til at mestre noget og at der er et formål med det vi beskæftiger os med. Pink forklarer at vælger man at give autonomi, prioriterer man vores naturlige menneskelige indstilling. Det strider imod vores naturlige indstilling til livet at få denne autonomi indskrænket. Type I opførsel kræver at medarbejderne selv kan bestemme over hvad de gør, hvornår de gør det, hvem de gør hvad med og hvilke teknikker de vælger³⁸.

Ledelsen skal sørge for at deres medarbejdere befinder sig i et miljø, hvor den menneskelige autonomi respekteres. Autonomi er det vigtigste område omkring menneskelig naturlig opførsel som Deci og Ryan forklarer. Autonomi må ikke forstås som den ensomme ulvs selvstændige rejse, men skal forstås som at mennesker handler bedst når det foregår på egen foranledning. Derfor har vi stadig

³⁷ Pink:76

³⁸ Pink:94

behov for andre mennesker, men vi prioriterer selv at styre hvordan vi handler (Pink:94). Det er vigtigt at medarbejderen har mulighed for selv at vælge hvilken teknik denne ønsker, i forbindelse med udførelse af sit arbejde. Hvilket betyder at medarbejderen selv skal have mulighed for, at udføre opgaver efter egne præferencer. Her burde man så tro, at dette ville skade samarbejdet i virksomheden, dette er dog ikke tilfældet ifølge Pink, da medarbejdere typisk er meget loyale overfor deres team³⁹.

Ledelsen skal, som nævnt, også sørge for at skabe et arbejdsmiljø hvori medarbejderne kan dygtiggøre sig selv. Hvor Type X opførsel krævede overholdelse af regler, kræver Type I opførsel engagement. Kun med engagement kan man mestre noget. At mestre noget begynder når man oplever flow. Flow er den optimale følelse vi oplever når de udfordringer vi møder matcher vores evner.

Ledelsen skal ligeledes skabe et formål, som medarbejderne kan relatere til. Det er ofte blevet forstået således at, det at gøre en god figur som social virksomhed, gerne måtte ske i forretningsverdenen. Det måtte bare ikke komme i vejen for det vigtigste, nemlig at virksomheden tjente penge. Når man taler om motivation 3.0, så fokuserer man på at formåls maksimering læner sig op ad profit maksimering. Formåls maksimering kommer tydeligt til udtryk via de mål der bruger profit til at ramme formål; i ord der artikulerer mere end selvinteresse; og i politikker der tillader mennesker at opsøge formål på eget grundlag⁴⁰.

3.2.7 – moderne motivation udenfor vesten

Da specialet bygger på et case studie foretaget hos en virksomhed i Vietnam, hvor den økonomiske udvikling endnu ikke har skabt samme velstand som i vesten, er det vigtigt også at fremhæve forskning foretaget i udviklingslande. Dette er nødvendigt med henblik på at determinere, om det der motiverer mennesker i dag i vesten, også gælder i sydøst asien. Daniel Pink fokuserer på, at opfattelsen af hvad der motiverer medarbejdere, ikke kun gælder i vesten, men også i udviklingslande, hvor man ellers ville kunne forestille sig at det økonomiske incitament ville være større. Dette er tilfældet idet mennesker i mange udviklingslande lever for færre ressourcer. Et større

³⁹ Pink:95

⁴⁰ Pink:96

studie af arbejdere i Madurai Indien, og fundene i forbindelse med disse studier, var meget lig det som Deci viste i tresserne. Idet bonusser og økonomisk incitament ikke gjorde udslaget for at få medarbejderne til arbejde bedre. Psykolog, og nobelprismodtager i økonomi, **Daniel Kahneman**, udførte forsøg i Indien for at fastlægge hvilken betydning ekstern belønning havde for 87 medarbejderes evne til at løse forskellige opgaver. På samme måde som Deci forsøgte han sig med forskellige former for belønning, hvor opgaven var at løse forskellige opgaver, og hvor nogle af medarbejderne blevet tilbudt en bonus på op til fem gange en månedsløn. Hans resultater viste det samme som Deci havde påvist tidligere, at når medarbejderne skulle løse opgaver hvor det krævede at de tænkte, så virkede motivationen ikke. På baggrund af denne undersøgelse vurderer jeg at menneskelig motivation fungerer ud fra samme perspektiv både i vesten og i østen, så længe man ikke arbejder under kæmpe fattigdom. Denne konklusion gør det muligt at benytte Pinks syn på moderne motivation som teori⁴¹.

3.2.8 – Tilgangen til motivation i dette speciale

Motivation af mennesker, og hvad der engagerer mennesker, forstår jeg i dette speciale i forhold til Daniel Pinks definition heraf. Motivation af medarbejdere kan opnås ved at man giver dem autonomi, mulighed for at mestre deres arbejde og at der er et formål med det de laver, da får man mest ud af dem. Ved relativt komplekst arbejde, som det EsoftFlow foretager sig, kan Pinks opfattelse af hvad der motiverer mennesker, benyttes ved medarbejderen. Men det kan også benyttes i forbindelse med at fokusere på hvad der motiverer ledelsen i deres arbejde med CSR. Hvis de tre forhold er opfyldt, vil både medarbejdere og ledelsen have bedst mulig chance for at brillere i forbindelse med deres arbejde. I opgaven er fokus på ledelsens motivation for at engagere sig i CSR, men de forhold der nævnes har indvirkning på begge grupper.

3.3.1 - Præsentation af CSR

Idet ledelsen i en virksomhed på den ene side, skal forholde sig til at motivere deres medarbejdere, og gerne skabe et miljø hvor de ovennævnte aspekter kan trives, er

⁴¹ Pink:37-39

CSR et tredje område som det forventes at ledelsen i en virksomhed engagerer sig i. CSR er et hyppigt omtalt emne i business litteraturen. Begrebet diskuteres heftigt og der findes ikke nogen konkret definition på CSR, men det forstås primært som virksomheders samfundsansvar og sociale ansvar. Selvom der ikke er nogen grundlæggende definition på CSR, er der en meget brugt definition formuleret af EU, og det er som nævnt tidligere herudfra jeg tager mit udgangspunkt;

”a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”⁴²

3.3.2 - Den klassiske opfattelse af CSR

Den mest markante kritiker af CSR er **Milton Friedman**. Hans klassiske syn på CSR er klassisk liberalt, Friedmann mente nemlig at virksomheder udelukkende skal fokusere på deres kerneområde, og det er at tjene penge til deres ejere. Virksomheden udøver ifølge Friedman sit samfundsmæssige ansvar, idet de skaber beskæftigelse i lokalmiljøet. Friedman mente at virksomhedsstyret filantropi nærmest til enhver tid vil være fejldisponering af ejernes midler. Dette vurderede han, idet han mente at en virksomheds ledelse ikke besidder den subjektive dømmekraft, og dermed ikke er i stand til at vurdere hvordan et eventuelt overskud bedst kan investeres i filantropi. Denne opgave betragtede Friedman kun ejerne af virksomheden som ansvarlige nok til at kunne løse. Sociale problemer måtte ikke iagttages som virksomhedens ansvar, men derimod statens ansvar. Staten bør varetage deres ansvar fornuftigt, og ikke overlade det til virksomhederne. Friedmann synes at det sociale ansvar virksomheden har, er at tjene penge, og at skabe arbejdspladser i lokalmiljøet. Dog anerkender Friedman at CSR kan fungere som lokkemad for dygtige medarbejdere, da disse tiltrækkes af CSR aktiviteter⁴³.

⁴² Commission of the european communities, promoting a european framework for corporate social responsibility. (2002)

⁴³ Friedman.1970

3.3.3 - Virksomhedens motivation for at engagere sig i CSR

David Vogel mener at Friedmans lære stadig er central dog med et lille twist. Det er ikke muligt direkte at fremvise en sammenhæng mellem virksomheders profit og CSR, men virksomheder arbejder stadig med det. Virksomheder skal stadig som hovedregel tjene penge til deres ejere, men samtidig skal de opføre sig dydigt. På den tid hvor Friedmann skrev sine tanker om CSR, forklarer Vogel at synet på virksomheder i høj grad var mere skeptisk end det er i dag. I 90'erne kom mange unge entreprenører til, og det at tjene penge blev pludselig betragtet som en god ting. For idealiteter (er det det, der skal stå? Eller skal der stå idealister?) er CSR blevet det medium hvorigennem de kan tjene penge, og samtidig gøre verden til et bedre sted at være⁴⁴. Vogel gør opmærksom på hvor svært det er at sammenligne forholdet mellem profit og CSR. Idet der er for mange forskellige studier af dette, og der ikke kan benyttes standard revision til at sammenligne resultaterne for CSR's positive påvirkning af en virksomheds regnskaber. Således er det svært at vurdere succesraten i forhold til CSR⁴⁵. Hvorfor den økonomiske motivation for at engagere sig i CSR ikke kan determineres.

Ifølge **Miguel Branco og Lucia Rodrigues** eksisterer der to typer af rationaler for, hvorfor en virksomhed ikke bør engagere sig i CSR. Derudover eksisterer der to typer af argumenter for hvorfor en virksomhed bør involvere sig i CSR.

Ifølge Branco og Rodrigues bør en virksomhed ikke bør engagere sig i CSR, hvilket er delt op i to forskellige former for argumenter, institutionelle forhold og de ejendomsretslige forhold. Fra det institutionelle forhold, er der tale om at offentlige institutioner eksisterer for at engagere sig i sociale forhold. For det andet anskues ledelsen i en virksomhed ikke til at være i besiddelse af de nødvendige evner, til at engagere sig i disse forhold. Ledelsen i en virksomhed står ikke til ansvar for de sociale forhold i samfundet. Argumentet fra det ejendomsretslige forhold er lig Friedman syn på CSR, og det er, at virksomheds ansvar er at tjene penge til sine aktionærer, som ejer virksomheden.

⁴⁴ Vogel. S.9

⁴⁵ Vogel. S.11

Fordelene i involvering i CSR projekter de etiske forhold, her hentydes der til moralske standarder, standarder som har sit grundlag i religionen og i filosofiens verden. Dette forholder sig til at CSR aktiviteterne strategisk kan styrke virksomheden på langt sig⁴⁶.

Diskussionen omkring hvorvidt virksomheder engagerer sig i CSR af økonomiske årsager eller ej kan også være misvisende og forvirrende. På trods af stor skepsis, og ingen generelt vist sammenhæng mellem CSR og profit. Det argument at virksomheder vælger at engagere sig i CSR alligevel, gør at diskussionen for eller imod det økonomiske incitament må opfattes som mindre væsentligt⁴⁷.

3.3.4 - Carroll og tager Buchholtz – CSR pyramide

Når man tager udgangspunkt i argumenterne for at en virksomhed bør engagere sig i CSR, er det vigtigt at fokusere på hvilke forventninger omverdenen stiller til en virksomhed. For **Carroll og Buchholtz** handler CSR i høj grad om hvad der kan forventes af virksomhedens interessenter. CSR er ifølge Carroll og Buchholtz hvordan virksomheden eksternt kan spille en positiv rolle i samfundet. Deres opfattelse af CSR er følgende;

”The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary (philanthropic) expectations that society has of organizations at a given point in time”⁴⁸.

Denne formulering fokuserer på det eksterne forhold en virksomhed har til det samfund, den agerer i, samt på hvad der kræves og forventes af virksomheden. Carroll og Buchholtz indoperer dette i en CSR pyramide, som vægter de forventninger virksomhedens interessenter har;



Pyramiden er opbygget så bunden udgør grundlaget. Virksomheder er tvunget til at

tjene penge og agere økonomisk ansvarlige, og dette niveau er det vigtigste i CSR pyramiden. Virksomheder skaber jobs, sælger varer, og tjener penge, hvilket er til interesse for samfundet. Derefter er det krævet at virksomheden opererer lovmæssigt efter reglerne. Efterfølgende forventes det at virksomheden agerer etisk korrekt, her forstås at virksomheden skal holde sig til hvad der er den gængse forståelse for rigtigt og forkert. Til sidst forventes at virksomheden er en god samfundsmæssig deltager, gennem filantropisk arbejde. Her forstås at virksomheden bidrager til samfundet i form af filantropiske projekter. Her ville Friedman henholde sig til at den filantropiske del af pyramiden var helt uansvarlig. Om donationerne gives for at gavne medarbejdere eller virksomhederne ville Friedman ikke være så kritisk, men om pengene bare gives til samfundet, så vil Friedman være imod dette. Samtlige af disse fire områder som er vigtige indenfor virksomhedens CSR, og fokuserer på de forventninger samfundet har til virksomheden.

3.3.5 - Forventninger fra interessenter

Virksomheden befinder sig i dag, som Carroll og Buchholtz viser i deres pyramide, i en situation hvor dens interessenter har visse forventninger til den. Det store spørgsmål herefter er hvilke grupper af mennesker og interesseorganisationer som kan defineres som virksomhedens stakeholders, eller interessenter om man vil. Jeg tager udgangspunkt i den stakeholder teori **Edward Freeman** udviklede i 1984;

”any group or individuals who can affect, or is affected by the achievement of the organizations objectives”⁴⁹

Virksomhedens interessenter er alle som bidrager til virksomheden, eller som er påvirket af denne. Freeman mener at værdiskabelsen i virksomheden foregår i dialog med interessenterne. Virksomheden bør derfor tage dette alvorligt, og indgå i dialog med interessenter, og enten tilfredsstille disse eller indgå i en konstruktiv dialog med interessenterne. Freeman har senere i 2006 argumenteret for at forretning og CSR ikke skal ses som to forskellige ting. Det skal snarere ses i en større sammenhæng, hvor man integrerer både forretning, etik og ansvar (Freeman:23). Freemans tilgang

⁴⁹ Freeman:25

står i skarp modsætning til Friedmans, som mente at virksomhedens ansvar udelukkende var at tjene penge til sine ejere.

3.3.6 - Den eksterne CSR politik.

Ifølge Carroll og Buchholtz befinder der sig i CSR pyramiden et behov for at være en god corporate citizen. **Michael Porter og David Kramer** præsenterer hvordan en virksomhed bør forholde sig til de forventninger interessenterne må have, og hvordan de bør forvalte filantropi og CSR, ikke om de bør gøre det. Michael Porter er en verdensberømt professor og meget kendt for Porters five forces⁵⁰. Porter og Kramer tager udgangspunkt i at virksomheder og samfundet er afhængige af hinanden. Porter og Kramer mener at det for virksomheder er essentielt, at det der skal motivere dem til at engagere sig i filantropi, skal være den strategiske fordel de heraf kan opnå⁵¹.

Porter og Kramer gir Friedman ret i at filantropiske donationer, hvis de ikke er målrettede skader mere end det gavner⁵². Porter og Kramer fokuserer først på strategisk filantropi, men senere på strategisk CSR, virksomhederne bør bare overveje om de ting de involverer sig i, har mulighed for at forbedre deres strategiske muligheder. Porter og Kramer mener ikke CSR og virksomhedens strategi behøver at være hinandens modsætninger;

*”there is no inherent contradiction between improving competitive context and making an sincere commitment to bettering society.”*⁵³

At virksomheden skal fokusere på strategisk filantropi handler om, at den skal forbedre sine konkurrencemæssige fordele. Virksomheden har mulighed for at forbedre de sociale forhold i deres lokal miljø f.eks. Som virksomhed handler det om at stille mod at få de sociale mål kombineret med virksomhedens konkurrencemæssige mål. Virksomheder skal således ikke bare deltage i hvilket som helst filantropisk projekt. Porters og Kramer benytter Porters diamantmodel som virksomhederne kan bruge som pejlemærke for hvor og hvordan de skal arbejde med

⁵⁰ The five forces sig om fastsættte de overordnede handlinger en virksomhed kan opstille for at klare sig bedre end sine konkurrenter.

⁵¹ Porter, Kramer. S14

⁵² Porter, Kramer. S.7

⁵³ Porter, Kramer. S16

CSR⁵⁴. Modellen fokuserer, i forhold til filantropi, på at virksomheden skal være opmærksom på følgende;

factor conditions, demand conditions; the context for strategy and rivalry; and related and supporting industries

3.3.7 - Den interne CSR politik

Porter og Kramer skriver i 2006 om hvorledes virksomheder bør forholde sig til CSR aktiviteter i virksomheden, og ikke med fokus på strategisk filantropi. Virksomheden bør overveje hvad dens kerne område er, og de CSR aktiviteter som den iværksætter skal læne sig op af disse. Porter og Kramer mener her, at en virksomhed bør vælge at fokusere deres CSR politik på områder hvor det også i længden kan komme dem selv til gode. Udover de overvejelser som blev nævnt i forbindelse med Porter og Kramer i forbindelse med implementering af CSR initiativer i virksomheden, er der ligeledes andre ting virksomheden bør fokusere på. Ved etablering af interne CSR forhold i virksomheden, præsenterer **Yuan, Bao og Verbeke** forskellige overvejelser en virksomhed bør foretage sig. Yuan forklarer at det fra et ledelsesmæssigt perspektiv er svært at integrere CSR initiativer i en organisation. Dette er tilfældet idet ledelsen skal forholde til eksterne stakeholders, og samtidig tage hensyn til de rutiner og forhold der gælder. Hvis ledelsen ikke skaber koordinering herimellem, vil integrering af CSR let kunne mislykkes, og få negative konsekvenser for virksomheden (Yuan:76).

Yuan et al fokuserer ligesom Porter og Kramer, på nødvendigheden af at finde det interne match for virksomheden, i stedet for at lade eksterne stakeholders diktere CSR politikken⁵⁵. For Yuan findes der grundlæggende, og perifere elementer ved enhver virksomhed. De grundlæggende elementer er virksomhedens visioner, ledelse, strategi og marketing. De perifere elementer er operationsbeslutninger og detaljerede arrangementer indenfor organisationen, som ikke har direkte betydning for virksomheden. Ved etablering af CSR initiativer internt i organisationen er det vigtigste, at dette ikke spænder ben for virksomhedens grundlæggende elementer.

⁵⁴ Porters diamandmodel kan hjælpe idet en virksomhed ønsker at analysere, om et givent område vil være velegnet for virksomheden.

⁵⁵ Yuan:77

3.3.8 - Virksomheders motivation for at engagere sig i CSR.

Ifølge Porter, Kramer og Yuan er der mange overvejelser forbundet med at en virksomhed involverer sig i filantropiske projekter, og integrerer CSR i deres organisation.

Porter og Kramer fokuserer på de fordele som en virksomhed kan opnå ved at engagere sig i CSR. De fordele som kan hjælpe med at sælge motivationen for at en virksomhed skal engagere sig i CSR. For det første kan virksomheder holde op imod (mener du fremhæve?) at de bør opføre moralske korrekt. For det andet bør produktionen fokusere på CSR idet der tænkes bæredygtigt. Det tredje argument tilgodeser virksomhedens interessenter, og handler om at virksomheden opnår ”license to operate”. Det fjerde og sidste argument er at CSR politikken, direkte gør det muligt for virksomheden at forbedre sit image. Ifølge Porter og Kramer er disse fire områder de forhold interessenterne kan sælge engagement i CSR engagement på.

Ruth Aguilera et al fokuserer på de forskellige årsager der kan være til at en virksomhed engagerer sig i CSR og Aguilera deler det op i tre bærende faktorer som står for motivationen; de instrumentelle fordele, de relationelle fordele og de moralsk baserede fordele. For en virksomhedsledelse vil følgende være kendetegnet for deres motivation for at engagere sig i CSR, fra alle tre typer af motivation.

Ved de instrumentelle fordele motiver fokuseres der på, at der er en forskel mellem europæiske og amerikanske virksomheder. Mens den angloamerikanske virksomhed opfatter CSR som et hurtigt fix, ser europæiske virksomheder mere på CSR som givende strategiske fordele på langt sigt.

Om de relationelle motiver forklares, i forhold til engagement omkring CSR, at virksomheder som hovedregel søger social legitimation for deres arbejde, og søger at leve op til de normer der stilles i industrien⁵⁶. For så vidt andre konkurrerende virksomheder er ivrige i deres CSR aktiviteter, ville det også have en smittende effekt på den givne virksomhed.

Om de moralske motiver forklares, at fra ejerskabet kommer ned til hvem der sidder med ledelsen i virksomheden. Hvis de som sidder med ledelsen har en bestemt etisk

⁵⁶ Aguilera et al. S.22

holdning, som tager udgangspunkt i dem der leder virksomheden. , og hvilke værdier denne har, samt hvilke værdier forbrugerne giver udtryk for de har.(Ikke forstået! – det skal du lige kigge på) For virksomheden betyder et stort fokus på CSR ikke nødvendigvis at den vil tjene massevis af penge med det samme. Tværtimod, selvom studier har vist at virksomheder økonomisk er bedre stillet hvis de fokuserer på CSR, er tidshorisonten typisk vigtig, ligesom det er vigtigt, at det er tydeligt for ejerne at CSR tiltagene kan skabe gevinst med det samme. Aguilera mener at virksomhedens ledelse vil være motiveret af strategiske CSR instrumentelle motiver først, for derefter at lade sig på påvirke af de relationelle og til sidst de moralske motiver⁵⁷. De foreslår følgende nedadgående hierarkiske orden;

”A downward hierachical ordering of motives among insider organizational actors (i.e., TMTS) will lead to stronger firm pressure to engage in social change through CSR”⁵⁸

3.3.9 - CSR for små og mellemstore virksomheder

Mange af de teorier der er skrevet vedrørende de positive og negative aspekter ved CSR, og hvad der motiverer virksomheder til at engagere sig heri, er skrevet med henblik på store virksomheder. Og i den forbindelse har fokus ofte været på større virksomheders pligt til at producere deres varer på korrekt måde, og på at det er op til virksomheden selv at prioritere disse områder, for at tage hensyn til blandt andet risikostyring. Dette nødvendiggør, for at gøre min teori mere relevant, at jeg beskriver hvilke udfordringer SME virksomheder står overfor i forbindelse med integrering af CSR initiativer.

Heledd Jenkins fokuserer på at de teorier der er udviklet for CSR er udviklet med henblik på større virksomheder. Jenkins fokuserer på tre områder som jeg ønsker at fremhæve.

SME virksomheder er typisk underleverandører, hvilket betyder, at det er en større virksomhed der dikterer forholdene. Store virksomheder som Mærsk og Novo

⁵⁷ Aguilera et al. S.27

⁵⁸ Aguilera et al. S27

Nordisk har et strategisk forhold til deres interessenter, hvor SME virksomheder vil have mere uformelle personlige forhold mellem dem selv og interessenterne⁵⁹.

I forhold til virksomhedens risikostyring, så er SME virksomheder i samme situation. Der er ikke samme risiko for at de kan blive hængt ud i pressen, da de som virksomheder ofte ikke sælger direkte til kunderne. Typisk er de heller ikke lige så kendte i offentligheden. Årsagen til at SME virksomheden vælger at engagere sig i CSR, må være at virksomheden ønsker at beskytte sit brand på langt sigt⁶⁰.

Medarbejderforhold er også i spil, idet Jenkins ikke mener det er muligt at tage udgangspunkt i andre virksomheders succes. Man bør derfor være opmærksom på den enkelte virksomhed, og vurdere om CSR initiativer for at engagere medarbejderne også virker efter hensigten⁶¹.

3.3.3.1 - SME stakeholder teori

SME virksomheder kan ikke konkurrere på priserne i forhold til store konkurrenter. Deres fordel i forhold til større virksomheder er primært at de er stærke til at netværker med interessenter på en mere direkte og uformel facon. SME virksomheder formår, typisk på grund af karismatiske ledere, at kommunikere og arbejde med udvikling af viden i samarbejde med deres interessenter i lokalmiljøet⁶². Jenkins mener at SME virksomheder foretrækker at lære om CSR fra deres interessenter, og dele viden i lokalmiljøet, frem for gennem konsulentbistand. Hvor stakeholder management hos større MNC virksomheder typisk af natur ligner det for SME virksomheder, så forholder ledelsens engagement omkring disse forhold sig anderledes. For SME virksomheder er forholdet til virksomhedens interessenter typiske tæt, loyalt og direkte i kommunikationen, hvor større virksomheder vil være mere tilbøjelige til at tage hensyn til virksomhedens image, og tage hensyn til risikostyring. Det styrer dem i deres valg af interessenter, da de gør dette ud fra et strategisk hensyn. Anderledes forholder det sig for SME virksomheder, da deres forhold til interessenter er mere uformel, tillidsfuld og med personligt engagement

⁵⁹ Jenkins.S.42

⁶⁰ Jenkins.S.44

⁶¹ Jenkins. S.46

⁶² Jenkins. S.242

fra lederen i interaktionen med interessenter⁶³. SME virksomheders største fordel i forhold til CSR er da deres opstillingsparathed i kraft af deres størrelse.

3.3.3.2 - Motivationen for SME virksomheder til at engagere sig i CSR

Anne Roepstorff pointerer yderligere at udgangspunktet for CSR involvering i SME virksomheder typisk er tilstedeværelsen af en ildsjæl eller flere ildsjæle i ledelsen, og at deres personlige værdier vægter tungt. Hun viser at SME virksomheder typisk engagerer sig i CSR af følgende tre årsager.

1. De opnår samfundseksponering, i lokalsamfundet.
2. Det etisk rationale, at gøre det rigtige.
3. Til sidst opnår de bedre markedseksponering

Roepstorff fremhæver ligesom Jenkins at få SME virksomheder fokuserer på CSR på grund af risikostyring af deres brand⁶⁴. Roepstorff fremhæver ligeledes at CSR kan gavne SME virksomheder strategisk, her inspireres hun af Porter og Kramer, og fokuserer på at virksomheden, hvis den træffer de rigtige forhold, kan integrere CSR strategisk.

3.3.3.3 - CSR i udviklingslande

Idet min case virksomhed er placeret i Hanoi, er det samtidig nødvendigt at fokusere på hvordan opfattelsen af CSR er omkring udviklingslandene.

Wayne Visser gør klart at de politiske reformer et udviklingsland har gennemgået eller gennemgår, har indflydelse på hvordan CSR forholdene udformer sig⁶⁵. Visser fokuserer på at det i udviklingslande ved etablering af en CSR initiativer, ikke primært handler om at skaffe bedre arbejdsforhold. Det handler derimod om, at en virksomhed formår at involvere sig i socioøkonomiske problemstillinger i lokalmiljøet og adressere disse, så som arbejdsløshed og miljøproblemer, så vil virksomheden være på rette spor. Specielt hvis den samtidig formår at skubbe denne

⁶³ Jenkins. S.244

⁶⁴ Roepstorff. S.10-12

⁶⁵ Visser.S.9

udvikling i retning af etablering af et bedre erhvervsmiljø⁶⁶. Visser argumenterer for, at virksomheder i udviklingslande typisk vil stå med socioøkonomiske problemer i deres lokalmiljø. Dette er tilfældet da det politiske styre ikke har samme stabilitet som i vesten. På grund af dette vil virksomheder i udviklingslandene, typisk befinde sig i en situation hvor de agerer ”partner” med staten. Kritikere, som Friedman, mener at dette er skadeligt for staten og virksomheden, og udstiller nationalstatens utilstrækkelighed i den globaliserede verdensøkonomi⁶⁷.

Visser fokuserer på markedsfordelene ved CSR initiativer i udviklingslandene. Visser argumenterer for at CSR aktiviteterne i samfundet, og de socioøkonomiske prioriteter samt menneskelige behov, fra den strategiske og positive retning kan betragtes som et helt nyt uopfyldt marked for virksomheder. CSR kan for en virksomhed fungere som en konkurrencemæssig fordel, i kontakt til kunder i udviklede lande. Dette gavner også virksomhederne i promoveringen af dem selv i forbindelse med aktiesalg, men også generelt i forbindelse med kontakt til andre interessenter. Samtidig fokuserer Visser på at CSR i udviklingslandene, kan være en genvej til partnerskaber mellem virksomheder og bl.a. statslige organisationer⁶⁸. Visser mener at en virksomhed vil kunne opnå følgende fordele ved etablering af CSR initiativer i udviklingslande;

For det første, på trods af markedsinitiativerne er internationale standarder også vigtige. Visser fokuserer dog på at initiativerne typisk er præget af standarder som internationale firmaer sætter, med det forbehold at virksomhedernes CSR profil læner sig mest op af landeprofilen i produktionslandet, frem for i ophavslandet⁶⁹.

Ligeledes forventes det at virksomheder investerer i udviklingslande, i form af SRI. Investeringsfonde, med interesse for virksomheder med socialansvarlige forhold vil tage til. Disse forhold appellerer til en virksomhed om at engagere sig i CSR⁷⁰. Stakeholder aktivisme er et andet område som virksomheden bør fokusere på. Grundet stridigheder imellem virksomheder og lokal befolkning om

⁶⁶ Visser.S.10

⁶⁷ Visser.S.11

⁶⁸ Visser.S.12

⁶⁹ Visser.S.13

⁷⁰ Visser.S.14

socioøkonomiske ansvar og prioriteter har mange NGO'er vokset sig stærke. Dette kan motivere en virksomhed til at engagere sig i CSR.

Det sidste område som fungerer som motiverende for virksomheder i udviklingslandene i forbindelse med CSR er deres leveringskæder. Mange store virksomheder stiller i dag krav til deres underleverandører om at de har en CSR politik..



Visser mener på baggrund af sit fokus på de forskellige motiverende faktorer for CSR ikke at Carroll CSR pyramide er præcis i forhold til de udfordringer virksomheden møder i udviklingslande. Virksomhedens økonomiske ansvar er stadig betragtet som den bærende faktor, idet denne skaber investeringer, jobs og betaler skatter til samfundet. Herefter vælger Visser at placere det filantropiske arbejde. Dette er sket til dels på grund af den stærke tradition for filantropiske aktiviteter, men en bærende faktor er at de socioøkonomiske behov er så store at det bliver til normen, også for virksomheder. Efterfølgende Hvad mangler der der? følger love og regler, virksomheder opfordres stadig til at følge disse, men i udviklingslande er kravene til CSR initiativer ikke inkorporeret ordentligt i staten. Til sidst, og i toppen af pyramiden findes etikken. Ethiske standarder eksisterer, men er ikke anerkendt på samme måde som vi finder i Europa. Visser mener ikke at den nuværende CSR pyramide for udviklingslandene er optimal. Han mener at den ideelle CSR pyramide for udviklingslandene som top prioritet ville have at forbedre virksomhedens etiske ansvar og implementere en god regeringsførelse⁷¹.

⁷¹ Visser.S.15

3.3.3.4 - CSR i Vietnam

Vietnam befinder sig i samme situation som mange andre udviklingslande. Den økonomiske kurs og etablering af markedsøkonomi som blev lagt i 1986, har lagt stort pres på de socioøkonomiske udfordringer i landet. På trods af at Vietnam i dag er meget rigere end for 25 år siden, står landet stadigvæk overfor store politiske og socioøkonomiske udfordringer. Skellet mellem fattig og rig udbygges, dog også med en bevægelse mod midten. Samtidig udsættes miljøet for intens forurening og antallet af dræbte i trafikken tordner mod skyerne. Den vietnamesiske regering har, sporadisk, forsøgt at dæmme op for problemerne med lovgivning. Problemet er at lovgivningen ikke dækker konsekvent, idet korrupsion og lokale embedsmænds fortolkninger ofte kommer i vejen. Konfronteret med disse problemer har den vietnamesiske regering forsøgt at indføre The Environment Protection Law and the Vietnam Agenda 21 for sustainable development, samt indført et miljøkyndigt politi, som har til opgave at slå hårdt ned på virksomheder der forurener. Derudover har Eksportrådet indført The Vietnam Business Links Initiative (VBLI), som promoverer tætte bånd mellem virksomheder i Vietnam og NGO'er, og som opfordrer til CSR aktiviteter. VBLI uddeler priser til de virksomheder som aktivt arbejder med CSR⁷².

Alle disse initiativer har gode intentioner, men Vietnam besidder ikke de fornødne ressourcer til at følge dem til dørs. Korrupsion, mangel på ressourcer og ineffektiv regeringsledelse står i vejen for at dette kan blive en succes. Regerings interesse for CSR bliver derfor ved de gode intentioner gennem sporadiske tiltag. På grund af de problemer Vietnam oplever som udviklingsland er mange udenlandske virksomheder engageret i filantropiske projekter. Udfordringen for de udenlandske virksomheder i Vietnam, ligger her i at skabe opmærksomhed omkring deres filantropiske arbejde. Her hjælper det at man som virksomhed arbejder tæt sammen med statslige interessenter, ngo'er eller internationale aktører. Den vietnamesiske regering opfordrer udenlandske virksomheder i Vietnam til at investere i filantropiske projekter og dele ud af deres viden⁷³. Visser gør det klart at der kræves filantropisk dedikation i forhold til virksomhedens filantropiske arbejde, er dette også tilfældet i Vietnam. Udenlandske virksomheder skal fokusere på følgende; de lokale problemer

⁷² Fukada. S.2

⁷³ Fukada. S.3

i samfundet skal overvejes, og virksomheden bør indgå strategiske alliancer med eksterne interessenter. CSR initiativer skal planlægges og implementeres på baggrund af drøftelse med disse interessenter. Virksomheder skal styrke deres kommunikation med samtlige sine interessenter, for at informere om resultaterne af deres arbejde⁷⁴. Samtidig er det nødvendigt for at CSR initiativerne lykkedes at det er virksomhedens ledelse i Vietnam der træffer beslutningerne om initiativer, da de er bekendt med lokale forhold og kulturer.

3.3.3.5 - CSR tilgangen i dette speciale

I specialet er tilgangen til CSR at strategisk CSR er mulig, både internt og eksternt i organisationen. Tilgangen er derfor meget lig Porter og Kramers syn på hvordan virksomheden strategisk bør overveje deres filantropiske projekter. En virksomhed bør overveje hvordan de initiativer de sætter i værk vil påvirke virksomhedens kerne elementer. Hvis dette gøres strategisk rigtigt kan virksomheden opnå stor succes ved integrering af CSR i organisationen. Udgangspunktet for virksomhedens filantropiske aktiviteter, er at aktiviteterne afstemmes her i forhold til kerne kompetencer, således at samfundet og virksomheden kan få mest mulig gavn heraf. Om disse overvejelser foretages vil virksomheden kunne udnytte sine CSR aktiviteter, og ikke som Friedman mener, begå lovbrud mod hvad en ledelse bør foretage sig.

Denne teoretiske indgangsvinkel til hvad der motiverer virksomhedens ledelse til at engagere sig i CSR kommer fra Ruth Aguilera. Hun forklarer at der er instrumentelle, relationelle og moralske motiver, som alle er vigtige i forbindelse med at virksomheden engagerer sig i CSR. Fra en virksomheds ledelses side er det ifølge Aguilera de instrumentelle forhold, strategiske muligheder der vejer tungest, i hvad der motiverer dem til at engagere sig i CSR. Virksomheden opnår på samme tid, gode muligheder for at etablere tætte forhold til andre virksomheder og interessenter. Til sidst har virksomheden mulighed for moralsk at udtrykke sine værdier, hvilket hjælper både internt og eksternt i organisationen. Det der motiverer mest, fra ledelsens synspunkt er dog strategiske fordele ved CSR.

⁷⁴ Fukada.S.4

Kapitel 4 –empiri

4.1 Empiri

Formålet med teoriafsnittet var teoretisk at besvare hvad jeg mener med motivation i denne opgave. Derudover var formålet at præsentere den kontekst som CSR forstås i. Dette gjorde jeg både generelt i form af forhold for og imod CSR, samt i forhold til hvilke omstændigheder små og mellemstore virksomheder befinder sig i, også når de placeres i udviklingslande.

Jeg ønsker på denne baggrund at præsentere EsoftFlows arbejde med integrering af CSR, internt og eksternt i deres organisation. På denne måde ønsker jeg at fremhæve kompleksiteten ved en virksomhedsledelses motivation for at engagere CSR.

Min intention med empiri kapitlet er at præsentere den empiri jeg har indsamlet ved mit besøg hos EsoftFlow, i april og maj 2011. Jeg præsenterer hvilket syn medarbejdere og ledelsen hos EsoftFlow har til virksomhedens CSR aktiviteter. Derudover præsenterer jeg mine observationer fra besøget i Ba Ví ungdomsfængslet en times kørsel vest for Hanoi, hvor EsoftFlow gennem et Danida støttet filantropisk projekt underviser de indsatte i grafisk design. Ligeledes vil jeg præsentere de forventninger virksomhedens nærmeste eksterne interessenter, administrationen ved Ba Ví institutionen, den danske ambassade i Hanoi, og EsoftFlows kunder har til deres CSR indsats.

4.2 - Empiri struktur

Jeg ønsker først at præsentere en dybere baggrund for hvorfor jeg valgte EsoftFlow som case virksomhed. Denne forholder sig til hvad virksomheden laver, hvordan ejerskabet forholder sig og hvordan arbejdsprocesserne fungerer. Herefter præsenterer jeg virksomhedens kommunikation udadtil igennem deres hjemmeside, og hvordan de, gennem deres selvbeskrivelse, præsenterer deres værdier. Herefter præsenterer jeg selve deres interne CSR politik, ved at beskrive de mest markante områder i deres medarbejdermanual. Derefter fokuserer jeg på hvilke forhold ledelse, medarbejdere og eksterne interessenter har til CSR politikken. Efterfølgende rettes

fokus imod virksomhedens filantropiske projekt, og igen imod hvordan denne opfattes af ledelse, medarbejdere og eksterne interessenter.

4.3 - EsoftFlow - baggrund for min case

Jeg blev bekendt med EsoftFlow da jeg i 2009 var i praktik på den danske ambassade i Hanoi, hvor EsoftFlow var del af ambassadens B2B program. Jeg valgte EsoftFlow som min case da de repræsenterede stor interesse for CSR, og da de som virksomhed i et udviklingsland forventes aktivt at have en CSR politik. Desuden fandt jeg det interessant at undersøge hvordan en ICT virksomhed arbejder med CSR, da virksomhedens opgaver typisk er af kompliceret karakter. Det er desuden en branche der vokser kraftigt i Vietnam. Samtidig er der mange CSR muligheder for virksomheder i denne branche. Det er ligeledes en branche, der har ry for at udnytte sine medarbejdere, specielt i Sydøstasien. Samtidig forventes det af interessenter at udenlandske virksomheder i udviklingslande arbejder med CSR.

4.4 - Indsamling af materiale

Indsamling af materiale vedrørende EsoftFlow blev gjort via hjælp fra den danske ambassade i Hanoi, medarbejderhåndbog, artikler, hjemmeside, observationer og interviews. Mit formål med besøget i Hanoi, og min research af andet materiale var at opnå kendskab til hvilke CSR initiativer virksomheden havde, jævnfør interviewguide. De kvalitative interviews var semi-strukturerede, men opbygget på baggrund af min teori.

4.5 – EsoftFlow - præsentation

EsoftFlow blev startet i 2006 som et joint venture mellem det Odense baserede Esoft og Vietnamesiske Vietnam Graphics. Virksomhedens hovedopgave er redigering af fotomateriale som kommer fra ejendomsmæglere i Vesten, og bliver professionelt redigeret i Hanoi. Virksomheden startede ud med ti ansatte, hvoraf Thomas Frisenberg og Mr. Dong har været med fra starten. Virksomhedens ejerskab forholder sig således at Esoft Systems ejer $\frac{3}{4}$ hvor Vietnam Graphics ejer $\frac{1}{4}$. Ledelsen er siden begyndelsen været varetaget af danske Thomas Frisenberg, og vietnamesiske Mr.Dong. I specialet er det deres motivation for at engagere sig i CSR

jeg ønsker at begrunde. Thomas Frisenberg er administrerende direktør, hvor Mr.Dong repræsenterer Vietnam Graphics, og er hovedmand på det filantropiske projekt ved Ba Ví.

EsoftFlow har i igennem de sidste år vokset sig større og større, og i dag har virksomheden tæt ved 200 ansatte⁷⁵. For virksomheden har Danidas støtte været meget vigtig, idet de har været i stand til fra dag et at have kunder. Første kunde hos virksomheden var Esoft i Odense, og virksomheden har gennem årene åbnet kontorer i Sverige, Frankrig og USA, hvorfra salgsarbejdet forgår. EsoftFlows produktionen er krævende hvilket fra starten af har gjort det nødvendigt at medarbejderne blev grunddigt trænet for at kunne løse avancerede grafiske opgaver i Adobe Photo Shop og Dreamweaver. På baggrund af opgavernes kompleksitet, har det fra starten af og til i dag, været vigtigst i produktionen at medarbejderne leverer et solidt produkt til kunderne. Ligeledes har virksomhedens kerneværdi hele tiden været den motiverede, dygtige medarbejder. EsoftFlow har ikke været i fare for at lukke pga. finanskrisen, idet jo flere huse der bliver sat til salg, desto flere opgaver får EsoftFlow⁷⁶.

EsoftFlows forretningsmodel afhænger i dag af ejendomsmæglere der ønsker at udlicitere deres grafiske arbejde til EsoftFlow. Billederne tages i Vesten, sendes til EsoftFlow og sendes efterfølgende tilbage til ejendomsmægleren. EsoftFlow behandler billeder af forskellig kvalitet, men tilbyder også komplicerede løsninger indenfor 3D indretning, videopræsentation af boliger og plantegninger.

Priserne for standardbilleder er ca. 1.euro per billede, og tager typisk ca.3-5 minutter at fremstille⁷⁷. For mere komplicerede opgaver, er priserne naturligvis højere. For at sikre en større indtægt er billedpriserne i pakker, således at du minimum køber 20 billeder. EsoftFlow behandler billederne i løbet af natten, og ejendomsmægleren modtager dem igen dagen efter. EsoftFlow er afhængig af gode server forhold, og stabile Internet forhold, hvilket fra starten har gjort at produktionsomkostningerne er betragtelige. Den daglige ledelse af EsoftFlow foretages i dag af Thomas Frisenberg. Hvorimod Mr. Dong er hovedansvarlig for Ba Ví projektet, og står for koordinering af det projekt.

⁷⁵ Thomas Frisenberg.

⁷⁶ Thomas Frisenberg

⁷⁷ Thomas Frisenberg.

4.6 - EsoftFlows CSR politik

Jeg ønsker her at præsentere EsoftFlows værdier og visioner for deres CSR politik. Jeg begynder med at præsentere virksomhedens visioner og værdier, samt på hvilket grundlag disse er dannet, i forbindelse med EsoftFlows støtte fra Danida⁷⁸.

4.6.1 - Værdier og visioner hos EsoftFlow.

EsoftFlows beskrivelse af hvordan de betragter CSR kommer klart til udtryk på deres hjemmeside. Her gør de læseren opmærksom på deres entusiasme for at integrere CSR i deres forretning;

”Esoftflow has since its establishment pro-actively worked to integrate corporate social responsibility into its business operation and development.”⁷⁹

EsoftFlow skriver desuden at dette involverer rekruttering af handicappede, samt hyppige workshops med fokus på blandt andet HIV/AIDS bekæmpelse. De gør desuden opmærksomhed på at den danske ambassade i Hanoi hyppigt benytter dem som succesfuld case virksomhed, når ambassaden vil gøre opmærksomhed på CSR. Thomas Frisenberg gør opmærksomhed på at virksomheden, som sådan, prøver at integrere CSR i alle virksomhedens områder, samt at den vægter medarbejdernes kendskab til egne rettigheder højt⁸⁰. Virksomheden vægter værdier som engagement, social ansvarlighed, forandring og loyalitet højt. Disse værdier stemmer overens med hvad virksomheden ønsker af muligheder for dens ansatte, og for virksomhedens fremtidige udvikling. Målet er derudover at vokse, uden at gå på kompromis med værdierne, og blive ved med at arbejde aktivt med CSR⁸¹.

Virksomheden har fra starten i 2006 været i den situation at den skulle tage stilling til sine værdier, idet den er etableret i Vietnam med støtte fra Danidas B2B program. Store dele af midlerne har været øremærket til CSR aktiviteter, men med det ansvar at virksomheden selv kunne forme aktiviteterne og initiativerne. Dette har været op til EsoftFlow selv at skabe en strategi for hvorledes aktiviteterne bedst kunne bruges

⁷⁸ EsoftFlow modtog i omegnen af 5 millioner DKK i etableringsstøtte i forbindelse med deres deltagelse i B2B programmet.

⁷⁹ www.esoftflow.com/profile

⁸⁰ Thomas Frisenberg

⁸¹ MR.Dong

til at styrke virksomhedens konkurrencemuligheder. Danida stiller følgende krav, til virksomhedens CSR politik, beskrevet af Le Loan Le;

”One, it needs to involve, Improvement of Working Conditions and OHS (Occupational Health and Safety), two, it needs to involve HIV/AIDS awareness training, three, it needs to involve acceptance of Trade Unions, four it needs to involve Gender Equality; and five it needs to involve Job opportunity prioritized for the poor”⁸².

Både Thomas Frisenberg og Mr.Dong har været med til at grundlægge virksomheden, og det er ud fra de fem ovennævnte område at CSR politikken har taget sit udspring. Thomas Frisenberg forklarer at han i sin tid gik ind for at arbejde for EsoftFlow da han havde et ønske om at være projektleder for en virksomhed i Vietnam, der skulle starte op, og som var forpligtet til at arbejde med CSR. Thomas Frisenberg henholder sig til at han ikke gik ind i projektet udelukkende på grund af pengene, men at han ønskede at arbejde med social retfærdighed, som han tidligere gjorde for ILO og Danida. Thomas Frisenberg viser med sin karriere og sin indgang til projektet at han mener det når han siger at han ønsker at arbejde for bedre arbejdsforhold.

4.6.2 - Ledelsens betydning for CSR politikken

Som Jenkins et al fokuserer på så er CSR aktiviteterne hos en SME opstået på baggrund af en entusiastisk leder. Det er tydeligt at Thomas Frisenberg og Mr.Dong entusiasme for CSR initiativerne i virksomheden. Thomas Frisenberg og Mr.Dong har begge på baggrund af EsoftFlows vækst været meget opmærksomme på at udvikle CSR politikken.

EsoftFlows ledelse har i dag et klart håb om at alle dens forretningsområder forholder sig til virksomhedens CSR politik. Jeg fik under mit besøg et klart indtryk af, at det ikke bare var tomme ord. Virksomhedens medarbejdere var i stand til at skelne CSR initiativer fra hinanden. Samtidig udtrykte ledelsen klart sine forventninger til at de ønskede at udvikle konceptet, og ventede bare på muligheden.

⁸² Le Loan Le

I dag er det med overbevisning i stemmen at Thomas Frisenberg og MR.Dong fortæller at EsoftFlows succes i høj grad er afhængig af seriøsiteten af CSR politikken. EsoftFlows ledelse syntes det er fantastisk at de kan opnå både vækst og forbedre medarbejderne og sociale forhold samtidigt.

EsoftFlows CSR aktiviteter er udsprunget af Danidas B2B program, men videreudviklet med egne ideer til at supplere. Som Ruth Aguilera forklarer så accepteres CSR initiativerne bedst blandt medarbejderne hos en virksomhed, i tilfælde af at chefen går forrest. Anne Roepstorff fokuserer ligeledes på hvordan dette kun er mere typisk hos mindre virksomheder.

EsoftFlow var fra starten meget præget af det forhold at Danida har stillet krav, men er i dag i højere grad præget af de strategiske fordele der har vist sig at følge med, men personlige værdier har naturligvis også spillet ind. Virksomhedens ledelse har gået forrest i at vise deres opbakning til projektet, Thomas Frisenberg siger;

”Det vil virke hult med CSR aktiviteter, hvis det ikke var noget vi selv bakkede op om, og syntes var en god idé. Det er vigtigt at ledelsen går forrest og viser vi går ind for dette her⁸³.

I dag er EsoftFlow ikke længere underlagt Danidas CSR krav, men organisationen er blevet skabt på grundlag af de krav der blev stillet. EsoftFlow vil gerne kunne forsvare en fornuftig sociale profil, således bliver det overvejet, ved implementering af nye initiativer, om CSR initiativerne kan være skadelige for andre områder⁸⁴.

Ledelsen hos EsoftFlow har valgt at et kursus i virksomhedens CSR politik, indgår i det to måneders træningskursus som nye medarbejdere skal igennem ved ansættelse. Beslutningen om dette er truffet idet man ønsker at oplære medarbejderne i de givne forhold hos EsoftFlow idet de starter hos virksomheden.

Konkret betyder det at idet virksomheden starter deres to måneders træningsforløb, indgår CSR politikken som kursus, her er det medarbejdere og eksterne konsulenter der står for undervisningen. Undervisningen i CSR fokuserer på kerneområderne occupational health and safety, Aids-Hiv træning, engelsk, samfundsoplysning,

⁸³ Thomas Frisenberg

⁸⁴ Thomas, Frisenberg

ligestilling, samt muligheden for at arbejde med handicap. For EsoftFlow forklarer Mr.Dong at det sværeste er, at få nedlagt de fordomme som nye medarbejderne ofte kommer med, blandt andet overfor handicappede medarbejdere. Han siger;

*"Its awareness ,when they know the people with disabilities are like them, they work together, help each other, and enjoy each others company"*⁸⁵

Ledelsen gør dette fordi de ønsker at nedbryde fordomme, som stortrives i Vietnam. Ledelsen har erfaret, at kender man nogen med et handicap, og kan man lide nogen med et handicap, så forsvinder fordommene typisk. EsoftFlows CSR aktivitet er i begyndelsen af medarbejderens ansættelsesforhold karakteriseret som undervisende. Det bliver virksomhedens ansvar at nedbryde fordomme, undervise medarbejderne i CSR og samtidig tjene penge. Virksomheden står overfor store omvæltninger i den kommende tid. Det er sandsynligt at de i løbet af to til tre år vokser sig dobbelt så store som de er i dag. Om dette siger Thomas Frisenberg siger;

*"I løbet af nogle år, kan det være nødvendigt at vi opretter et direkte uddannelsescenter, for at kunne følge med, og for at CSR træningen ikke forhindrer andre dele af virksomheden i at producere"*⁸⁶

EsoftFlow har behov for, at deres medarbejdere kender til ordentlige arbejdsforhold, og at udskiftningen ikke er for stor. Thomas Frisenberg siger at virksomheden fra starten har erkendt at de ikke kunne holde til for stor udskiftning i personale. Om dette siger Thomas Frisenberg;

*"behandler vi dem ordentligt vil de også yde en bedre indsats, og de bliver også hos os."*⁸⁷

EsoftFlows ledelse tænker langvarigt i forhold til deres CSR initiativer. Således vil kommende initiativer ikke bare blive trukket ned over hovedet på medarbejderen. Medarbejderne hos EsoftFlow skal kunne regne med CSR initiativerne, og vide at de bliver taget alvorligt, og at chefen går forrest i sikringen af gode forhold for dem. De

⁸⁵ Mr.Dong

⁸⁶ Thomas Frisenberg

⁸⁷ Thomas Frisenberg

medarbejdere jeg talte med, gav alle sammen udtryk for at de følte sig trygge ved ledelsen;

”the initiatives the management pursues of CSR is good for me personally, they are good for me, and there is good atmosphere. Mr.Thomas is there in the office, and he treats everyone nice.”⁸⁸”

Idet ledelsen ønsker at arbejde langvarigt med CSR, ønsker de også til at sende et signal til omverdenen omkring dette. Derfor blev EsoftFlow i 2011 medlem af UN Global Compact. Dette er en afdeling under FN, der af frivillighed opfordrer virksomheder over hele verden til at indoperere CSR initiativer i deres virksomhed, og rapportere deres resultater til FN.

4.6.3 - Eksterne interessenter og EsoftFlows CSR politik

SME virksomheder står ifølge Jenkins typisk i den situation at deres forhold til eksterne interessenter er af uformel karakter. Thomas Frisenberg forklarer at dette også er tilfældet for deres forhold til både kunder, ambassaden, men mindre formel til Ba Ví institutionen. EsoftFlow er placeret i Hanoi, og pga. af den støtte de har modtaget fra Danida, mener Thomas Frisenberg at EsoftFlows mest betydningsfulde interessant har været den danske ambassade. Ligeledes har EsoftFlow et samarbejde kørende med de vietnamesiske myndigheder ved Ba Ví institutionen uden for Hanoi, forvaltet gennem den danske ambassade. Den næste store eksterne stakeholder er virksomhedens kunder, som virksomhedens eksistensgrundlag er afhængig af.

Thomas Frisenberg forklarer at samtlige interessenter er positive overfor virksomhedens CSR aktiviteter. Begge af EsoftFlows ejere, samt de eksterne interessenter er ifølge Thomas Frisenberg meget begejstrede for CSR politikken. EsoftFlows ledelse har på baggrund af denne opbakning frit lejde til at arbejde med CSR aktiviteter. Under mit besøg blev jeg dog opmærksom på, at de skulle overveje økonomien i forbindelse med nye initiativer.

EsoftFlow er afhængige af deres kunder, og af deres ejere. Virksomhedens ledelse forklarer at de tiltag der tages i forbindelse med deres CSR initiativer tages for at

⁸⁸ Medarbejderinterview

sikre virksomhedens strategiske udvikling på lang sigt⁸⁹. For den danske ledelse handler det om at pengene skal investeres i yderligere forbedringer, og om at skaffe arbejdspladser til unge mennesker. Samtidig har virksomhedens engagement i CSR sørget for at medarbejderudskiftningen er lav, arbejdstilfredsheden er høj og med dette in mente er der ikke den store interesse for at lave noget om. Selvom virksomheden ville komme i krise er Thomas Frisenberg overbevist om at CSR aktiviteterne ikke vil blive cuttet. For ham er CSR inkluderet i virksomhedens måde at gøre forretning, og det ville derfor være at forfølge en helt ny strategi, hvilket ville være risikabelt og kortsigtet⁹⁰.

⁸⁹ Thomas Frisenberg

⁹⁰ Thomas Frisenberg

Kapitel 5 -analyse

5.1 - Analyse

I min analyse af hvad der motiverer ledelsen hos EsoftFlow til at engagere sig i CSR,³ tager jeg udgangspunkt i de observationer og interviews med ledelsen og medarbejdere, jeg foretog mig ved mit besøg hos EsoftFlow i april og maj 2011. Observationerne og interviewene ønsker jeg at behandle ved brug af min teoretiske viden fra kapitel tre.

5.2 - Fremgangsmåde for analysen

De CSR forhold jeg ønsker at analysere er delt op i tre forskellige kategorier. Ifølge opfattelsen af CSR og jævnfør EU-kommissionens definition, så handler CSR om sociale økonomiske prioriteter, sociale prioriteter og miljømæssige prioriteter som virksomheden påtager sig frivilligt. På baggrund af dette deler jeg EsoftFlows CSR aktiviteter op i tre forskellige kategorier;

1. Virksomhedens arbejdsmiljøforhold
2. Hensyn virksomheden tager til miljøet
3. Det filantropiske arbejde som virksomheden er engageret i.

Jeg vælger først at præsentere forholdene i hver kategori for sig, for dernæst at tage fat på hvor motivation for dette stammer fra. Her henholder jeg mig til om motivationen er instrumentel, relationel eller moralsk. Dernæst vil jeg for hvert afsnit vurdere hvad disse forhold i virkeligheden siger om virksomhedens CSR politik. Herefter ønsker jeg at komme en konkret vurdering af fordelene og ulemperne i forbindelse med disse aktiviteter, holdt op imod den gennemgåede teori.

Til slut laver jeg en samlet vurdering af hvad der motiverer ledelsen i virksomheden til at engagere sig i CSR? Her inddrager jeg det kendskab jeg har opnået fra de tre hovedområder i CSR politikken, for på denne måde at kunne vurdere, hvad der motiverer dem til at engagere sig i CSR.

5.3 - CSR politikken.

Når EsoftFlow hyrer nye medarbejdere starter de ud med at blive undervist i to måneder, før de ”rigtigt” starter med at arbejde. I denne træningsperiode, modtager de også undervisning i virksomhedens CSR politik.

CSR politikken er samtidig indarbejdet i deres personale politik. I det følgende afsnit præsenterer jeg forskellige centrale områder i EsoftFlows CSR politik. Da ledelsen mener alle områder berøres af CSR har dette været et prioriteringsspørgsmål, hvor jeg har truffet nogle valg. Jeg har valgt ud fra at jeg ønsker at beskrive de interne sociale arbejdsmiljøforhold, miljømæssige tiltag samt virksomhedens eksterne filantropiske arbejde.

5.4 - De interne social arbejdsmiljøforhold

I dette afsnit vil jeg beskrive de interne sociale arbejdsmiljøforhold, som hentyder til medarbejdere med handicap, ligestilling, medarbejderudvikling, sundhed og sygdom, forsikringer og mobning. Jeg præsenterer først arbejdsmiljøforholdene samlet, for dernæst at tage fat på hvad der har motiveret ledelsen til at engagere sig i disse forhold? Herefter vil jeg forholde mig til hvad forholdene egentlig fortæller om EsoftFlows CSR politik? Til slut vil jeg vurdere hvorvidt fordelene eller ulemperne ved projektet er flest?

5.4.1 - Medarbejdere med handicap.

Et af hovedområderne i EsoftFlows CSR politik, er at mindst ti procent af medarbejderne skal have et handicap. Derfor er det vigtigt at de fysiske rammer hos EsoftFlow er i orden. EsoftFlow har fået opstillet en kørestolsrampe, denne muliggør sammen med en elevator at alle let kan komme ind på kontoret, også med en kørestol. For EsoftFlow er det vigtigt, at udtrykke at medarbejdere med et handicap skal have samme muligheder for at gøre karriere som alle andre. Medarbejderne bliver positivt overrasket efter at have arbejdet med handicappede i en periode. En medarbejder siger;

”They are happy they are given the chance, and they are often our best editors. I guess its because they are given the chance”⁹¹

I Vietnam er handicappede mennesker ikke noget man taler så meget om, og mange har svært ved at få fodfæste på arbejdsmarkedet. EsoftFlows ledelse vælger her at tage fat på de fordomme som ofte kommer til udtryk i ansættelsesperioden.

En handicappet medarbejder, fortæller mig at hun hos EsoftFlow har mulighed for at udleve sin drøm og blive dygtig til noget.

”the management supports me, and my co-workers respect the work I do, I am no different here at EsoftFlow”⁹²

5.4.2 - Ligestilling

En ting er at give handicappede gode karrieremuligheder, ligestilling omfatter også ligestilling af kønnene. EsoftFlow er en moderne virksomhed, som ønsker både at appellere til mænd og kvinder. Virksomheden har som mål at mindst 35 procent af de ansatte skal være kvinder⁹³. Thomas Frisenberg udtaler;

”Det er vigtigt at mænd og kvinder har samme muligheder i virksomheden, og derfor vigtigt at vi aktivt arbejder for at få kvinder ind i virksomheden”⁹⁴

Det er i virksomheden tydeligt at medarbejderne bliver behandlet lige, og at der ikke bliver gjort forskel pga. køn. Ledelsen sørger ligeledes for i samarbejde med HR hver uge at præsentere en medarbejder som ugens ansatte. Det er ligegyldigt om man er mand eller kvinde, men man bliver vurderet på sine præstationer, og medarbejderne bliver projekteret op på monitorerne på kontoret med titlen ugens medarbejder.

5.4.3 - Medarbejderudvikling

For at sikre sig at virksomheden konstant udvikler sig, går ledelsen meget op i at medarbejderne ikke gror fast i deres arbejde. Alle medarbejdere skal halv-årligt

⁹¹ medarbejderinterview

⁹² Medarbejder interview

⁹³ Staff manual. S.39

⁹⁴ Thomas, Frisenberg

deltage i personlige udviklingssamtaler arrangeret af HR. I disse samtaler fokuseres der på følgende områder;

*To ensure that we all work with the same objective, vision and values., That the employee and Company management provide a detailed evaluation of the performance since the last talk., To promote cooperation and trust through knowledge about specific situation., To cover need for training/development., To agree on objectives for the personal development., To discuss the employee expectations to a career at esoftflow*⁹⁵.

EsoftFlows ledelse ønsker at medarbejderne skal føle at de har muligheder hos virksomheden. Og at de ser at der er en flad strategi i forhold til ledelse, som man også finder hos mange danske virksomheder. Dette ser man tydeligt, idet den administrerende direktør sidder i et stort fælles kontorlokale, sammen med medarbejderne i produktionen. Den flade strategi er traditionelt dansk, men opfattes positivt af vietnameserne efter et stykke tid. Min oplevelse af omgangsformen var at der var en uformel og god stemning i kontorerne.

Hvis medarbejderen løser sine opgaver og holder sig til sine deadlines, modtager denne 60 dollars om måneden, øremærket til kompetencetræning. Her har medarbejderen muligheden for at udvikle sine kompetencer. Det er ikke muligt at bruge midlerne på andet end udvikling, og betalingen for kurser og andet skal ske gennem EsoftFlows regnskabsafdeling. Dette gør det muligt at tjekke at medarbejderen rent faktisk bruger pengene på det han/hun ønsker og er godkendt af EsoftFlow. For medarbejderne giver det dem mulighed for at forbedre sig indenfor de områder som de ønsker, og som er godkendt af EsoftFlow. Medarbejderne forklarer mig at de er meget begejstrede for uddannelsestilbuddene, som de mener bare gør dem dygtigere.

*"I always learn new things, and get better and more happy"*⁹⁶

Ledelsen fokuserer på at de belønner deres medarbejdere, og at de naturligvis håber at få noget godt ud af den ekstra viden de får ud af denne efteruddannelse.

⁹⁵ Staff manual. S.40

⁹⁶ medarbejderinterview

5.4.4 - Sundhed og sygdom

For EsoftFlow er det vigtigt at arbejdspladsen er så sund som mulig, samt at deres medarbejdere har det godt. Derfor er det vigtigt at sygdom tages alvorligt. EsoftFlow er en virksomhed som tager hånd om sine medarbejdere, dette betyder at ledelsen har pligt til at observere om en medarbejder ser syg ud. Hvis medarbejderen bliver syg skal denne sørge for senest 30 minutter efter at skulle være mødt at kontakte arbejdspladsen. Hvis medarbejderen bliver alvorligt syg er det vigtigt at virksomheden fastholder kontakten, for således at fortsætte med at pleje denne. Forsikringsmæssigt fungerer det således at medarbejderen betaler en del af sin løn i sygeforsikring, og denne dækker lønnen under sygdomsforløbet⁹⁷.

EsoftFlow prioriterer som nævnt også HIV/AIDS bevidsthed. Der undervises i personlig beskyttelse og virksomheden har gratis prævention på toilettet. Medarbejderne er ikke så meget for at tale om dette område, men ifølge Thomas Frisenberg så tager de imod præventionen diskret.

5.4.5 - Motivation for medarbejderen til at yde den ekstra indsats.

EsoftFlow har i sin virksomhedsstrategi indarbejdet to kategorier af motivation for at få medarbejdere til at yde en god indsats. Der findes to grupper, hvor den ene er rettet mod individet og den anden er rettet mod den gruppe som medarbejderen befinder sig i. Den bonus som medarbejderen kan opnå via personligt at udmærke sig bliver udbetalt månedligt, hvorimod gruppe belønningen bliver udbetalt kvartalsvis. Ved hvert regnskabsår udpeges klare mål og succesrammen for dem og medarbejdere, som får ansvaret for at leve op til disse mål. Ledelsen vurderer løbende hvordan disse mål forfølges, og til sidst vil et økonomisk incitament blive som udbetales i form af en bonus⁹⁸.

5.4.6 - Forsikringer

EsoftFlow vil gerne betragte sig selv som en social retfærdig arbejdsplads. Derfor vælger EsoftFlow at betale store dele af medarbejdernes forsikring, svarende til 20

⁹⁷ Staff manual. S43

⁹⁸ Staff manual. S.44

procent af medarbejderens løn. Medarbejderen betaler selv 8,5 procent af sin løn. Størstedelen går til pension, resten går til sundhedsforsikring og arbejdsløshedsforsikring.

Det er vigtigt for EsoftFlow at deres medarbejdere er forsikret. På denne måde kan de sociale forhold som medarbejderen tilbyder sig selv og sin familie være med til at højne de faktiske niveauer i Vietnam. Mange virksomheder som befinder sig i samme branche bliver således presset til også at levere gode forhold til sine medarbejdere. Medarbejderne er glade for de forhold der her mødes, via den private sundhedsforsikring. Ledelsen ser det ligeledes som et nødvendigt onde, da det offentlige sundhedssystem i Vietnam er præget af korruption⁹⁹.

5.4.7 - Mobning

Det er essentielt at medarbejderne føler sig tilfredse på arbejdet, og at det sociale miljø er i orden. På grund af dette har EsoftFlow en politik der ikke accepterer chikane af andre medarbejdere. Venligt drilleri er ikke chikane, men chikane er en situation hvor man sætter forsvarsløs i en ubehagelig situation. Medarbejderne er forpligtede til at rapportere om der findes problemer. EsoftFlow vil altid forsøge at finde en løsning på problemerne internt i organisationen, men om dette ikke er muligt tager man ekstern hjælp ind. EsoftFlows vision er at alle medarbejdere behandler hinanden ordentligt og med respekt. På denne måde sikres der at man skaber en ordentlig stemning på arbejdspladen og at alle behandles med respekt. Thomas Frisenberg fortæller mig at de ikke har haft nævneværdige problemer med mobning. I mine to uger hos virksomheden opfattede jeg heller ikke noget der mindede om mobning. På trods af jeg ikke forstår vietnamesisk, var den stemning og afslappethed jeg oplevede medarbejdere og chefer imellem god.

5.4.8 - Motivationen bag disse initiativer

Motivationen bag de arbejdsmiljømæssige tiltag er instrumentel, set fra ledelsens side og i forbindelse med Aguileras holdning til virksomhedens motivation for at engagere sig i CSR. De gode forhold hjælper EsoftFlow med at opbygge en stærk og

⁹⁹ Thomas Frisenberg.

tryk arbejdskultur, denne sørger for at virksomheden opnår bedre arbejdstilfredshed. Samtidig plejer disse forhold også de relationelle og moralske motiver, i og med at virksomhedens interesser er tiltrukket af projektet. Samtidig betyder det også noget for ledelsen selv at de er i stand til at tilbyde bedre forhold for deres ansatte.

5.4.9 - Hvad siger det egentlig om virksomhedens CSR politik

Virksomheden opnår på den ene side at skabe gode forhold for deres medarbejdere, men på den anden side så ville de omkostninger der bliver brugt på forsikringer og medarbejderudvikling, kunne være gået direkte til lønstigninger. Når man taler om udviklingslandene så er det nødvendigt at huske at de socioøkonomiske standarder ikke er de samme som i Vesten. Derfor kunne man forestille sig at nogle af ressourcerne på de interne forhold, bedre kunne være gået til flere filantropiske projekter, som Visser fremhæver som mere essentielle end arbejdsmiljøforhold.

Det var mit klare indtryk at de medarbejdere jeg talte med var at de var glade for de initiativer der befandt sig omkring handicap, ligestilling, medarbejderudvikling, sundhed og sygdom, forsikringer og mobning. Medarbejdernes holdning var enstemmigt, at det betød noget at de blev behandlet som de gjorde, og at det øgede deres lyst til at arbejde for EsoftFlow. Ledelsen var ligeledes positiv overfor initiativet da belønningen også gavner dem.

”vi får dygtigere, mere motiverede og bedre medarbejdere.... Vi er afhængige af at have dygtige medarbejdere som kan opkvalificere sig”¹⁰⁰

Herudaf kan det aflæses at ledelsen er positiv overfor de initiativer de har fremvist, men jeg får også indtrykket af, at ledelsen gør det af ren og skær nødvendighed. Mit indtryk er, at ledelsen arbejder med disse uddannelsesmidler for strategisk at opkvalificere deres stab, og idet medarbejderne er tilfredse har ledelsen formået at motivere.

¹⁰⁰ Thomas Frisenberg

5.4.9.1 - Vurdering

Den danske ambassade i Hanoi har gennem deres B2B program støttet etableringen af EsoftFlow. Dette er sket på baggrund af krav om at virksomheden lever op til forskellige arbejdsmiljøforhold. EsoftFlow anvender mange ressourcer på forskellige tiltag for at opnå en solid arbejdsmiljøpolitik. Produktionen forgår i Vietnam, men handlen foregår i Vesten, det er derfor væsentligt at virksomheden har en ordentlig arbejdsmiljøpolitik. Dette er en god ide, idet produktionen forgår i et udviklingsland, og det er passende og fornuftigt at EsoftFlow bruger meget energi på arbejdsmiljø. Produktionen forgår i store lokaler, hvor medarbejderne ikke kigges over skuldrene, men opfordres til at dygtiggøre sig.

EsoftFlow opnår samtidig enorm stor tilfredshed hos sine medarbejdere, hvilket kan tolkes som havende en positiv effekt på deres arbejde. Medarbejderne oplever en glæde ved at komme på arbejde, og ledelsen har på grund af virksomhedens størrelse tid til at kende de forskellige ansatte. Dette har muliggjort at medarbejderne, har følt et kendskab til deres ledelse, og de følger ledelsen. EsoftFlow har således på den ene side opnået sundere, og gladere medarbejdere, som har et bedre tilhørsforhold til deres arbejdsplads.

På den anden side har de opnået styrkede konkurrencefordele, idet de som virksomhed klarer deres produktion med få tabte udgifter. Om dette er tilfældet pga. disse initiativer er naturligvis ikke en selvfølge, men virksomheden står forstærket i konkurrencemæssig henseende. Virksomhedens omkostninger ved disse initiativer, kunne også være gået direkte til lønninger eller til, virksomhedens investorer eller til filantropiske donationer, som Visser mener der er større forventninger til end arbejdsmiljø.

Jeg vurderer dog at virksomhedens stabilitet på medarbejderområdet formentlig afhænger af disse initiativer, og at det derfor ville være forkert at nedprioritere disse. Ingen af arbejdsmiljøområderne strider imod, eller er saboterende i forhold til virksomheds grundelementer som Yuan et al hentyder til, derimod sørger virksomheden for at videreuddanne og opkvalificere medarbejderne. Samtidig har det også en positiv effekt at medarbejderne lærer at omgås kollegaer med handicap,

og at man på den måde fjerner fordomme. Jeg vurderer klart at arbejdsmiljøinitiativerne har en positiv virkning på lokalsamfundet.

Alt i alt forbedrer initiativerne medarbejdernes forhold på arbejdspladsen og deres kvalifikationer, samtidig med at det styrker virksomhedens forretning og konkurrenceevne. Dette ligger i overensstemmelse med Porter og Kramers syn på hvad der styrker en virksomhed. I forhold til motivation, vurderer jeg at medarbejderne bliver støttet i deres uddannelse, og samtidig gir ledelsen medarbejderne mulighed for at mestre det de laver, og koncentrere sig om deres arbejde. Således formår EsoftFlows ledelse i forhold til arbejdsmiljøforholdene, at sørge for at medarbejderne motiveres. Ledelsen udbetaler bonus til den der præsterer bedst over et stykke tid. Dette går imod Daniel Pinks tanker om ekstern motivation, hvor de burde have brugt pengene på udvikling i stedet. Forholdene hos EsoftFlow lever ellers op til Daniel Pinks motivation 3.0. Her opnår medarbejderne mulighed for at mestre noget, samtidig med at deres personlige autonomi i deres arbejdsforhold respekteres, idet de ikke som sådan overvåges.

Jeg vurderer at arbejdsmiljøpolitikken trækker i den rigtige retning i og med at det motiverer medarbejdere, dog med den bemærkning at muligheden for bonus skader mere end den gavner. Mit indtryk på arbejdspladsen var heller ikke at det var pengebonussen medarbejderne var særligt interesserede i. Dog hersker der ikke tvivl om at CSR initiativerne omkring de interne arbejdsmiljøforhold favner bredt. Ledelsen motiveres til at fokusere på dette område idet det sørger for både at behandle medarbejderne godt, uddanne dem, motivere dem og samtidig sikre at virksomheden konkurrencemæssigt forbedres.

5.5.1 - Miljømæssige hensyn

Virksomhedens miljøprofil er det næste område jeg ønsker at beskrive. En stor del af det som normalt forstås som CSR er en virksomheds miljøprofil og initiativer i denne retning. Adskillige virksomheder arbejder ud fra den tredobbelte bundlinje, hvor miljømæssige hensyn indregnes på lige niveau med de sociale og finansielle hensyn. De grundlæggende miljømæssige overvejelser er som følgende;

EsoftFlow ønsker at være en miljøvenlig virksomhed, som tager hensyn til de miljømæssige konsekvenser som deres produktion har. EsoftFlows ledelse opfordrer deres medarbejdere, ved brug af bannere til at slukke for aircondition, og lys i de rum de forlader. Ligeledes opfordrer ledelsen til at dørene bliver lukket når det går ind i et rum. I sommermånederne skal temperaturen ligge mellem 25-27 grader celsius, og i vintermånederne ligeledes. Og hvis der kun er 2-3 medarbejdere på arbejde, så skal ventilatorer benyttes i stedet for aircondition.

Grundvandet i Vietnam er ikke drikkevenligt, medmindre det bliver kogt, derfor køber EsoftFlow La Vie vand, og har vandmaskiner stående fremme. Medarbejderne skal bruge kogende vand, til brug ved fremstilling af isklumper. Dette kræves da brugen af La Vie vand er omkostningsfuld. Thomas Frisenberg siger

”vi skal passe på energien, så vi bruger færre penge på produktionen. Men samtidig bliver vi nødt til at overveje de omkostninger vi bruger på miljøvenlige initiativer”¹⁰¹.

Al produktion forgår ved computere. Her skal skærmene slukkes, hvis de ikke er blevet brugt i fem minutter. Ligeledes er det nødvendigt at maskinerne, bliver slukket når de ikke benyttes. Hvis en computer er gået i stykker, er det vigtigt at maskinen bliver leveret tilbage til salgsstedet, for på en miljømæssig rigtig måde at blive kasseret.

Ved fremtidige investeringer er det vigtigt at der investeres i de mest miljørigtige produkter, og hvis de kan skaffes, og ligger indenfor virksomhedens økonomiske muligheder foretrækkes disse. Her er økonomi en prioritet, idet virksomheden ifølge Thomas Frisenberg ikke har ressourcerne til at kassere al inventar og pludselig købe nyt. Det er en benhård prioritering, men virksomheden er ifølge Thomas Frisenberg også tvunget til at forholde sig til omkostningerne ved at tænke på miljøet.

Ledelsen ønsker at opnå at miljømæssige hensyn bliver til en vanesag. Dette skal bidrage til at medarbejderne i deres daglige arbejde tænker på hvordan han/hun forholder sig til brug af energi. Ved at påminde og gå forrest, er ledelsen i stand til at påvirke medarbejderne til, og skabe en kultur, hvori dette lykkes. Medarbejderne

¹⁰¹ Thomas Frisenberg

syntes det er fornuftigt at de sparer på energien, men gør det mest fordi ledelsen fortæller dem de skal gøre det.

”We watch out what we use, turn of computers... we all know energy is expensive.”¹⁰²

Fra ledelsens side er miljøområdet vigtigt, idet man ønsker at benytte så lidt energi som muligt i sin produktion, hvorfor det er muligt at holde produktionsomkostningerne nede. Det motiverer ledelsen at kunne spare penge på energi, men også at være i stand til at sætte en høj produktionsstandard uden brug af for meget energi¹⁰³.

5.5.2 - Motivation

EsoftFlows mest klare formål med at spare på energien er instrumentelle forhold, da de økonomisk sparer på initiativerne. Jeg vurderer ikke at det er lykkedes virksomheden moralsk at sælge ideen, men er heller ikke sikker på at dette er muligt. Den danske ambassade har krævet af virksomhederne i B2B programmet, at de forholder sig til den energi de bruger. Virksomheden ønsker at passe på energien, men de ønsker ikke at dette skal have indflydelse på produktionen af billeder. Ledelsen er motiveret til at spare på nuværende maskiner, og med tiden udskifte dem med mere miljørigtige. Dog skal økonomien i dette overvejes, idet ledelsen skal overveje de økonomiske omkostninger ved initiativerne.

Samtidig operer de et land hvor de nødvendige ressourcer til at tage vare om miljøet ikke er til stede. Virksomheden er ifølge Visser i den situation at de kan tage ansvar for udviklingen i landet, og socioøkonomiske problemstillinger sammen med miljøhensyn er noget af det, der prioriteres højt. Her er der potentiale for at opnå utraditionelle alliancer.

5.5.3 - Hvad siger det om virksomhedens CSR politik?

Hvilken forskel gør det i virkeligheden at virksomheden vælger at fokusere på miljøet? Hvis man betragter CSR pyramiden så vil det befinde sig klart i to områder,

¹⁰² Medarbejder interview.

¹⁰³ Staff manual, S.41

på den ene side giver det god økonomisk sans, samtidig er det opfattet som moralsk forpligtende af eksterne interessenter. Virksomheders miljømæssige påvirkning har de sidste tyve år været meget på tale, hvor f.eks. Shell har været uheldige med olieskandaler i Nordsøen og Nigeria. Det forventes af virksomhedens interessenter at virksomhederne kan forestå en fornuftig produktion, uden at skade miljøet. Ifølge Visser forventer samfundet desuden, at virksomheden har en politik på dette område, idet virksomheden operer i et udviklingsland, hvor de miljømæssige konsekvenser af økonomisk vækst er store.

At EsoftFlow arbejder med, og tager ansvar for de miljømæssige konsekvenser virksomhedens produktion har, kan på den ene side tolkes som at den overtager den vietnamesiskes stats opgave. Friedman, ville mene at virksomheden ikke skulle engagere sig i områder, som ikke direkte fører til at de tjener penge. På den anden side ville han bifalde initiativerne, som havde til hovedopgave at stramme op om ressourcerne.

Ledelsen hos EsoftFlow mener ikke det på nogen måde kan være en dårlig ide at se på de miljømæssige konsekvenser politikken har. EsoftFlow har valgt initiativer de har ressourcer til, da de bliver nødt til at vurdere initiativerne ud fra et økonomisk synspunkt.

I mine samtaler med medarbejderne var det mit klare indtryk at de observerede de regler som ledelsen satte op, men jeg observerede op til flere eksempler på at medarbejderne ikke fulgte reglerne. Hos ledelsen virker entusiasmen for miljørigtige produkter på den ene side som god, men har også en negativ side idet omstilling er omkostningsfyldt. Thomas siger

”vi kan ikke bare fra den ene dag til den anden tage fuldstændig hensyn til miljøet. Tingene skal også hænge sammen økonomisk”¹⁰⁴

Jeg vurderer derfor, at her er der tale om et område hvor virksomheden prøver at spare hvor de kan, men hvor udviklingsmulighederne ikke er alt for store. Medarbejderne bruger formentligt en smule mindre energi, men miljøområdet påvirker ikke deres arbejde særlig meget.

¹⁰⁴ Thomas Frisenberg

5.5.4 - Vurdering

EsoftFlow påtager sig et ansvar for miljøet idet virksomheden forsøger at spare hvor den kan. Ledelsen vælger en strategi hvor de løbende udskifter apparater til mere miljørigtige versioner, dog med fokus på omkostningerne ved dette. Det er min vurdering at EsoftFlows ledelse hovedsageligt prioriterer at energi er dyrt, og at det koster mange penge at have over 150 computere kørende. Hvor de mindre miljørigtige produkter på den korte bane er billigere i brug, er de dyrere og mere miljørigtige maskiner bedre på den lange bane. Ledelsen prioriterer dog også prisen på det der indkøbes, og vurderer fra gang til gang hvad der skal købes. Ulempen ved den miljørigtige opførsel er således at det koster penge, men på sigt vil dette kunne svare sig i form af mindre energi udgifter.

Det er hos virksomheden tydeligt, at ledelsen ønsker at medarbejderne skal følge trop, og være præget af hensynet til at spare på energien. Dette gøres i form af bannere, og det gode eksempel fra ledelsens side. Ved SME virksomheder er der brug for en ledelse bestående af ildsjæle, og det er disse der får medarbejderne til at følge trop, ifølge Jenkins. Mit indtryk var at medarbejderne hos EsoftFlow til dels formåede at slukke apparater og ikke spille den dyrt indkøbte vand, men jeg fik ikke indtryk af at ledelsen havde formået at forklare årsagerne, eller som sådan gå forrest.

På den anden side formår de dog på langt sigt at styre deres energiforbrug bedre. Dette forbedrer den økonomiske situation for virksomheden, idet de ikke spilder så meget som de kunne have gjort. Samtidig kan det tænkes at virksomheden på baggrund af dette opnår et godt image på langt sigt og betragtes som grøn virksomhed. Dette tiltaler virksomhedens interessenter, idet mange virksomheder og privatpersoner stiller krav til deres leverandører. Virksomheden strammer i dele hele taget deres organisation, ved ikke at lade sig styre af høje priser på energi, og opnå større konsensus med deres medarbejdere. Dette udmønter sig i et stærkere forhold til medarbejderne, og mere forståelse dem imellem, og samtidig opnår de et mere grønt image.

5.6.1 - EsoftFlows filantropiske arbejde

Udover deres egen CSR politik som fungerer internt i virksomheden, så er EsoftFlow involveret i et stort filantropisk projekt i samarbejde med den danske stat. Ambassaden i Hanoi har valgt at arbejde sammen med EsoftFlow, da de har haft en proaktiv holdning til CSR, og har udmærket sig ved at dette ikke er gået ud over deres vækst¹⁰⁵. Således har den danske ambassadør John Nielsen sammen med sine ansatte udpeget EsoftFlow, også på grund af det tætte forhold til virksomheden. Dette forhold blev grundlagt da EsoftFlow gennem hele sit B2B program, har været på forkant med CSR aktiviteter, og har præget sit forhold til sine eksterne interessenter på ambassaden eksemplarisk ifølge Le Loan Le.

I januar 2011 startede Ba Ví projektet, med støtte fra den danske ambassade i Hanoi. Budgettet er på 1,5 millioner danske kroner. Formålet er at uddanne unge mennesker som befinder sig i statens genopdragelsesinstitutioner, så de får erfaring indenfor grafisk design. Arbejdet giver dem mulighed for at opnå en ny start, når de efter to til fire år vender tilbage til samfundet. De fleste af disse unge mennesker er havnet i genopdragelsesinstitutionen, på grund af narkotikamisbrug, tyveri eller prostitution. Officielt er der ikke tale om et fængsel, men da jeg besøgte institutionen var der ingen tvivl om at der var tale om et fængsel med tremmer for vinduerne, og låse på dørene. Når de indsatte efter deres straf vender tilbage til samfundet er der ikke forståelse for deres situation. Mange er ikke velkomne i deres familiers hjem, bliver udstødt og ramler ind i problemer igen. Formålet med projektet er derfor at give de dygtigste elever et job, når de kommer ud på den anden side. Samtidig opnår de mulighed for at blive frigivet tidligere end ellers, og komme ud af genopdragelsesinstitutionen. Projektet stiller mod at give disse mennesker en ny chance. Dette kræver en stor indsats af EsoftFlow, og derfor kører tre medarbejdere, tre gange om ugen ud til Ba Ví institutionen sammen med Mr.Dong, for at undervise de indsatte i grafisk design.

EsoftFlow har fået indrettet et undervisningslokale, med to elever per computer, wide-board og internetadgang. Her har de mulighed for at lære EsoftFlow at kende og lære at redigere billeder svarende til begynderniveauet hos EsoftFlow. EsoftFlow

¹⁰⁵ Le Loan Le

har forpligtiget sig til at tage ti procent af de studerende, for på denne måde at signalere overfor de indsatte at de her har mulighed for at få et job. Udover denne undervisning som de får i grafisk design, er meget af miljøet omkring Ba Ví præget af kommunistisk undervisning i Marx og Engels tanker. Projektet satser på at de unge mennesker får en chance for en karriere når de kommer ud af institutionen. Dog er det ikke realistisk at sikre alle jobs, men ICT branchen er stor i Vietnam, og den undervisning som EsoftFlow giver kan bruges mange andre steder¹⁰⁶. Efterspørgslen efter unge mennesker med grafiske kundskaber er stigende i Vietnam. Dette sikrer at selvom EsoftFlow ikke har mulighed for at ansætte alle elever, så forbedrer det stadig deres muligheder for at opnå ”lovlig” beskæftigelse på et senere tidspunkt.

Da jeg besøgte projektet var det fire måneder gammelt, dette betød at virksomheden ikke var færdig med at uddanne eleverne. Derfor var ingen af eleverne endnu startet med at arbejde hos EsoftFlow, det var derfor svært for mig at vurdere om projektet virkede på daværende tidspunkt. I september måned fik jeg dog en tilbagemelding fra Thomas Frisenberg som fortalte at de første to elever havde startet med at arbejde hos EsoftFlow. Thomas Frisenberg skrev;

*”det gør mig lidt stolt”*¹⁰⁷

På trods af denne tilbagemelding, så forklarer ledelsen hos EsoftFlow at projektet endnu ikke er en succes. Der er sandsynlighed for at det går dårligt, dette er tilfældet da;

*”det ikke nødvendigvis bliver så let at integrere de nye medarbejdere, og nedbryde fordomme”*¹⁰⁸

Fra ledelsens side kræver dette at man også fokuserer på coaching af de indsatte, men i ligeså høj grad har de indsatte brug for at høre en succeshistorie. Mr.Dong bruger det meste af sin tid ved EsoftFlow på dette filantropiske projekt. Ledelsen har, ifølge Thomas Frisenberg, ønsket at deltage i projektet, da de ønsker at praktisere det de skriver på deres hjemmeside i afsnittet om værdier. Mr. Dong er med når undervisningen foregår. I forhold til undervisning forklarer han;

¹⁰⁶ Le Loan Le

¹⁰⁷ Email, Thomas Frisenberg september 2011.

¹⁰⁸ Email, Thomas Frisenberg september 2011.

”they have potential, but they dont have any hope on a better future, they think it will always be like this and never better. We have to tell them they are wrong, if they work hard things can happen. We need to hire someone then they will see its possible”¹⁰⁹

Dette er som sagt sket, og Thomas Frisenbergs tilbagemelding giver udtryk for at projektet tegner til at fungere, og at medarbejderne er i besiddelse af den nødvendige viden.

5.6.2 - Motivation

EsoftFlow er kommet ind i projektet på grund af relationelle forhold til dens eksterne interessent, den danske ambassade. Derudover er de moralske motiver tydelige, idet virksomheden er gået ind i projektet for at forsøge at hjælpe de unge mennesker med at få en ny chance. Virksomheden vil dog i længden, hvis projektet går godt, opnå instrumentelle fordele i forbindelse med rekruttering af medarbejdere. Samtidig formår de at undervise eleverne i kundskaber som ligger sig op af det de selv arbejder med. På denne måde formår EsoftFlow ifølge Porter og Kramer at involvere sig i filantropisk arbejde som kan styrke dem strategisk. Samtidig hænger deres engagement sammen med at de ønsker at være en socialt ansvarlig virksomhed.

EsoftFlows ledelses engagement på dette område, kan også henføres til deres villighed til at tage handicappede medarbejdere ind. Deres engagement i projektet udspringer derfor formentlig af deres interesse for at give medarbejderne en chance mere. I forhold til en virksomhed som EsoftFlow der befinder sig i et udviklingsland, er filantropi også påkrævet af virksomheden ifølge Visser, og har anden prioritet i hans CSR pyramide. Dette er tilfældet da der i udviklingslandene er stærke traditioner for filantropiske aktiviteter. De vietnamesiske myndigheder er interesserede i at opnå partnerskab med private virksomheder, da de ikke besidder ressourcerne til at løse de samfundsmæssige problemer selv. EsoftFlow kan som virksomhed opnå stor velvilje og det filantropiske arbejde åbner op for et helt nyt marked, som Visser ville fokusere på.

¹⁰⁹ Mr. Dong

5.6.3 - Hvad siger det om virksomhedens CSR politik?

EsoftFlows ledelse kan ikke være sikre på at projektet vil være succesfuldt. Selvom virksomheden i september 2011 fuldtidsansatte de første to medarbejdere, er der ikke et tilstrækkeligt grundlag for at dømme projektet som enten succes eller fiasko. Friedman ville mene at virksomhedens ledelse svigter sine ejere, idet de bruger ressourcer på et projekt, der ikke ligger i forlængelse af muligheden for at tjene penge. Samtidig er deres aktiviteter ødelæggende, da det ifølge Friedman er de vietnamesiske myndigheders opgave at sørge for at de unge mennesker har noget at se frem til. Fra skeptikernes perspektiv fjerner EsoftFlows filantropiske indsats fokus fra staten som bør have ansvaret. Porter og Kramer ville dog mene at EsoftFlow idet de underviser i deres metier, formår strategisk at opnå en ny rekrutteringsmulighed.

Ifølge Vissers CSR pyramide ligger det filantropiske ansvar som nummer to i pyramiden, og overgås kun af økonomiske hensyn. EsoftFlow har gennem projektet formået at opbygge et godt forhold til ledelsen i Ba Ví. Udover dette giver projektet uægtelig en fremtidig "license to operate" som Porter og Kramer fokuserer på. Samtidig forventes det også, som CSR pyramiden beskriver, at virksomheden er god corporate citizen.

EsoftFlow står, ifølge Visser, som virksomhed med et ansvar overfor landets sociale problemer. De har mulighed for igennem et samarbejde med den danske ambassade i Hanoi at hjælpe unge mennesker med at få en ny chance. Ledelsen kan ikke se problemet i, at der investeres ressourcer i dette. Medarbejderne jeg talte med var også positive overfor projektet, og ville gerne deltage i undervisningen hvis det var nødvendigt. Jeg vurderede at de medarbejdere, som jeg besøgte Ba Ví sammen med, alle gik op i deres indsats. Det virkede oprigtigt at de gerne ville arbejde med dette, samtidig virkede Mr.Dong og Thomas Frisenberg meget interesserede i projektet, da de mente der faktisk var grundlag for at gøre noget godt.

5.6.4 - Vurdering

Ba Ví projektet går ud på at unge mennesker kan få en ny chance. Filantropiske projekter, og virksomheds ansvar overfor socioøkonomiske problemstillinger vejer tungt i udviklingslandene ifølge Visser. EsoftFlow påtager sig dette ansvar, og

projektet skaber mulighed for uddannelse, mulighed for at opnå kendskab til grafisk design og dette kan resultere i ansættelse hos EsoftFlow. Hos EsoftFlow er der tradition for at ansætte unge mennesker uden uddannelse, men så træne dem op og på den måde gøre dem klar til en karriere hos EsoftFlow. Projektet ved Ba Ví sørger for at træne de unge mennesker, som af den ene eller den anden grund er kommet ud i problemer. Ledelsen hos virksomheden har valgt at engagere sig i projektet, da de føler det er nødvendigt at deltage i udviklingsarbejdet i Vietnam.

Dette er en klar fordel ved projektet, da man formår at give de unge mennesker en ny chance. De unge mennesker ved Ba Ví institutionen virkede på mig begejstrede for denne mulighed, og det virkede som om de nød undervisningen. Det kan tænkes at der er grundlag for ekstra dedikerede elever. På samme måde som de handicappede medarbejdere typisk er de dygtigste, fordi de er meget engagerede, så forventer man også hos EsoftFlow, at opleve det samme med denne gruppe medarbejdere.

En anden klar fordel er, at gruppen af medarbejdere hos EsoftFlow formår at deltage i projektet, og undervise eleverne, hvilket også kan bruges i andre situationer hvor nyansatte i Hanoi skal oplæres. På denne måde dygtiggør man medarbejderne, og giver dem mulighed for at fremhæve deres styrker, samtidig med at man giver virksomheden et klart formål, der ikke har noget med virksomheden at gøre. Som Pink nævner så har medarbejdere behov for et eksternt formål på deres arbejdsplads. Dette er tredje led i hvad der ligger i motivation 3.0. Idet de andre områder er pænt repræsenteret i arbejdsmiljøforholdene, så sørger EsoftFlow for at deres medarbejdere repræsenteres på alle tre områder.

Som klar fordel kan også nævnes EsoftFlows mulighed for at brande sig selv på at være deres samfundsansvar bevidst, samt at de via deres samarbejdspartner på den danske ambassade blåstemples. Som nævnt i Vissers CSR pyramide er filantropiske projekter vigtige i udviklingslande, og forventes af virksomhedens interessenter. EsoftFlow gør interessenter opmærksomme på deres engagement i Ba Ví regionen via deres hjemmeside og facebook profil. Projektet fremhæves for dets seriøsitet og for de muligheder de skaber for deltagerne. At ambassaden har vagt EsoftFlow som samarbejdsvirksomhed fremhæves som en blåstempling af virksomheden som social ansvarlig.

For projektet er det klart negativt, at der ikke er nogen garanti for, at de nye elever vil kunne falde ind, og integreres når de først starter hos EsoftFlow. De risikerer således at bruge mange ressourcer uden at opnå stabil arbejdskraft. De første ansatte fra Ba Ví er startet hos EsoftFlow i september 2011, men det endnu ikke til at sige om de falder til. Dog er dette en risiko som virksomheden tager, og med erfaringen med ansatte med handicap, håber de på at projektet vil være succesfuldt.

Jeg vurderer alt i alt at projektet læner sig op af EsoftFlow kerneområde, idet de som Porter og Kramer foreskriver, målretter deres filantropiske aktiviteter, så de passer til deres arbejdsområde. Projektet giver en stor chance for at skaffe dem et helt nyt rekrutteringsgrundlag. De formår at give deltagerne på kurset en ny chance, hvilket kan give sig udslag i enormt motiverede ansatte. Samtidig er det en gave idet virksomheden skal brande sig selv. De formår gennem projektet at skabe opmærksomhed omkring, at de også gør det de siger, jævnfør virksomhedens selvbeskrivelse. Samtidig siges dette ifølge Pink, at have en positiv effekt på de nuværende medarbejderes engagement på arbejdspladsen. Ifølge Visser er det filantropiske arbejde også meget essentielt for virksomheden, og det er derfor gavnligt at de deltager heri. Således formår EsoftFlow at tilfredsstille deres eksterne interessenter ifølge Freeman, samtidig med at de interne interessenter, medarbejderne, opnår et eksternt formål med deres arbejde, og således rammer det tredje forhold som skal være til stede for at motivere sine medarbejdere til arbejde mere.

5.7.1 - Samlet analyse

Efter analyse af EsoftFlows interne CSR politikker, deres miljømæssige ansvar og deres filantropiske indsats, vil jeg nu tage fat på, hvad det er der motiverer ledelsen til at engagere sig i CSR.

Hovedparten af de initiativer som EsoftFlow har skabt er interne, og med fokus på arbejdsmiljøforholdene. Derefter kommer de interne initiativer med fokus på miljøbevidste initiativer, til sidst de eksterne forhold som virksomheden er involveret i, ved deres filantropiske arbejde omkring Ba Ví institutionen.

5.7.2 - Samlet motivation

EsoftFlows ledelses grundlæggende motivation for at engagere sig i CSR er, som besvaret i interviewet. Spurgt om det er energien værd, svarer Thomas Frisenberg;

”Ja! det giver god mening i forhold til vores arbejde, og vi gør en forskel for de mennesker her. Det motiverer mig selv at arbejde med det, da det er fedt at se at det lykkes og at vi ikke bare tjener penge, men også gør en forskel for vores ansatte og andre i samfundet! På samme tid, har jeg ingen tvivl om at det styrker os i vores organisation, og skaber en god stemning. Det kan du også fornemme som kunde, det har skabt velvilje fra ambassaden.... Jeg er overbevist om at CSR politikken er med til at skærpe hvor positivt kunderne ser på os¹¹⁰”

Når Thomas Frisenberg derfor selv skal sætte ord på om det er det værd, så er der i hans optik igen tvivl. EsoftFlow er etableret med støtte fra den danske stat og det var derfor fra deres etablering påkrævet at have en CSR politik, de relationelle motiver både i forhold til ambassaden, men også i forhold til kunderne, der er positivt stemt overfor CSR politikken, er tydelige. Ledelsen i EsoftFlow er klar over at deres eget personlige engagement i projekterne er med til at få medarbejderne engageret.

Thomas Frisenberg gør opmærksomhed på at CSR engagementet har skabt mere engagerede medarbejdere, og at dette har motiveret dem til at arbejde mere. Thomas Frisenberg og Mr.Dong forklarer begge at EsoftFlows interne CSR politikker, både arbejdsmiljøet og miljøet udspringer af et håb om at skabe bedre forhold for vietnameserne. Hvor Mr.Dong er født i Vietnam, har Thomas Frisenberg boet i Hanoi i over ti år. Gennem deres sociale engagement fokuserer på, at de har mulighed for at skabe bedre sociale vilkår, som også udspringer af deres egne personlige værdier. Som Visser fremhæver så udspringer meget af den CSR politik som SME virksomheder har af dette. Thomas Frisenberg og Mr.Dong ønsker at yde en positiv påvirkning af samfundet. Ifølge Visser er filantropi noget som interessenter i høj grad forventer sig noget af fra virksomhederne, også mere end i forhold til de interne arbejdsmiljøforhold.

¹¹⁰ Thomas Frisenberg

Grundlæggende kan man sige at ledelsens involvering i CSR aktiviteter, primært er udsprunget af deres involvering i Danidas B2B program. Derudover har ledelsens egne personlige værdier og etik været med til at ligge grundlaget for de initiativer der er iværksat. Således er de relationelle og moralske motiver grundlaget for virksomhedens involvering. Dog når fokus anbringes på EsoftFlows faktiske CSR aktiviteter, og ikke bare grundlaget herfor, så vurderer jeg at det er de instrumentelle fordele der motiverer ledelsen mest.

EsoftFlow opnår at styrke deres forretning, i og med at CSR politikken påvirker virksomheden positivt. Virksomheden motiverer deres arbejdskraft til at præstere, samtidig med at de mindsker sygdom, og undgår for stor udskiftning i ansættelsesforholdene. Samtidig styrker dette virksomhedens strategiske fordele, idet virksomheden formår at holde på medarbejderne, og opkvalificere disse.

EsoftFlows forhold til den danske ambassade, samt ledelsens engagement vurderer jeg som katalysator for CSR politikken. Initiativerne er i dag beregnet på en sådan måde, at den klare fordel som EsoftFlow ser, er instrumentelle forhold. Her tænkes på at overvejelserne er foretaget med henblik på at passe til virksomhedens strategi, således at arbejdsmiljøforhold og miljøforhold har til hensigt at styrke virksomheden strategisk, ved at forbedre forholdene internt i organisationen, og spare energi, således at de kan leve op til de ønskede produktionsforhold.

I forhold til virksomhedens engagement ved Ba Ví institutionen er dette kommet i stand på grund af relationelle motiver, imellem dem selv og Ambassaden. EsoftFlows ledelse har følt sig tiltrukket af projektet og er derfor blevet involveret i det. Dette bunder i moralske motiver, hvor deres egne værdier har ligget til grund for involveringen. EsoftFlows ledelse har på sigt en forhåbning om, at deres rekrutteringsgrundlag forbedres. Dette er dog på nuværende tidspunkt en forhåbning, og noget der ikke med sikkerhed kan siges endnu. Således er de instrumentelle motiver tydelige i form af forhåbning, men ikke gennemført endnu. Ledelsen har fået mulighed for at deltage i projektet, idet de har plejet deres forhold til deres interessant, den danske ambassade, og de har personligt følt sig tiltrukket af muligheden for at gøre en forskel. EsoftFlow opnår gennem sit filantropiske projekt i Ba Ví regionen at tage del i de socioøkonomiske problemstillinger der findes i et

udviklingsland. Dette beskriver Visser som vigtigt for virksomheder, der engagerer sig i udviklingslande, også vigtigere end de interne forhold.

Et område der er motiverende for alle virksomheder er muligheden for at kunne motivere sine medarbejdere til arbejde så godt som muligt. Medarbejderne hos EsoftFlow udtrykker stor glæde over deres arbejde, og deres sociale forhold. Når de ansættes bliver de undervist i forskellige CSR forhold, og gjort opmærksomme på virksomhedens politikker indenfor dette område. Medarbejderne oplever at cheferne er engagerede i deres arbejdsplads, at de ikke bliver overvåget og at de får lov til at dygtiggøre sig på deres arbejdsplads. Samtidig ønsker ledelsen at medarbejderne deltager aktivt i virksomhedens filantropiske projekt, hvor de deltager for at undervise eleverne. Alt i alt formår ledelsen at stimulere sine medarbejdere, gennem instrumentelle motiver for CSR lykkes det at motivere medarbejderne. Idet medarbejdere ikke bare kræver gode bonus forhold for at præstere så godt som muligt, formår CSR politikken at være et samlingspunkt for virksomheden.

EsoftFlow ledelses motivation for at engagere sig i CSR berører således både medarbejdere i arbejdsmiljø, miljø og lokalmiljøet. De opnår muligheden for at opnå instrumentelle strategiske fordele, samt muligheden for relationelle fordele, for ikke at glemme, at de personlige moralske motiver også bliver tilgodeset. På den negative side kan man være tilbøjelig til at kritisere ledelsen for at engagere sig i disse forhold, da de kunne benytte tiden på aktiviteter, der direkte resulterede i økonomisk vækst. Motivation 3.0, virker både i forhold til medarbejdere, men som nævnt også i forhold til ledelsen. De opgaver som de løser, har de brug for medarbejdere der er motiveret til at løse. Om opgaverne var af ensformig og udregnet form, så ville de engagerende initiativer som EsoftFlow præsenterer gennem deres CSR politik skulle være af anderledes karakter.

Kapitel 6 –diskussion

6.1. Diskussion og perspektivering

Jeg har analyseret EsoftFlows ledelses motivation for at engagere sig i CSR. Ledelsen formår gennem CSR at styrke sig strategisk. Dette involverer både virksomhedens evne til at engagere deres medarbejdere, sig selv, samt opnå konkurrencemæssige fordele i form af deres filantropi. EsoftFlow formår gennem sin CSR politik at realisere et strategisk værktøj. Dette mener jeg er på baggrund af at det både skaber gode relationer, og lever op til forventningerne hos virksomhedens interessenter. Jeg mener ledelsens proaktive tilgang CSR politikken er med til at muliggøre denne, og at den også appellerer til medarbejderne om at deltage. Ledelsen formår at bruge CSR politikken til at engagere deres medarbejdere og sig selv.

ICT branchen i Hanoi er præget af ustabilitet, idet der er efterspørgsel på medarbejdere med gode grafiske kundskaber. Mindre udskiftning i medarbejderstaben er derfor en fordel. Jeg vurderer at de sociale forhold, og den motivation der skabes grundlag for af ledelsen er med til at holde på medarbejderne. Jeg vil foreslå at det virksomheden bestræber sig på at give alle medarbejderne filantropiske projekter, de personligt kunne være involveret i, og samtidig skaber mulighed for at medarbejderne kan dygtiggøre sig noget mere, og prøve flere forskellige opgaver, og at de selv opnår autonomi over dette. Det kan diskuteres, med rette, om denne form for motivation gennem CSR ville virke hos andre virksomheder. Virksomheder med mere fabrikslignende forhold, og mere pisk og gulerod. Her ville vi ifølge Deci og Ryan opleve at pisk og gulerod virkede, da man ikke lader de grundlæggende menneskelige motiverende faktorer få plads. At anbefale EsoftFlows tilgang til CSR handler derfor meget om ledelsens værdier, ønsker og oprigtighed bag det. Hvis man forestillede sig en virksomhed hvor motivationen ikke lå til grund i den personlige overbevisning fra ledelsen, så ville initiativerne formentligt have svære ved at slå igennem positivt, specielt i forhold til motivationen.

EsoftFlows formår at skabe et miljø hvor de ovennævnte aspekter er i fokus, min anbefaling til dem vil bare være at implementere flere filantropiske projekter. Dette er ifølge Visser også meget vigtigt. Desuden er medarbejderne hos EsoftFlow er tilfredse med deres forhold, men hvis de engagerer flere i de filantropiske projekter, så vil de være i stand til at motivere dem endnu bedre end i dag, og dette ville sikre dem dygtigere medarbejdere og konkurrencemæssig fordel. Samtidig vil jeg foreslå at virksomheden undgår at benytte bonusprogram som incitament til at få folk til at arbejde. Denne del af CSR politikken, gavner ikke produktiviteten, da muligheden for bonus ikke på langt sigt styrker medarbejderne.

EsoftFlows ledelse har desuden et andet område det er relevant at fokusere mere på - nemlig deres miljøområde. Her forsøger der gennem retningslinjer at spare på energien. EsoftFlow vælger at prioritere at udskifte gammelt udstyr med nyt mere miljørigtigt, men virksomheden tager stadig prisen i betragtning før de foretager sig noget. Ledelsen appellerer til medarbejderne, men hvis ledelsen strategisk undersøgte alle arbejdsprocesser hos virksomheden og gennemgik processerne, ville de med brug af moderne teknologi have mulighed for at systematisere dette. Ledelsen har ikke opnået at medarbejderne forstår miljøinitiativerne, det ville kunne opnås ved at man fokuserede på samtlige energiforbrugende processer hos virksomheden, samtidig med at ledelsen valgte at gå forrest i arbejdet med dette. Om ledelsen ansatte en medarbejder til at gennemgå disse processer og forbedre visse af dem, og samtidig informerede nye medarbejdere om tiltagene i undervisningen, ville medarbejderne føle sig mere entusiastiske i forhold til miljø. Hvis medarbejderne var mere entusiastiske på dette område ville miljøområdet kunne opnå sammen entusiasme som arbejdsmiljøbestemmelserne.

Kapitel 7 –konklusion

7.1 - Konklusion

Formålet med dette speciale har været at arbejde mig frem til at kunne besvare hovedspørgsmålet, som lød, hvad ligger til grund for EsoftFlows ledelses motivationen for engagement i CSR?

Udgangspunktet for EsoftFlows ledelses motivation for at engagere sig i CSR findes i det relationelle forhold til den danske ambassade, samt i ledelsens personlige ønsker om at arbejde for bedre forhold i og for deres medarbejdere Vietnam. Ledelsen står også i en situation i et udviklingsland, hvor det forventes at virksomheden engagerer sig i filantropi. Ledelsens motivation for at engagere sig i CSR initiativer, både de interne og de eksterne udspringer af relationelle og moralske forhold. Ledelsen motiveres samtidig af muligheden for strategisk at styrke virksomheden. De instrumentelle motiver er tydelige ifølge min analyse. Ledelsen formår gennem CSR aktiviteter at motivere medarbejderne og tilfredsstille de tre områder som Daniel Pink fremhæver som vigtige i moderne former for arbejde. Ledelsens motivation for at engagere sig i CSR er således både funderet grundigt i de relationelle motiver, i forbindelse med deres kontakt til interessenter, som de har opnået givende forhold til, specielt i forhold til ambassaden. Derudover er motivationen grundlagt i deres personlige ønsker om at skabe forandring i Vietnam, hvilket kendetegner mange SME virksomheder. Til sidst er de instrumentelle forhold, og fordelene heraf dog meget klare. Ledelsen opnår strategiske partnerskaber med ambassaden, samt forbedret medarbejdertilfredshed, miljømæssige fordele og nyt rekrutteringsgrundlag igennem sit filantropiske projekt.

Jeg konkluderer på baggrund af dette, at virksomhedens strategiske muligheder, som jeg observerede, alle har sit udspring i virksomhedens holdning til CSR. Den instrumentelle motivation for CSR er derfor den der vejer tungest for ledelsen - ledelsens motivation til at engagere sig i CSR. Dette er tilfældet da ledelsen har formålet at skabe CSR initiativer som både tilfredsstiller interessenter, men som også ligger i forlængelse af deres arbejdsområde, og støtter op om deres strategi. Ledelsen hos EsoftFlow lader sig mest motivere af de instrumentelle fordele. Dette ligger i

forlængelse af den benyttede teori. Dette ses i den strategiske tilgang til CSR som Porter og Kramer fremhæver. Samtidig er det tydeligt at den filantropiske indsats er meget vigtig for EsoftFlow, og Vissers CSR pyramide giver mere mening end Carrols for EsoftFlow. Til slut vurderer jeg på baggrund af motivation 3.0 at ledelsens motivation for at engagere sig i CSR, også fokuserer på at få en succeshistorie. Ledelsen har brug for at dygtiggøre sig både i drift af virksomhed, men også i de initiativer de involverer sig i. CSR politikken formår at favne disse iboende menneskelige behov, som vi alle sammen har. Ledelsen har behov for at føle motivation ved de laver, det samme har medarbejderne. Motivation 3.0 favner i forhold til EsoftFlows CSR politik rigtig godt, og giver ledelsen et formål eksternt med deres arbejde, noget de kan dygtiggøre sig i og gøre på deres egen måde. Det samme oplever medarbejderne, og her ligger den store succeshistorie.

Til slut, overvejelser i forhold til specialets metode er vigtige at få med. På grund af case studiets begrænsninger, kan det ikke konkluderes at motivationen, der har været grundlægende ved EsoftFlow, nødvendigvis ville være den samme ved andre SME virksomheder. Dog vurderer jeg det som sandsynligt, at den mest markante motiverende faktor for SME virksomheder i udviklingslande vil tage udgangspunkt i de relationelle og moralske motiver, men efter indførsel af initiativerne vil det klart mest markante forhold være de instrumentelle motiver. I forhold til kritisk realisme, ligger risikoen i alle teorier samt forklaringsmodeller kan være forkerte. Med disse elementer sat i forbindelse er det klart at de fund jeg er kommet frem til, af andre kunne være anderledes, det er altså mit synspunkt der ligger til grund for min konklusion. Dog sandsynliggøres mine fund af min kvalitative metodiske fremgang. Dette har hjulpet mig til at få en indgående opfattelse af hvad der motiverer ledelsen til at engagere sig i CSR.

Litteraturliste

Aguilera, Ruth V. Rupp, Deborah. Williams, Cynthia, Ganapati, Jyoti (2007). Putting the S back in Corporate Social Responsibility. Academy of management review (2007)

Aristoteles (2000), Etikken. Det lille forlag 2000.

Bhaskar, Roy (2002), A realist story of science 2002. Routledge, Taylor and Francis Group.

Manuel Castelo Branco. Lúcia Lima Rodrigues (2007) Positioning Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility. EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. (2007)

Creswell, W John (2003) Research Design. Sage Publications (2003)

Deci, Edward. Ryan, Richard (2004). Handbook of self-determination research. University of Rochester Press (2004)

Deci, Edward. Ryan, Richard.(2008) "Facilitating optimal motivation and psychological well being across life domains" Canadian psychology 49,no.1. (2008)

Deci, Edward. (1972) Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. Journal of personality and social psychology (1972):

Esterberg, Kristin. G. (2002) Qualitative Methods in Social Research. Lowell, Massachusetts: McGraw Hill (2002)

Freeman, Edward R (2010). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press (2010)

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

- Fukado, Szizuo (2008) Corporate Social Responsibility in Vietnam: Current Practices, Outlook, and Challenges for Japanese Corporations. (2008) CBCC
- Jenkins, Heredd(2004) A critique of conventional CSR theory. An SME perspective. Journal of general management (2004)
- Kvale, Steinar (2009) Interview. Gyldendals akademisk 2009
- Laundsø, Olaf Rieper (2005). Forskning om og med mennesker - Forskningstyper Og Forskningsmetoder I Samfundsforskning. Nyt nordisk forlag (2005)
- Lantos, G. P. (2001) "The boundaries of strategic corporate social responsibility", Journal of Consumer Marketing, Vol. 18
- Maxwell, Joseph A. (2005): Qualitative Research Design. An Interactive Approach, Second Edition, SAGE Publications (2005).
- McGregor, Douglas. Theory X and Theory Y.
- Platon (1999), Staten. Museum tusculaneus forlag 1999
- Pink, Daniel H (2010). Drive. Canongate Books Ltd (2010)
- Porter, Michael. Kramer, Mark (2002) The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Haward Business Review (2002)
- Porter, Michael. Kramer, Mark (2006). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Haward Business Review. (2006)
- Prieto Carron, Marina (2006) Critical perspectives on CSR and development: what we know, what we don't know, and what we need to know. International affairs. (2006)
- Taylor, W Frederick (2003) The principles of scientific management. Books Google (2003)
- Visser, Wayne (2008) Corporate Social Resonsibility in developing countries. Google Docs (2008)

Vogel, David J (2005). Is there a market for virtue? The business case for CSR? University of California.

Branco, M.C.; Rodrigues, L.L. (2007). "Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility". Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies 12: 5–15. Retrieved 13 March 2011.

Hjemmesider:

[Wwww.um.dk](http://www.um.dk)

www.ambhanoi.um.dk

www.un.org

<http://www.usvtc.org>

www.denstoredanske.org

<http://www.greenwichmeantime.com>

www.di.dk

www.forbes.com

Interviews – transskribering

Interview med Thomas Frisenberg

O: Hvad er din baggrund?

T: Jeg er oprindeligt fra Danmark, men har boet i Vietnam i 11 år, har tidligere arbejdet for Danida, Ilo og startede hos EsoftFlow.

O: I de fire år EsoftFlow har eksisteret, har det været svært at tiltrække kvalificeret arbejdskraft?

T: I de fire år vi har været her, har vi arbejdet med medarbejdere vi selv har trænet op. Der har i den tid vi har eksisteret kun været 2 medarbejdere som var kvalificeret før de kom hos os. De andre har skullet igennem træningsforløbet.

O: arbejder de så mens de træner?

T: nej, de arbejder først idet træningsforløbet er overstået, og de er ansat på en såkaldt trainee kontrakt. Hvis de gør det godt, så bliver de tilbudt en kontrakt.

O: Der har altså været tilfælde hvor I har sagt, det går desværre ikke?

T: Ja...

O: I var 10 da I startede, hvordan har væksten påvirket de folk der har været der fra starten, og det arbejdsmiljø der har været fra starten til nu?

T: Det er vigtigt at have folk der har været med fra starten, vi kan se i dag at de som er startet hos os, i dag sidder i ledende stillinger. De er med til at binde virksomheden sammen, og bevis på at man kan skabe sig en karriere her for de andre, og bevis på det er et sjovt og udfordrende sted at arbejde. Omvendt kan man sige vi startede som et lille projekt, hvor alle kendte alle, sådan er det ikke længere i dag. Det er ikke muligt i dag, vi arbejder i tre skift. I dag ligner vi mere en fabrik i måden vi producerer på, end da vi startede.

O: En moderne fabrik?

T: Ja, det kan sige, men der følger problemer med når man vokser sig større og større.

O: den vækst, har den også påvirket den træning som medarbejderne får?

T: Ja, i begyndelsen var den ikke særlig organiseret, i dag har vi egentlige træningskurser, hvor der gennemgås et helt standardiseret program. Det varer to måneder, og der er udviklet materialer. Vi er nødt til at gøre det på denne måde for at kunne leve op til den produktion vi har, samtidig med, at vi ønsker at kunne tage flere nye medarbejdere ind per gang. Samtidig er det godt idet

vores eksisterende medarbejdere får mulighed for at øve sig i at undervise i de ting de er gode til. Der er et max på hvor mange vi kan tage ind per gang.

O: Men vil dette ikke udvikle sig over tid?

T: Jo, vi vil med tiden udvikle et mindre træningscenter, som kun fokuserer på at uddanne de unge.

O: I forhold til B2B programmet. I var en del af programmet, som stiller krav til CSR? Føler du de har været fornuftige? Er det for meget one size fits all?

T: Både og, jeg forstår godt ambassadens måde at håndtere tingene på. Og krav, som stilles. Fra en virksomheds side kunne man godt ønske sig mere fleksibilitet, da man fra virksomhedens side har svært ved præcis at forudsige hvad der sker, på en tre fire årig periode. Men på den anden side, hvis man bibeholder et godt forhold til ambassaden, så er der mulighed for at ændre ting.

O: De ønsker som EsoftFlow er gået ind med, i forhold til den vietnamesiske partner, har de været meget anderledes?

T: Nej, det har vi været meget enige om. Jeg har været hovedarkitekt, men det er lavet i samarbejde med Vietnam Graphics. Vi har været enige om disponering.

O: I forhold til økonomi, hvordan klarer EsoftFlow sig?

T: Vi har haft en kunde fra dag et. Ser man på udvikling og vækst i omsætning, så har vi haft en fin udvikling, sidste år tres, men nok ikke tres procent i år, men ikke tres procent. Vi var naturligvis ramt af omsætningen i 2008, 2009, boligmarkedet i Skandinavien blev ramt.

O: Mere lavpraktisk, hvad koster billederne? 1 dollar per billede?

T: Ja, det er nogenlunde den pris. Men vi sælger i pakker.

O: Kører i et system så medarbejderne selv kan vælge opgaver?

T: nej, de logger ind og får opgaverne sendt. De kan ikke selv tage deres sager. De får dem sendt hovedsageligt.

O: Stiller i tilfredshedsgaranti?

T: Alt er subjektivt, hvad er godt skidt? Men vi stiller garanti, med fleksibilitet, vi leverer 98 procent til tiden, max to procent fejl margin, og de procenter holder vi os generelt til. Derfor har vi aftalt fleksibilitet imellem dette. Men hvis der er problemer, så arbejder vi sammen med vores kunder om at finde fejl. EsoftFlow er en succes historie.

O: I forhold til de CSR initiativer som Danida har krævet, hvad er lettest?

T: den træning som de forventer, OHS, første hjælp, vi har henvendt os til en coach, og så er de kommet ud og lavet det. Dog har vi forsøgt at gøre det en smule sjovere, ved at gøre det til en teamwork event. Hvor folk også har det

sjovt, så de ikke syntes det er så mærkeligt at tale om HIV/Aids og Sex sammen med mig og deres kollegaer.

O: Har du fornemmelsen af at det har rykket noget for medarbejderne?

T: Ja, ingen tvivl om det har været godt for deres awareness, og kondomerne på toilettet bliver brugt. Og der er mere sikker sex.

O: en anden side af det er, hvad har været de sværeste CSR initiativer?

T: indtil nu har det været at leve op til de mål som vi f.eks har sat op for kvindelige ansatte. Vi har en del kvinder ansat her, men vi har ikke helt kunne nå vores mål endnu, da vi har en del der arbejder om natten. Det gør det svært at tiltrække kvinder plus det er vi jo i ICT branchen hvor det er sværere at tiltrække kvinder. Vi har et mål på 35 procent skal være kvinder, og vi ligger på 30 procent nu. Vi har derudover startet et filantropiske program sammen med et social rehabilitation center udenfor Hanoi, hvor vores mål er at træne ex prostitueret og narkomaner i potentielt at komme til Hanoi og arbejde. Vi har startet træningen, ikke færdiggjort første hold, men at integrere disse i virksomheden er hvad jeg tror vil være den sværeste opgave.

O: Jeg har talt med flere medarbejdere, nogen har jo indstillingen, før de starter hos EsoftFlow, der at dem der kommer herfra jo er dårligere mennesker?

T: Vi har ikke erfaringen indenfor at lære medarbejderne og integrere medarbejdere fra en sådan situation. Vi har dog har erfaring fra at integrere vores handicappede ansatte, og her har fokus meget været på i træningen at tage fat på de fordomme som medarbejderen har, og modbevise disse. Der var også få der havde erfaring med disse, men dette har været en stor succes hos os. Vi er klar over der skal awareness træning til, og så må vi prøve det af, og se om det ikke viser sig at på kort sigt vil de blive behandlet som de andre medarbejdere?

Vi har mulighed for at give disse medarbejdere en god fremtid, hvilket er for mit vedkommende meget motiverende, idet vi har mulighed for at gøre noget godt.

O: Hvordan er medarbejdernes kendskab til CSR når de starter med at arbejde hos jer?

T: Jeg tror det er en ny verden for dem, men vi underviser dem i træningen i hvad det vil sige. Nogen ser det mere som en del af dagligdagen. Jeg tror integrationen af handicappede, der kan de se det gir noget for de mennesker.

Nogen af vores andre initiativer, så som at spare på strømmen, og forbedring af arbejdsmiljøet, det tror de ser som en naturlig del af EsoftFlow efter noget tid. Medarbejdere der dog har haft negative oplevelser andre steder har det med at være mere begejstrede.

Vores nøglemedarbejdere, i management er mere klar over det, og indirekte ved jeg at det har en positiv effekt på harmonien i virksomheden.

O: De ti procent der er handicappede, de har vel før de kom til jer ikke haft så gode muligheder? Spejler det af på deres præstationer, og på hvordan andre medarbejdere betragter dem?

T: Jeg tror der er mange som har haft svært at finde et job, som ikke har kunnet finde noget arbejde som har betydet noget for dem. Her håber jeg at vi har haft succes med at give dem et meningsfuldt job, og ikke mindst hvor de er en del af et team, og hvor de kan præstere og hvor de er på lige fod med alle andre. Det har en positiv effekt på dem selv, men også på os andre når vi er på arbejdet, på sammenhold, hold ånd. Efter noget tid, efter tabuet er brudt ned, så ser vi her at medarbejderne faktisk virkelig gør noget for hinanden.

Den forskel som er i den måde medarbejderne kommer hinanden ved, efter noget tid, den ser vi ikke på samme måde i Danmark. Der hjælper man ikke en kollega i kørestol på arbejde, men man forventer at det tager staten sig af. Det syntes jeg er ekstremt positivt.

O: Er det svært med disse CSR initiativer at finde balancen mellem at tjene penge og så have gode sociale intentioner?

T: Nej.... Egentlig hænger det lidt sammen. Der er ikke nogen tvivl om at den type virksomhed vi er, her i Asien ofte bliver betragtet som en industri hvor der er dårlige arbejdsforhold, måske børnearbejde og andet. Så der er ingen tvivl om, at hvad kan man sige, den CSR profil vi har skabt, og som vi også melder ud til vores kunder, den har en positiv effekt. Det kan være svært at forholde sig til for nogle af vores kunder. Derfor opfordrer vi dem også til at komme her, så de kan se med egne øjne hvad vi laver. Ikke mindst se vores arbejdsmiljø, og at vi er professionelle og der er en god stemning.... Men der er naturligvis andre virksomheder indenfor denne branche som ikke har samme holdning til hvordan medarbejderne skal behandles, som vi har. Dette er lidt et problem.

Men umiddelbart har det kun en positiv effekt på vores kunder, og i forhold til den virksomhed vi er. Og i forhold til de interne forhold, så kræver det ikke noget nævneværdigt ekstra. I og med folk er hjælpsomme her, så er det heller ikke svært at få handicappede ind på arbejdspladsen.

O: Kunderne er positive overfor jeres CSR profil?

T: Ja, ingen tvivl om det! Det er noget vi kan være stolte af. Vi kan dog blive dygtigere til at kommunikere vores resultater ud. Når alt kommer til alt, så hvis vi havde samme pris, samme produkt som vores konkurrenter, så er jeg overhovedet ikke i tvivl om at det ville have en positiv effekt på kunderne at vi har denne CSR profil.

O: Det kan vel også være med til at skabe stabilitet, forstået på at holde på medarbejdere.

T: Ja, både ved indirekte bedre hold ånd, motivation, men naturligvis også at f.eks. de handicappede medarbejdere vi har, de er meget stabile. Der er naturligvis nogen der på grund af sygdom og andre ting, på sigt ikke kan

fortsætte, men de er meget stabile. Medarbejderne føler sig tilfredse her, men vi prøver også at træne dem, og videreuddanne, så de går ikke og leder efter andre jobs.

O: På ambassaden talte de meget om problemet med at fastholde medarbejderne. Er det et stort problem?

T: Nej, ikke for os, men det eksisterer og man skal hele tiden være opmærksomme på det. Der er ingen tvivl om at det er den største udfordring at sørge for at ens medarbejdere er motiverede. Og at man kan holde på dem. Alt hvad vi laver har med medarbejdere at gøre, vi skal holde på dem. Det er en stor udfordring.

Der er CSR er en af de ting, der er med til at gøre medarbejderne mere glade for at være hos os, og de tænker, vi behøver ikke at flytte lige nu. Selvom der skulle være lidt flere penge på den anden side af gaden. Og vi er stolte over den profil virksomheden har, men det er medarbejderne også! Over den CSR politik vi har skabt. Ikke mindst blandt nøglemedarbejderne, som vi gerne vil holde på. Selvom jeg har et tilbud her over, så tænker de, EsoftFlow er et fedt sted at arbejde.

O: I tilbyder vel også en konkurrencemæssig løn, og vil det sige at I når I kombinerer CSR politikken med dette så holder det bedre på de ansatte? Det skaber vel en tilfredshed, og skaber det så loyaliteten?

T: Jo bestemt. I produktionen, der er vi konkurrencedygtige, betaler godt, men blandt nøglemedarbejdere der er vi ikke dem der betaler højest, men derimod tilbyder vi nogle andre ting. Men der er pres på lønnen, og det er vi opmærksomme på! Grundlønningen, hvis medarbejderne ikke bliver betalt nok, indenfor rimelighedsgrænsen, så har vi et problem.

O: I forhold til Ba Ví, I skal lave awareness, hvad indebærer det?

T: jeg tror ikke det er mig der kommer til at stå for det, men i princippet, så det jeg har forestillet mig, det er at man dels får folk ind der har erfaring fra det her, og så har vi brug for et par succeshistorier. På samme måde med de ansatte der har et handicap. Vi har brug for at få folk der har skabt sig et nyt liv efter at de er blevet løsladt, og vise deres succes. Vi vil tegne et billede sådan at de ansatte ikke ser det som noget der er farligt, men derimod ser det som noget hvor vi faktisk kan være med til at give disse mennesker en ny chance. Som vi har gjort for de handicappede. Hvad man kan tale om, hvad man ikke kan tale om det, har vi også brug for?

O: Er CSR pengene værd?

T: Ja, det er der ingen tvivl om, vi har sagt at CSR skal indgå i vores forretningsstrategi! Det kan vi se gir mening, dog uden at vi kan regne det ud på tal, men på bundlinjen! Der har det en positiv effekt! Fastholdelse af kunder, nye kunder lettere, fastholdelse af medarbejdere, bedre hold ånd i virksomheden. De ting som CSR giver, de opvejer klart de omkostninger der er ved CSR.

Det motiverer mig selv at arbejde med det, da det er fedt at se at det lykkes og at vi ikke bare tjener penge, men også gør en forskel for vores ansatte og andre i samfundet! På samme tid, har jeg ingen tvivl om at det styrker os i vores organisation, og skaber en god stemning som du også kan fornemme som kunde. Det vil virke hult med CSR aktiviteter, hvis det ikke var noget vi selv bakkede op om, og syntes var en god idé. Det er vigtigt at ledelsen går forrest og viser vi går ind for dette her

O: Er det her motivationen for CSR i virkeligheden ligger?

T: Ja, vi formår at gøre en forskel for de her mennesker, og på samme tid hjælper det os også i vores jagt på kunder, og i vores team spirit. behandler vi dem ordentligt vil de også yde en bedre indsats, og de bliver også hos o

vi får dygtigere, mere motiverede og bedre medarbejdere.... Vi er afhængige af at have dygtige medarbejdere som kan opkvalificere sig.

Interview. MR.Dong:

Mr. D: I am the Project Manager

O: Explain what your job involves in ESF and how long you have been here?

D: I set up the high-speed Internet, planning, project planning. We have a very good staff that can do many things. We focus a lot on CSR.

O: What did you do before ESF?

D: I had my own private company where we did advertising and publication for businesses and the government. We have a lot of NGO work here. I've only worked in computers and graphic publication for the last 30 years.

O: Do you feel that ESF has the possibility of growing faster in the years to come, than since you started ESF in 2007

D: That very much depends. Positive is five years ago the market for images and Internet was very underdeveloped, but now everything is about image and quality. So now with iPad and iPhone etc we have a lot more work, but competition has increased along with the demand. The future will be very interesting. Its awareness ,when they know the people with disabilities are like them, they work together, help each other, and enjoy each others company

O: How do the other employees feel about integrating the people from the women's center here?

D: This is a difficult task because many people do not like it but do not openly say

that they disapprove. Here in Vietnam it is hard to integrate the people who have done something bad in their past with those working at ESF. SO with the first few people it was an issue. But in time people eventually got used to it and things got better.

O: In the B2B program, which areas do think have been the most sufficient, and the best at developing your business strategies?

D: Many things but in particular the training programs have been very good. Especially the software skills training. We are lucky that we get a lot of funds for our software training. So now our staff is more capable of doing things. Software is very new to everyone here in Vietnam. We are not trained in school or in life in how to use software program. Now with an education like this, this is a very important technical skill to have. So now companies start investing money in this training.

There are criteria for you have knowledge, skills and attitude. In the west it is knowledge and skills that is the most important, but here in Vietnam, at ESF it is attitude that is the most important. People with the right attitude, people who are willing to work hard, can learn the knowledge and skills needed to be performed here. This is very important with the CSR.

O: How often do you go to Denmark?

D: Almost never. In fact, this is usually very special to go to Denmark. But in my case, I may start to go there. They think that I need to see them more than I think so. But it is good for them.

O: With your view of ESF future and CSR initiatives. Do you feel that the CSR is more important than profit and signing clients for the company?

D: Making money is of course the most important goal. But CSR is supporting that goal. I feel as though, if you want to make a company strong with a big profit, you need to have a good team around you and a good team cannot be strong without good people, without CSR. You are not only working for computers, but for a cause. These CSR activities give people a peace of mind and thus people do well here.

O: People who leave ESF are very limited.

D: Yes, even though the pressure is very high, people want to help others. This is good. It works well for business. Sometimes you feel too tired, even with a lot of money.

O: Do you feel that the CSR initiatives are very Danish, or very Vietnamese? Or is it a mix?

D: In Vietnam, it is normal to have CSR, with the propaganda from the state and the western influence.

O: DO you think that the Danish and Vietnamese culture work well together.

D: It is the reverse. It is the same but the reverse. Like positive and negative. It is like ying and yang. Two different things that become the same entity.

O: How many people started ESF?

D: 10 other people. Most of us are still here.

O: What benefits do you have for workers at ESF? Do you pay them a salary?

D: No, I don't think so. With CSR we don't give money, but it's about sharing knowledge. With this we are able to pick the managers. In this way they have the chance to improve themselves. CSR makes these people more capable. The people are not paid, but many people want to do it, because it is like a training school.

O: Everyone in the company participates?

D: No. When it comes to activities there are many people who join and participate. But some don't.

O: Sports day?

D: Yes everyone does participate with that. We try to do activities where everyone can join and enjoy each other.

O: Do you feel like ESF in Denmark controls a lot of what happens in Vietnam.

D: Yes quite a lot, maybe too much. But I understand why. They want to keep control tight. It is like having a child. You want to protect it.

O: Is language a problem with upward mobility in ESF?

D: No it is not about the language it is about the attitude about how you work with the others. The initiatives the management pursues of CSR is good for me personally, they are good for me, and there is good atmosphere. Mr. Thomas is there in the office, and he treats everyone nice

O: But with the management here, do the Danish people here understand Vietnamese?

D: No and that is why keeping control here in Vietnam is not good. Of course Western board members are necessary but it is not necessary to have someone instructing us about the daily small things here. Direction must be done by a local.

O And that is the future for Vietnam.

D: That is the future for us and Vietnam.

Interview Tang Nuong

What is your name?

My name is Tang

O: And your position?

T: I am the IT- director. I am responsible for about 150 people. I am responsible for the IT and imaging department. Responsible for 90 percent of the people in the office. I am 28 years old.

O: How long have you been at ESF?

T: Since July 2008

O which position did you start in?

T: project manager and then after 2 years I got a promotion and then I was responsible for the IT as well and got a salary increase

O: what does your job involve?

T: Everyday I contact with customers. So everyday I have to talk with them. And I develop and research new products, train project starts, and talk with customers. Problem solving etc.

O: Did you have a lot of experience with working with IT before e coming to ESF?

T: My background is that I am an IT student. So I had a bachelor in IT and a MB in enterprise and business. I like ESF. There is good management from Denmark. Thomas is a good boss; he knows the culture here, which is important.

O: DO you feel like ESF has the possibility to grow faster in the years to come

T: The market is very open. Currently we mainly serve only Europe, northern Europe. But we haven't had much business in southern Europe and in the US or in Australia. We need to put some more effort into the growth.

O: He is more developing new markets.

T: before he was mainly responsible for the operations. But when I cam to work here, he focuses more on the sales, which now means he devotes 70 percent of his time for sale activities. I support his activities. When he gets the customer and the customer has technical questions.

O: CSR Questions. What do you think about the CSR project between ESF, the embassy and the women at the prison?

T: I am not directly involved with that. But every 3 months we have updates to the staff, and I talk with them about their problems. Some of my workers work several days there. And of course I have to take care of their job that they have here as well. The idea of the project is good, it is not new, but it is not really successful. I feel it is

this way, because the training is going really well, but afterwards no one is daring to recruit those people. When they graduate the people still don't want to recruit them. Here it is different. Here we really need them. So there is a good chance that you will recruit people there. It can be a waste of money and time if you hire people to hire for you. But with CSR you are more secure and you will know if they are suitable with the company.

O: Do you find it difficult as a manager, for the employees to understand the CSR initiatives of the company?

T: We recruit the disabled people and people with difficulty in life. It makes the staff here, closer, more like family having these people here. It is good here. It is not only business, but also a bit like family. That is why people are happy here. The staff feels they can help other people with difficult situations. This is something that I can feel from the staff. This is gratifying for our staff to know that they can help others. This wouldn't happen at other companies. So when I do anything, I always try to make it fair, so that I can reach all the people. We treat everyone as equals and this is good. The disabled people want to have this treatment as well. For the CSR project, we do a lot of these activities. The employees haven't protested this project. It is difficult with prostitutes and addicted people are perceived as bad people. There is a fear that if you are close to the bad people you are the bad people. But if you work with the right people you are good. It is also the custom and tradition that is more cautious with interacting with people with a rough background. But gradually moving these people in, works really well and eventually people see that they are the same. That they are not bad. They are happy they are given the chance, and they are often our best editors. I guess its because they are given the chance.

O: The company makes more money because people know what they are doing. It is very expensive to recruit new people.

You train people in English?

T: Yes, the training materials are in English. The company pushes people to practice and use more English because in the long-term they will need it. We provide free training. Every six months we have an English test for the whole staff to see if they have improved. We have an English teacher that comes to train them. Emails etc are in English. Some come knowing no English but now can write emails and communicate with people in English.

O: Do you feel like the CSR initiatives make the company, or the workers day easier to keep things smooth?

T: All the training has an objective, so with that there are benefits. There isn't the problem with conflict between the staff and with the disabled. We know what people need.

T: In a management position you need to be able to speak in English

O: Does ESF live up to the expectations of the customers in Europe?

T: Because they only deal with specific people, they are really okay. We don't lose any customers because of lack of English skills. The English is not perfect but understandable.

O: English training is a part of the CSR initiative?

T: The staff in the future cannot progress without it, so they need it in order to do better.

O: Does some of the staff get to go Denmark?

T: Yes, some. But not many.

O: Do you feel that ESF would be a good place to have more CSR initiatives. Is the social awareness here in VT really growing now?

T: Well yes, there is now a channel for the deaf people. There is a program to show how people in difficult situations help each other. People in the end live better regardless of.... It is a long process. It is hard to measure whether it is successful or not, but you have to do it anyway. It is one of the responsibilities.

Interview – Hang Tuong

Your Name: H

H: I am a team leader, I am 29 years old.

O you time with ESF

H 4 years

O What is your job, what does it involve?

H I studied at university, designing landscape and architecture. Before ESF I was at university.

O How has it been to go from 10 employees to 150?

H now we have 175, many people want to work here.

O: Has it been a problem with the CSR initiatives. Have they been too big compared to production?

H: We have a high CSR program. We have a summer and winter program.

O: Are you happy about working for ESF that encourages CSR?

H: I think it is very good. We receive more and more disabled and female employees. I am happy we can come here. the management supports me, and my co-workers respect the work I do, I am no different here at EsoftFlow

O: Is upward mobility easy at ESF?

H: Yes, I have moved up within two years of working at ESF.

Interview 6:

Name: Ching Nguyng

Position at ESF:

C: Team leader

O: Age

C: 27 years

O: Time with ESF

C: 4 years

O: What do you do in your job?

C: I manage my team and put together the working schedule for my staff and assign tasks for the members of my staff.

O: How many people are in your team?

C: There are over 14 members.

O: What did you do before ESF?

C: I was in University

O: Here in ESF has it been difficult to find good employees

C: No, I think that the rules are very easy and very simple and things are easy to learn. Learning how to edit a photo is quickly learned.

O: How long is training?

C: some for 6 months, but there is a short-term program for only 2 months.

O After 2 months they work perfect?

C: Not perfect, but they have a good basis. They need to continue to improve on the job.

O: Do you get many requests from people wanting to work here?

C: Yes, we do many people wanting to work here.

O: When the employee starts at ESF, are they presented to the CSR policy of the company, during the training program?

C: Before they start, yes. They know a lot about the company policies and the CSR initiative.

O: You're a team leader. Is CSR too big a task for the company? Compared to spending more time training with Photoshop?

C: During the low season, CSR is good, but during the busy season, not so important.

O: What do you think about the BV project sponsored by the Danish embassy and ESF

C: I think that it is really good. Especially the work with the woman's institution.

O: As a team leader is it difficult to explain to your employees, about the BV project, that people who have once been addicts and prostitutes will be coming to work here?

C: No, I don't think so. People seem to understand

O: Does it make your job easier that ESF focuses on CSR?

C: Yes

O: Do your workers feel as though there is a lot of upward mobility here at ESF?

C: It is not very easy, because many people have low-level education. We need people for the management position, but oftentimes we must find people from outside the company.

C: In my first season here, I had started as an operator, but now I am a leader here at the company. So I have gone up in the company. But I learn skills quickly.

O: In 4 years you move from operator to team leader, is this unusual?

C: Yes, there are only 3 other people who have done this.

O: What is most important soft skills or technical skills?

C: The soft skills. Talking with people.

O: Is the level of Photoshop that you use, complicated?

C: No it is only basic level.

O: Have you ever had any employees who really couldn't work with computers? C: Yes

O: What happened then?

C: We find more social positions and rather than technical. So we find them ways to use those skills.

Jonathan Mark Interview

J: Quality Manager, 29, been with ESF for 9 months, starting in August. My job is to do everything regarding the production. I am the one in contact with all the clients, making sure the workflow is going well. Tom is in charge of all the statistics. I am more in charge of all of the creative parts. Making sure we have the right amount of people and making sure everything is good enough for the customer. This involves many meetings everyday. Talk with many different countries everyday.

O: What did you do before coming to ESF?

J: I've been working abroad for many years. I was working in Japan for many years, working in a TV commercial company. My background is more in video, but a bit of photography as well. I've done camera work, director and producer.

I studied media in college. I lived abroad for 10 years. I studied in Sweden and then I left.

O: Do you find it easy to teach and train the Vietnamese staff. Do you find the level of learning is good enough?

J: I mean it is always a problem with a communication with the language. With the training I always have someone to translate. I usually go around and visually show them how to use the software and they also learn specific words.

O: is it difficult for the customer to get what they want when they talk to the Vietnamese staff?

J: They talk to me all the time, so they don't really talk with the staff. They only talk to the Vietnamese staff if there is a correction. If they need editing, or need something else.

O: CSR. Have you heard about the BV project? What do you think about it?

J: I think that it is great. There is that project and also the project to hire many handicapped people. I think its good; all of these types of companies based in eastern companies getting their cheap labor and are able to give something back. This type of company can't survive anywhere else. So this company is taking advantage of the cheaper cost, but also give back to the community as well. The handicapped seem to work much harder and the same with the BV people. And you get people who are really into the work. It's a win/win situation; you can help and get good people to work with you as well.

O: Do you think the working conditions here are sufficient for working with handicapped people or people who don't speak English.

J: Yes, I don't think there is any problem with that. People help each other a lot here. They are usually our best editors, those who are handicapped. They have been here since the start. They have the same possibility of upward mobility as well.

O: Are people better motivated because they get a chance?

J: Yes, I think so. I mean we have many different levels. First year, is mostly training / practicing. Many people are moving up, especially the people who have been here since the start of the company. We now train people with videos as well.

O: Is that a new way of selling ESF?

J: Yes, we put it on YouTube etc. We have a lot of young people who...

O: Are people happy to be working here and feel motivated?

J: I hope so, I can't answer for sure but I hope so.

O: With the BV project, do you feel that the focus is more on that than to produce pictures and deal with clients?

J: No, I haven't noticed anything. But I don't work with that department.

O: So you feel as though the CSR project is an opportunity for growth due to the social awareness? Would ESF rather focus on growth or on Social awareness?

J: No I don't believe so. I think that the CSR is important. And Vietnam is still quite poor and there are still a lot of problems. So it is good that we can help. I don't think that it takes that much extra effort to do these kinds of things. So no I think it is good.

Interview: Tang Lan

Name: Tang

O: position

T: My previous position was to be a manager, but after I was a beauty consultant. I do mostly quality control training and deal with technical issues with photography and editing. Before ESF I was a professional graphic designer. I was working for a different company in Saigon. I came here to work for an American company. For Lotus communication.

O: With your experience with ESF has it been easy to find new employees to work in production?

T: A bit hard because, this job requires training before. It is very hard to find the qualified employee in the market. And when people come here we have to train them for basic editing etc. We spend around 2-4 months to train the people and then after that they can do the job.

O: They get money for the training?

T: Yes, for two months they get paid for that position.

O: Do many people want to work here?

T: Yes

O: But you do not hire everyone?

T: Actually there could be 40 people applying, but we can only take up to 20 people for example.

O: When new employees are hired are they presented to the companies CSR policy.

T: We do the CSR training after we keep people, but before.

O: When you tell new employees about CSR what do they think?

T: For most people, they never even heard about it before and some of the employees who have worked for other companies that don't have the CSR companies are surprised. Not many companies in Vietnam do it. So people like that ES does it.

O: Is the CSR project too big here compared to the production work?

T: No, we have soft training after technical training. Our department has a plan for that. They spend 2-3 times a year on CSR.

O: What do you think about the BV project?

T: I don't know much about it, but I know that they try train people so that they can come and work here.

O: Is it a good idea?

T: Yes, It is good; it can make a change for the people. Change their lives.

O: DO you feel that the CSR initiatives makes everyday life here at ESF easier?

T: Partly because when you come to work, it will make you job more enjoyable.

O: People have told me that people stay after work, or people come even when they are not supposed to work. People come here even all night.

T: No I don't think so. But maybe they come after work for training. Everyone works an 8-hour maximum workday.

O: How are the working conditions here? Do you like the open office?

T: Partly I like it, but sometimes I need private space for my job. But sometimes we come to this room to focus on my job.

O: DO you feel like the company encourages, likes that people go from production to manager, to higher positions?

T: Yes I think many employees get higher positions within two or three years. I started in the middle and I have stayed the same. Same salary also.

O: What is most important, security, money or possibilities to you with your job?

T: All three are equally as important.

O: Do you ever feel as though there is too much work to be done with the team that I have?

T: Yes sometimes, especially during the high season.

Interview: Nguyng le vu

Name: Wendy

W: I currently work for postQA.

O: Age?

W: I am 26

O: Time here?

W: Nearly one year. I did the training first and then after I officially signed the contract after two months. So about one year.

O: Did you have any IT experience before coming to ESF?

W: She studied in the IT center, before coming to ESF and also worked for an IT company as a web designer.