



DET FLYDENDE SAMFUNDSANSVAR

Hvem skal lede Danmark i den grønne omstilling?
*Hvordan private virksomheders samfundsansvar
åbner nye mulighedsbetingelser for styring*

Politisk Kommunikation og Ledelse

Speciale afhandling - CSPKU1003U.LA_F19

Afleveringsdato: 15 maj 2020

Antal sider: 116

Antal anslag: 272.856

Vejleder: Dorthe Pedersen

Udarbejdet af:

Anders Nyberg Olesen - 126604

Dennis Østergaard Madsen - 126599

Indholdsfortegnelse

Abstract	3
Indledning.....	4
Problemformulering	9
Underspørgsmål til problemformulering	9
Kort historisk oprids af private virksomheders samfundsansvar	10
Forudsætninger for problemstilling.....	12
Videnskabsteoretiske valg og begrænsninger	12
Konstruktivismen og Underspørgsmål 1	13
Den poststrukturelle teoridannelse og Underspørgsmål 2	13
Valg og begrænsninger ved teori	14
Luhmann; valg og begrænsninger	14
Laclau; valg og begrænsninger	15
Refleksioner omkring kombinatorik af videnskabsteori og teoretikere	16
Generelle begrænsninger i vores afhandling	17
Analysedel 1 Grundfos: Fra vandpumper til verdensløsninger	17
Analysens genstand: Grundfos	17
Luhmanns teoretiske apparat	20
Præsentation af empiri	25
Analysestrategi	26
Analyse	28
Periode 1	28
Periode 2	36
Delkonklusion.....	45
Opfølgende analyse ud fra ansvarets form	47
Analysedel 2 Kampen om private virksomheders flydende samfundsansvar	51
Laclaus teoretiske apparat.....	51
Præsentation og afgrænsning af empiri	54
Analysestrategi	56
Analyse	58
1. Den politiske artikulation - Regeringen og klimapartnerskaberne	59
2. Erhvervslivets artikulation - Topchefer for danske virksomheder	63
3. Forbrugernes artikulation - Kvantitative surveys.....	69
4. Forskernes artikulation - FN's 17 Verdensmål	75

Delkonklusion.....	82
Opfølgende analyse omkring subjektivering	86
<i>Diskussion.....</i>	<i>90</i>
Mulighedsbetingelser for nye samordningsmekanismer mellem det offentlige og det private	90
Partnerskabets konstitutive konsekvenser	94
Den institutionelle eksplosion.....	94
Answarets eksplosion	96
Meningsekspllosion	97
Interventionsafsnit	98
1. ordens intervention	98
2. ordens intervention	100
3. ordens intervention	101
<i>Konklusion</i>	<i>103</i>
<i>Litteraturliste.....</i>	<i>108</i>

Abstract

This paper is a constructivism-based study where we examine the societal responsibility of private businesses concerning climate and sustainability. Firstly, we study the case of Grundfos using a luhmannian system analysis, where we examine how Grundfos have constructed themselves as societally responsible in the period from 2002 to 2020. Here we find, that Grundfos' communication attributes an increased complexity to Grundfos' societal responsibility from 2016 to 2020, where Grundfos communicates new, hybrid forms of communications, where they construct a constant search for potential societal responsibility. Secondly, we draw on a laclaudian hegemonic analysis where we study how the discursive field, consisting of politics, businesses, consumers and scientists, is fixating meaning to private business' societal responsibility. Here we find, that private businesses' societal responsibility are fixated primarily as; (1) private businesses prioritise sustainability above profit. (2) a joint future perspective based on a sustainable approach. (3) private businesses must take a societal responsibility exceeding their operations. Building on this, we use a foucauldian scope to examine how the four discursive positions seek to nurture a societally responsible private business with qualities such as; (1) to act as a central member of society. (2) to be exemplary in their sustainable behaviour. (3) to be based on a climate-friendly and sustainable livelihood. (4) to be a strategic farsighted, innovative and climate-conscious private business.

To conclude the paper, we build on these analytical findings and discuss how new partnership arrangements emerge and constitute new conditions for the possibilities of conduct. Here we find, that these new partnership arrangements constitute a contract of second order where partnerships emerge as a productive field of possibilities where the public sector and the private businesses constantly can search for new forms of societal responsibility. Lastly, we include Christian Frankel's three dimensions of politicisation; institutional-, responsibility- and meaning explosion and discuss the potential constitutive consequences of our analytical findings.

Indledning

“Den grundlæggende idé er, at en moderne virksomhed forstår sig selv i en bredere sammenhæng end blot som en producent, der sælger nogle varer for at give sine aktionærer et afkast” (Lunde 2019).

Sådan kommenterer Børsen i en artikel fra 2019 på Grundfos' nye strategi *Strategy 2025*, hvori pumpe koncernen fra Bjerringbro eksplicit ændrer deres hovedformål fra at producere pumper til at levere vand- og klimaløsninger til verdens globale udfordringer (Grundfos 2020c). I artiklen fra Børsen bliver Grundfos' nye strategi iagttaget som et udtryk for en større tendens, hvor især private virksomheder i højere grad ser sig selv i et større samfundsansvarligt perspektiv. Tendensen, som Grundfos ifølge Børsen følger, er, at private virksomheder stiller sig selv samt deres kerneområder og ekspertise til rådighed for at bidrage til løsningen af globale udfordringer. Den samme tendens kan for tiden iagttages hos andre store danske virksomheder som f.eks. Mærsk, LEGO og Aalborg Portland, som i en artikelserie i Information fortæller om deres mål om f.eks. at reducere deres CO₂ udslip gennem nytænkning af forbruget af henholdsvis brændstof, plastik og cement (Information 2019).

Ud fra et neoliberalt økonomisk ideal har virksomheders primære formål tidligere været koncentreret omkring den berømte økonom og nobelprismodtager fra Chicagoskolen Milton Friedmans dogme. Friedman relaterede i høj grad virksomhedernes formål til deres økonomiske rentabilitet, hvor han i en artikel i The New York Times i 1970, påpeger: “There is one and only one social responsibility of business - to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception fraud” (Friedman 1970). Friedman opstillede hertil sit dogme om, at *the business of business is business* (Djursø & Neergaard 2010: 20), og at private virksomheders eneste samfundsansvar var at øge deres profit. Men den eksistensberettigelse som private virksomheder hviler på, synes at have ændret sig drastisk siden Friedmans sætning i 1970'erne, hvor en udelukkende økonomisk tilgang nu ikke længere virker tilstrækkelig. Denne ændring kan f.eks. tydeligt ses i 2019, hvor den amerikanske sammenslutning af topchefer for nogle af de største amerikanske virksomheder - Business Roundtable - har vedtaget, at virksomhedernes primære formål nu er at fremme en økonomi, som tjener alle amerikanere, og ikke blot sikrer afkast til virksomhedernes aktionærer (Business Roundtable 2019). Dette er et skifte i Business Roundtables forretningsforståelse, da de siden 1978 ellers har støttet, at aktionærerne har forrang i forhold til virksomhedernes andre interessenter. Den nye aftale, som går under

navnet *Statement on the Purpose of a Corporation*, er underskrevet af alle organisationens 181 topchefer, som nu forpligter sig på at lede deres virksomheder på en sådan måde, at det er til gavn for både kunder, ansatte, leverandører, samfund og aktionærer, og altså ikke kun snævert forholder sig til afkast for aktionærer eller virksomhedens bundlinje (Business Roundtable 2019).

Aftalen fra Business Roundtable kan ses som et tegn på, at private virksomheders relation til det omkringliggende samfund er ved at ændre sig i takt med, at private virksomheder og samfundet bliver mere afhængige af hinanden, bl.a. i forbindelse med løsningen af globale udfordringer. Og det er netop i løsningen af verdens udfordringer, at private virksomheder ifølge Børsen bliver aktuelle og nødvendige, da disse kan bidrage med teknologi og innovation:

“Vi lever i en tid, hvor de globale udfordringer er så overvældende, at de kun kan løses i fællesskab. F.eks. vil klimaudfordringen kræve nye teknologier, som vi slet ikke kender endnu, og som kun kan udvikles i et samarbejde mellem politikeres prioriteter, læreanstalters forskning og private virksomheders kundeforståelse. Private virksomheder er en del af løsningen, ikke en del af problemet” (Lunde 2019).

I citatet peges der altså på, at globale udfordringer - særligt klimaudfordringen - iagttages som et fælles ansvar, og at samarbejde på tværs af sektorer og brancher i stigende grad bliver nødvendigt. Der tegner sig således et billede af, at de offentlige institutioner og private virksomheder i højere grad indgår i partnerskaber i forbindelse med løsningen af globale problematikker. Vi ser altså, at bl.a. klimaudfordringen åbner et nyt mulighedsrum for samarbejde mellem det offentlige og private virksomheder, som forankres i et større samfundsansvarlig perspektiv for private virksomheder.

En måde for private virksomheder at se deres formål i et større perspektiv konstrueres på en særlig måde gennem FN's 17 Verdensmål fra 2015, som tilbyder en fælles global ramme for at samarbejde om bæredygtig udvikling på tværs af regeringer, private sektorer, NGO'er og frivillige organisationer. FN ser også selv de 17 Verdensmål som en ny mulighed for private virksomheder til at bidrage til en fredfyldt og bæredygtig fremtid for befolkningen og planeten:

“The Global Goals simply cannot be achieved without businesses. Through their core operations, financial commitments, employee networks, consumer facing platforms and high-level influence, businesses can make a vital contribution to accelerating progress towards the Goals. Every company and

every employee has a role to play in creating a more peaceful and prosperous future for people and for planet" (The Global Goals 2020).

Som citatet viser, er det ifølge FN ikke muligt at implementere de 17 Verdensmål uden de private virksomheders bidrag, hvorfor deres rolle ses som central i opfyldelsen af Verdensmålene. I dansk politik blev FN's Verdensmål implementeret gennem *Handlingsplanen for FN's 17 Verdensmål - Danmarks opfølgning på FN's Verdensmål for bæredygtig udvikling*, som den daværende V-LA-K regering lancerede i 2017. I handlingsplanen udtaler ministeren for udviklingssamarbejde, Ulla Tørnæs det følgende: "Verdensmålene er meget ambitiøse, og det forpligter os alle sammen. Myndigheder, erhvervsliv og civilsamfund skal arbejde sammen for at skabe bæredygtig udvikling og vækst" (Regeringen 2017a). I handlingsplanen ser regeringen således Verdensmålene som en forpligtelse, der skal inddrage både myndigheder, erhvervslivet og det civile samfund for at kunne opnå handlingsplanens målsætninger. Ligeledes skriver den daværende regering det følgende om handlingsplanen: "Partnerskaber kan bidrage til innovation og nye løsninger til fordel for verdensmålene og Danmark. Alle aktører på tværs af samfundet opfordres således til at engagere sig og bidrage til opnåelsen af verdensmålene i Danmark og internationalt" (Regeringen 2017b: 9). På baggrund af citatet ser vi altså, at FN's 17 Verdensmål og ratificeringen af disse i Danmark gennem handlingsplanen har åbnet et artikulationsfelt omkring nye samarbejdsmuligheder mellem det offentlige og private virksomheder. Ligeledes kan Verdensmålene anskues som en mulighed for private virksomheder til at se deres formål i en større samfundsmæssig kontekst og udvide deres samfundsansvar.

Et eksempel på, hvordan det offentlige arbejder sammen med private virksomheder i Danmark kan ses ud Regeringens klimapartnerskaber i 2019. Klimapartnerskaberne har som formål, at det private og offentlige på tværs af 13 sektorer i samfundet skal arbejde sammen om bl.a. at bekæmpe klimaforandringer og levere løsninger på globale problemstillinger, herunder at reducere Danmarks samlede CO₂ udledning med 70% inden 2030 i forhold til 1990 (Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet 2019). Statsminister Mette Frederiksen (S) udtaler om klimapartnerskabet:

"Vi skal løse klimaudfordringen sammen. I respekt for vores unikke, stærke, danske samfundsmodel. Alle dele af vores samfund skal bidrage, for at vi kan nå regeringens ambitiøse klimamål. Jeg ved, at mennesker med forskellige interesser kan finde fælles løsninger, hvis de vil det og sætter sig sammen. Det samfundssind viser virksomheder og organisationer hver eneste dag. De tager ansvar for det samfund, de er en del af. Jeg er glad for og stolt over de 13 klimapartnerskaber, vi kan præsentere, der hver især har

stærke, kompetente erhvervsledere i spidsen. Sammen kan vi vise verden, at Danmark er både grønt, konkurrencedygtigt og solidarisk” (Regeringen 2019a).

Med klimapartnerskaberne søger Regeringen altså en fælles løsning på klimaudfordringerne. Her er grundtanken, at forskelligartede sektorer og interessenter kan tage samfundsansvar sammen for derved at opnå Regeringens klimamål om at nedsætte Danmarks udledning af drivhusgasser med 70% i 2030.

Vi kan altså se, at der i en historisk-politisk kontekst kan iagttages et skift fra den første danske lovgivning om private virksomheders samfundsansvar i 1994 fra Socialministeriet, hvor det primært handlede om at anspore virksomheder til at optage marginaliseret arbejdskraft (Bredgaard 2014: 7), til i dag, hvor Regeringen indgår i partnerskaber med private virksomheder for at nå i mål med deres politiske målsætninger på særligt klima- og bæredygtighedsområdet. Med oprettelsen af FN's 17 Verdensmål i 2015, den danske politiske handlingsplan for FN's 17 Verdensmål i Danmark i 2017 og Regeringens klimapartnerskaber i 2019 er der således skabt en ny ramme for private virksomheder til at tage samfundsansvar ud fra. Dette åbner samtidig for, at private virksomheder nu kan tage samfundsansvar på nye måder, da private virksomheder i højere grad opfordres til - og inddrages i - at iagttage sig selv som en del af løsningen på samfundets og verdens problematikker. Vi kan altså se, at der på baggrund af introduktionen af FN's 17 Verdensmål i 2015, den danske handlingsplan for FN's 17 Verdensmål i 2017 og Regeringens klimapartnerskaber i 2019 er åbnet for et nyt artikulationsfelt der tilskriver mening til private virksomheders samfundsansvar i forhold til bæredygtighed og klima. Ud fra dette artikulationsfelt kan vi således iagttage, at der åbnes for nye samarbejdsordninger, hvor private virksomheder gennem deres samfundsansvar kan bidrage til at løse globale problematikker.

Som nævnt i starten af indledningen, er Grundfos en af disse private virksomheder, der i høj grad lægger vægt på at tage et samfundsansvar. I Grundfos' nye *Strategy 2025* kan det iagttages, hvordan Grundfos efter eget udsagn går fra blot at producere pumper til at levere vand- og klimaløsninger til verdens globale udfordringer ud fra FN's 6. og 13. Verdensmål. Til Dansk Industri udtaler Grundfos' CEO Mads Nipper det følgende om virksomhedens samfundsansvar og brug af FN's Verdensmål:

”Bæredygtighed er i vores DNA med SDG (Sustainable Development Goals, Verdensmålene red.) 6 og 13 som helt centrale dele af vores forretning og vækststrategi. Verdensmålene har skabt et fælles globalt sprog for organisationers og virksomheders bæredygtighed. Det er helt afgørende,

fordi klodens udfordringer kun kan løses ved fælles kraft. Derfor indgår vi i strategiske partnerskaber, der direkte påvirker vores økonomiske, sociale og bæredygtige bundlinje og samtidig leverer vand til millioner af mennesker globalt” (Dansk Industri 2020).

Nippers udtalelse om Grundfos’ samfundsansvar supplerer således Regeringens ambitioner omkring klimapartnerskaberne, hvor verdens udfordringer skal løses ved fælles kraft. Grundfos kan altså her ses som en foregangsvirksomhed, der synes at have taget et samfundsansvar på sig, hvor de bl.a. tilstræber at indgå i nye partnerskaber med det offentlige og bidrage til at løse globale udfordringer.

Vi kan på baggrund af ovenstående indledning se et skifte i den måde private virksomheders samfundsansvar bliver forhandlet på i samfundet. Her kan vi iagttage, at private virksomheders rolle bliver tilskrevet en ny mening gennem det artikulationsfelt, som FN’s 17 Verdensmål har åbnet, hvilket potentielt skaber nye partnerskaber mellem det offentlige og private virksomheder. Dette nye forhold mellem private virksomheder og det offentlige beskriver Steen Vallentin ved at påpege en stigende politisering af private virksomheders samfundsansvar. Vallentin beskriver *politisering* som et dobbelt begreb for private virksomheders ansvarliggørelse, hvor samfundsansvar er noget, som private virksomheder selv tager del i, men også som noget de private virksomheder bliver tilskrevet (Valentin 2011: 101). Dette dobbelte forhold vil vi bruge som afsæt i vores afhandling, hvor vi først vil undersøge, hvordan Grundfos selv påtager sig et samfundsansvar, og dernæst hvordan private virksomheder bliver tilskrevet et samfundsansvar udefra.

Ud fra ovenstående indledning vælger vi således i afhandlingens første del at sætte fokus på, hvordan Grundfos påtager sig et samfundsansvar i forhold til bæredygtighed og klima. Dette gør vi med henblik på at undersøge, hvordan FN’s 17 Verdensmål potentielt har øget kompleksiteten i Grundfos’ samfundsansvar. I afhandlingens anden del vil vi undersøge det diskursive artikulationsfelt, som har åbnet sig gennem introduktionen af den danske *Handlingsplan for FN’s 17 Verdensmål* i 2017. Dette gør vi med henblik på at identificere forskellige diskursive meningstilskrivelser til private virksomheders samfundsansvar ud fra bæredygtighed og klima.

Dette leder os til følgende problemformulering:

Problemformulering

- *Hvordan konstruerer Grundfos sig selv som samfundsansvarlige i perioden 2002-2020 ud fra bæredygtighed og klima, og hvilke konstitutive konsekvenser har introduktionen af FN's 17 Verdensmål i 2015? Hvordan tilskriver det diskursive artikulationsfelt, der fremkommer med Handlingsplanen for FN's Verdensmål i 2017, mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra bæredygtighed og klima?*

Underspørgsmål til problemformulering

For at undersøge afhandlingens problemformulering vil vi dele den op i to underspørgsmål, som vi vil arbejde ud fra:

I den første del af afhandlingen vil vi med afsæt i en luhmanniansk systemanalyse undersøge, hvordan Grundfos i deres offentliggjorte CSR-rapporter fra 2002-2020 samt i deres egne eksterne nyheder har iagttaget sig selv som samfundsansvarlige. Herunder vil vi undersøge, hvordan Grundfos har iagttaget omverdener, som de tager et samfundsansvar overfor. Vores iagttagelsespunkt vil i dette underspørgsmål derfor være Grundfos. Dette vil vi undersøge ud fra følgende underspørgsmål:

1. *Hvordan konstruerer Grundfos sig selv som system i forhold til hvilke omverdener, når Grundfos kommunikerer om sig selv som samfundsansvarlig?*

Her vil vi tage afsæt i den ene side af politiseringsbegrebet, nemlig hvordan Grundfos selv påtager sig et samfundsansvar, som Grundfos tager aktiv del i. Vi vil således operere ud fra en tese omkring, at Grundfos' kommunikation tilskriver en øget kompleksitet til Grundfos' samfundsansvar mellem 2002-2020. Denne tese skal således medvirke til, at vi kan fremvise, hvordan introduktionen af FN's 17 Verdensmål potentielt øger kompleksiteten i Grundfos' kommunikation omkring samfundsansvar. Slutteligt vil vi med afsæt i en systemteoretisk læsning af ansvarets form studere, hvilke mulighedsbetingelser for styring, som analysens frembringelser åbner for.

I den anden del af afhandlingen vil vi med afsæt i en Laclau funderet hegemonianalyse undersøge, hvordan den danske *Handlingsplan for FN's Verdensmål* fra 2017, som har afsæt i FN's Verdensmål fra 2015, skaber en diskursiv åbning af meningstilskrivelsen til private virksomheders samfundsansvar. Dette vil vi undersøge med afsæt i empiri med start fra *Handlingsplanen for FN's Verdensmål* i 2017 og frem til 2020. Derfor foretager vi i dette underspørgsmål et skift i iagttagelsespunkt fra Grundfos til et diskursivt artikulationsfelt, der

tilskriver mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra klima og bæredygtighed. Dette vil vi undersøge ud fra følgende underspørgsmål:

2. *Hvordan fikses der mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra klima og bæredygtighed indenfor det diskursive artikulationsfelt, der fremkommer med Handlingsplan for FN's Verdensmål i 2017?*

Her vil vi have blik for den anden side af politiseringsbegrebet, nemlig hvordan private virksomheder bliver tilskrevet et samfundsansvar af det diskursive artikulationsfelt. Vi vil således operere ud fra en tese om, at den danske *Handlingsplan for FN's Verdensmål i 2017* skaber en åbning i det diskursive artikulationsfelt, som sætter den private virksomheds samfundsansvar på spil på en ny måde. Slutteligt vil vi med afsæt i en foucauldiansk analyse af subjektivering studere, hvilke mulighedsbetingelser for styring, som analysens frembringelser åbner for.

I den tredje del af afhandlingen vil vi slutteligt diskutere de analytiske frembringelser. Først vil vi diskutere, hvordan analysernes frembringelser kan skabe nye mulighedsbetingelser for styring mellem det offentlige og det private. Dernæst vil vi inddrage Christian Frankels tre dimensioner af politiseringsbegrebet (institutionel-, ansvars- og meningsekspllosion) og diskutere, hvordan disse aktualiseres gennem afhandlingens frembringelser. Slutteligt vil vi på baggrund af afhandlingens frembringelser lave et interventionsforslag på 1., 2. og 3. orden med afsæt i Grundfos.

Kort historisk oprids af private virksomheders samfundsansvar

Vores fokusområde i denne afhandling er private virksomheders samfundsansvar, som ofte sammenfattes i begrebet Corporate Social Responsibility (CSR). I dette afsnit ser vi således CSR-begrebet og begrebet om private virksomheders samfundsansvar som substitutter for hinanden. I dette afsnit vil vi redegøre for begrebet, og herunder hvordan vi iagttager samfundsansvar i et politisk felt, hvilket betyder, at vi f.eks. har fravalgt en etymologisk eller genealogisk fremstilling af begrebet. Dette har vi gjort, da vi dermed har en dansk historisk kontekst at holde analysens frembringelser op imod. Vi er bevidste om, at dette korte historiske oprids ikke er fyldestgørende for den komplette historiske udvikling af CSR-policy i Danmark.

CSR-begrebet har flere betydninger, og bliver oftest defineret individuelt efter hver virksomheds særegne arbejde med samfundsansvar. Her skriver Steen Vallentin at:

“CSR er et omstridt og grænseoverskridende fænomen, som både afstedkommer optimisme og skepsis. For nogle er det selve essensen af, hvad der skal til for at skabe en mere bæredygtig økonomisk udvikling. For andre er det et overfladisk udtryk for virksomheders bestræbelser på at legitimere sig selv i en tid, hvor der i medier og offentlighed lægges vægt på andre værdier end økonomisk værdi” (Vallentin 2011: 15).

CSR har altså flere forskellige udtryk, og er på denne baggrund et dynamisk begreb, som ikke lader sig afgrænse eller fastholde. Her påpeger Steen Vallentin, at CSR i Danmark tidligere har: “været forbundet med arbejdsmarkedsrelaterede problemstillinger. Nøgleordene har været forebyggelse, fastholdelse og integration, og fokus har været på virksomheders mulighed for på frivillig basis at understøtte beskæftigelsesindsatsen til samfundets egen fordel” (Vallentin 2011: 21). Denne udvikling er ifølge Thomas Bredgaard et resultat af den politiske dagsorden, hvor der fra 1993-2004 udkom forskellige politikker omkring samfundsansvaret blandt virksomheder, hvilket illustreres af følgende billede:

Udviklingen i den politiske dagsorden om det sociale ansvar

	Virksomhedernes sociale ansvar	Det rummelige arbejdsmarked	Virksomhedernes sociale engagement	Virksomhedernes samfundsansvar
Periode	1993-1997	1997-2001	2001-2004	2004-
Slogan	Plads til alle	Brug for alle	Det betaler sig	Overskud med omtanke
Formål	Sikre velfærds-samfundets overlevelse og forhindre polarisering på arbejdsmarkedet	Begrænse offentlige udgifter og forøge arbejdsudbuddet	Begrænse offentlige udgifter og forøge arbejdsudbuddet	Markedsføre Danmark i udlandet og fremme virksomhedernes konkurrenceevne
Strategi	At appellere til virksomhedernes frivillige samfundssind	At forpligte de centrale arbejdsmarkeds-organisationer til at øge arbejdsmarkedets rummelighed	At overtale virksomhederne til at øge deres sociale engagement	At overtale virksomhederne til at påtage sig et større samfundsansvar
Instrumenter	Kampagnen "Det angår os alle", udviklingsmidler, nationale netværk af virksomhedsledere	Førtidspensionsreform, fleks- og skånejobs, lokale koordinationsudvalg, firepartsforhandlinger	Ingen nye instrumenter, handlingsplan udebliver	Undervisning af ledere og medarbejdere i mindre virksomheder, handlingsplan om samfundsansvar, pligt til afrapportering om CSR i årsrapporter
Ressortplacering	Socialministeriet	Socialministeriet/ Arbejdsministeriet	Beskæftigelsesministeriet	Økonomi- og Erhvervsministeriet

Kilde: T. Bredgaard (2014): *Virksomhedernes sociale ansvar – Forandring af offentlig politik*, Aalborg Universitetsforlag (s. 22)

CSR-politikken er altså i perioden gradvist forandret fra en særlig dansk forståelse af samfundsansvar som et arbejdskraft-ansvar til en bred international forståelse af samfundsansvar, hvor der samtidig er sket en overflytning af politikområdet fra social- og beskæftigelsespolitikken til økonomi- og erhvervspolitikken (Bredgaard 2014: 21). På baggrund af dette påpeger Morsing, Midttun og Palmås, at der omkring 2005 forekommer et skifte i den skandinaviske opfattelse af samfundsansvar som følge af øget globalisering, hvor CSR-diskussionerne fik et langt mere internationalt udsyn (Bredgaard 2014: 112). Kulminationen på dette skifte resulterede i 2008 i den daværende regerings *Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar*, hvor den bærende idé var, at samfundsansvar skulle være forretningsdrevet og integreret med virksomhedernes forretningsstrategi. I kraft af denne

handlingsplan blev det således også lovpligtigt for større danske virksomheder at afrapportere om samfundsansvar i ledelsesberetningen i deres årsrapport (Bredgaard 2014: 119). Der kan altså ses et skifte i opfattelsen af CSR fra Milton Friedmans *The business of business is business* (Djursø & Neergaard 2010: 20), til at virksomhederne skulle ansøres til at tage et socialt ansvar i 1994, og til 2008 i Danmark, hvor samfundsansvar betragtes som en integreret del af forretningsstrategien. Som tidligere nævnt argumenterer Vallentin i forlængelse af denne udvikling for, at der er sket en politisering af private virksomheders samfundsansvar (Vallentin 2011: 101), hvilket vi i denne afhandling finder interessant at undersøge. Vi vil således bruge politiseringsbegrebet som et diagnostisk afsæt til at undersøge, hvordan der er sket et skifte fra politisk ansporing af private virksomheders samfundsansvar i 1994 til, at private virksomheder aktivt påtager sig et samfundsansvar.

Med dette afsæt vil vi dog ikke forudsætte en definition af fænomenet samfundsansvar, da vi i denne afhandling vil operere ud fra en præmis omkring en tom ontologi, hvilket vi vil redegøre for i følgende afsnit.

Forudsætninger for problemstilling

I dette afsnit vil vi redegøre for problemstillingens forudsætninger, herunder den videnskabsteoretiske position samt valg og fravalg for vores teoretiske udgangspunkt. Slutteligt vil vi redegøre for afhandlingens generelle begrænsninger.

Videnskabsteoretiske valg og begrænsninger

I dette afsnit vil vi præsentere vores videnskabsteoretiske ståsted for afhandlingen, og de konsekvenser dette vil have for besvarelsen af vores problemformulering. Vi anlægger i vores afhandling generelt en konstruktivistisk tilgang, hvor vi trækker på en poststrukturel teoridannelse.

Vores Underspørgsmål 1 vil primært tage afsæt i en konstruktivistisk læsning, hvorfor vi først vil redegøre for denne, og beskrive hvordan denne genstandsgør vores Underspørgsmål 1. Vores Underspørgsmål 2 trækker ligeledes på et konstruktivistisk ståsted, men har afsæt i den poststrukturelle teoridannelse, hvorfor vi her vil introducere denne tankegang, og beskrive hvordan denne genstandsgør vores Underspørgsmål 2.

Konstruktivismen og Underspørgsmål 1

Vi vil i forhold til vores Underspørgsmål 1 anlægge et konstruktivistisk blik i vores undersøgelse. Her vil vi operere ud fra en definition af konstruktivismen, hvor det antages, at den virkelighed som *man* har kendskab til, er en værdiladet og subjektiv konstruktion, snarere end en passiv tilegnelse af objektive sandheder (Collin 2003: 11f). Det konstruktivistiske blik søger derfor at fremvise, at fænomener, der opfattes som nødvendige, universelle og selvfølgelige, i stedet er lokalt og historisk variable.

Det konstruktivistiske blik gør i forhold til vores Underspørgsmål 1, at vi ikke undersøger Grundfos' essens, da vi med blikket antager, at en sådan essens ikke eksisterer. Det blikket derimod muliggør er, at vi kan studere, hvordan vores genstand selv konstruerer sig selv og sin omverden. Derfor vil vi således arbejde ud fra præmissen omkring en tom ontologi, hvor meningsskabelsen er et resultat af en tilskrivelse fra en iagttager (Andersen 1999: 13). Derfor emergerer samfundsansvar i vores analysedel 1 gennem en meningstilskrivelse fra Grundfos som iagttager. Ståstedet gør det således muligt at undersøge, hvordan den virkelighed som Grundfos beskriver, faktisk er et resultat af deres egne konstruktioner. Den epistemologiske interesse bliver med dette blik derfor at undersøge, hvordan Grundfos tilskriver mening til sig selv og sin omverden. Derfor vil vi generelt i vores afhandling anlægge en konstruktivisme, hvor vi ikke har nogle forventninger om, at der skal kunne gives et endegyldigt billede af fænomener "som de er i sig selv" (Collin 2003: 28), da nye perspektiver altid vil være mulige.

Den poststrukturelle teoridannelse og Underspørgsmål 2

I forhold til vores Underspørgsmål 2 vil vi trække på en post-strukturalistisk teoridannelse i vores undersøgelse. Den poststrukturelle tanke begynder med strukturalismens lingvistiske grundlægger Ferdinand de Saussures princip om tegnets vilkårlighed, der antager, at relationen mellem tegnets halvdele *signifier* og *signified* er arbitrær (Esmark, Laustsen & Andersen 2005: 16). Denne pointe videreudvikles af Jacques Derrida, som i teksten *Struktur, tegn og spil i den humanvidenskabelige diskurs* fra 1978 peger på en ny form for strukturalisme, hvor strukturen har et centrum både i strukturen og uden for strukturen. Netop dette kendetegner særligt overgangen fra strukturalismen til poststrukturen. Derfor er poststrukturen kendetegnet ved præmissen om åbne strukturer, hvor forholdet mellem indhold og udtryk er ustabilt, hvorfor der altid vil være et overskud af potentielle indhold til et givet udtryk.

Blikket ved den poststrukturelle teoridannelse gør i forhold til vores Underspørgsmål 2, at vi ikke vil undersøge vores genstand som noget, der er fastlåst i strukturer. Blikket muliggør derimod at studere, hvordan de sproglige grænser er dynamiske og genstand for konstant omfortolkning og forhandling i samfundet (Collin 2003: 105). Dette blik betyder derfor, at dette underspørgsmål har en ontologi, som er en masse af flydende diskursivitet. Derfor vil dette underspørgsmål være baseret på en præmis om, at mening altid vil være i konstant proces, og på denne baggrund vil private virksomheders samfundsansvar ikke fremstå som en stabil enhed i vores analyse. Vi vil derfor ikke kunne pege på nogle objektive forhold, som gør sig gældende i konstruktionen af private virksomheders samfundsansvar. Vi vil dog primært udfolde analysen som en pluralisering, hvor vi vil lægge vægt på at fremvise tilstedeværelsen af - og konflikten mellem - flere forskellige forsøg på at fiksere mening til private virksomheders samfundsansvar (Hansen 2005: 195). Dette ståsted gør det således muligt at fremvise positionerne i det diskursive terræn omkring private virksomheders samfundsansvar i Danmark, og herunder hvordan fikseringen af private virksomheders samfundsansvar er i konstant bevægelse.

Valg og begrænsninger ved teori

I dette afsnit vil vi redegøre for valg og begrænsninger ved hhv. Luhmann og Laclau. Det vil vi gøre for at fremvise, hvilke andre teoretiske perspektiver, som kunne være valgt i afhandlingen, og for at tydeliggøre, hvorfor vi netop har valgt systemanalysen og hegemonianalysen til vores specifikke problemformulering.

Luhmann; valg og begrænsninger

I valget af systemanalysen har vi bl.a. afgrænset os fra Luhmanns egen semantikanalyse og Michel Foucaults genealogiske diskursanalyse i besvarelsen af Underspørgsmål 1.

Luhmanns egen semantikanalyse kunne have bidraget med et blik for, hvordan afhandlingens genstand er konstrueret historisk og derved kontingent. Altså kunne teorien have åbnet op for at studere, hvordan Grundfos over tid har dannet mening omkring samfundsansvar og kondenseret dette i et reservoir af meningsformer (Andersen 1999: 142). Vi valgte dog ikke denne teori, da teorien udelukkende har blik for semantik, og derfor ikke ville kunne åbne for at studere, hvordan Grundfos iagttager sig selv som system, når Grundfos gør sig samfundsansvarlig over for sine omverden.

Foucaults genealogiske diskursanalyse kunne derimod have åbnet for en historisk undersøgelse af, hvilke kontinuiteter og diskontinuiteter, som har ført til, at Grundfos konstituerer sig selv som samfundsansvarlig på deres specifikke måde. Altså kunne vi her have studeret, hvordan Grundfos' forståelse af dem selv som samfundsansvarlig netop ikke er selvfølgelig, men i stedet er en kontingent ekskluderende tilblivelseshistorie (Villadsen 2007: 90). Vi valgte dog ikke denne teori, da teorien primært har fokus på at fremvise kontingens gennem diskursive modfortællinger, og herved fremvise forskellige magtkampe om at definere det selvfølgelige. Derfor ville vi netop ikke kunne studere, hvordan Grundfos iagttager sig selv som samfundsansvarlig, når Grundfos gør sig omverdensfølsom på bestemte måder.

Vi valgte derfor at anvende Luhmanns systemanalyse, idet denne teori åbner for at studere, hvordan Grundfos konstruerer sig selv som system, når den gør sig samfundsansvarlig over for bestemte omverdener. Netop denne teori kan give mulighed for at undersøge systemers dannelse af meningsgrænser. På denne måde giver teorien altså blik for, hvordan Grundfos iagttager sig selv som samfundsansvarlig i tilknytningen til bestemte funktionssystemer.

Laclau; valg og begrænsninger

I valget af hegemonianalysen har vi bl.a. afgrænset os fra Michel Foucaults governmentalityanalyse og Niklas Luhmanns semantikanalysen i besvarelsen af Underspørgsmål 2.

Foucaults governmentalityanalyse kunne her have givet blik for, hvordan forbindelsen mellem *the government of populations* og *the government of subjectivity* kommer til udtryk. Her kunne vi have undersøgt, hvordan eksterne styringsteknologier forbindes med interne selvteknologier, som skaber et nyt rum for en dobbelt styring (Villadsen 2013a: 55). Denne teori ville således muliggøre studiet af hvordan f.eks. FN's 17 Verdensmål og Regeringens klimapartnerskaber gør en styring på afstand mulig, og herunder hvordan magt og viden i en konkret praksis spiller sammen for at skabe en bestemt subjektivitet ved private virksomheder. Men denne teori har primært fokus på, hvordan teknologier regulerer en bestemt subjektivitet. Derfor ville denne teori ikke give mulighed for at studere, hvordan der forekommer forskellige forsøg på meningstilskrivelse til private virksomheders samfundsansvar fra et diskursivt felt.

Niklas Luhmanns semantikanalyse kunne også have givet blik for at studere, hvordan paradokser i Grundfos' kommunikation er blevet til over tid, og efterfølgende Grundfos' forsøg på at lægge meningen af den pågældende forskel fast. Men igen har denne teori kun blik for

semantik, og begrænser sig til at analysere kondensering af mening og det tilbud af generelle former, der bliver effekten heraf (Andersen 1999: 142f). Derfor har vi altså fravalgt denne teori, da vi i dette underspørgsmål er interesseret i, hvordan der forekommer forskellige diskursive kampe om at meningsudfylde private virksomheders samfundsansvar.

På denne baggrund valgte vi altså Laclaus hegemonianalyse, idet teorien skærper vores blik for det politiske i det sociale, og herunder hvordan det politiske finder sted i mange andre sammenhænge end i det politiske system. Derfor får vi igennem den hegemoniske analyse en indsigt i de betydningselementer, som forekommer i de diskursive forandringer med start i *Handlingsplan for FN's 17 Verdensmål* i 2017. Altså giver teorien blik for, hvordan der foregår en diskursiv kamp om at meningsudfylde begrebet om private virksomheders samfundsansvar.

Refleksioner omkring kombinatorik af videnskabsteori og teoretikere

På baggrund af ovenstående refleksioner omkring videnskabsteori og valg af teorier vil vi i dette afsnit gøre rede for de refleksioner, som ligger til grund for kombinatorikken af disse elementer.

I denne afhandling anlægger vi en epistemologisk orienteret videnskab som præmis for vores analyse. Derfor fravælger vi en ontologisk orienteret videnskab, som spørger til, hvad det betyder, at noget eksisterer, og tilvælger en epistemologisk orienteret videnskab, som spørger til i hvilke former og under hvilke betingelser en bestemt meningsfuld er blevet til (Andersen 1999: 10). Derfor arbejder vi generelt ud fra en præmis omkring en tom ontologi, hvor private virksomheders samfundsansvar ikke forudsættes, men først emergerer ved en meningstilskrivelse. Fælles for begge videnskabsteoretiske ståsteder er altså, at vi i begge analysedele vil tilgå vores underspørgsmål med afsæt i en tom ontologi, hvor vi altså vil undersøge, hvordan private virksomheders samfundsansvar bliver tilskrevet mening. Derudover vil begge analyser være baseret på et konstruktivistisk udgangspunkt, hvorfor vi i begge underspørgsmål også opererer ud fra en præmis omkring, at vores analyse erkender verden gennem sprog.

Endvidere argumenterer Andersen for, at udgangspunktet for at kunne sammenligne de teoretiske apparater hviler på præmissen om anden ordens iagttagelse (Andersen 1999: 179). Da den epistemologiske tilgang pr. definition er af anden orden, konstruerer vi i vores

afhandling også vores teoretiske apparater som anden ordens teoretiske apparater (Andersen 1999: 13). For at kunne anvende disse teoretiske apparater på anden orden, vil vi opstille en analysestrategi for hver, som vi vil redegøre for under hvert analyseafsnit.

Generelle begrænsninger i vores afhandling

Slutteligt for dette afsnit vil vi også påpege, at vi med afsæt i valgte videnskabsteorier og teoriapparater udelukkende vil have fokus på kommunikation og diskursivitet. Derfor vil vi ikke kunne fremanalysere bl.a. bagvedliggende psykologi, skjult betydning eller intention, og vores analyse har ikke blik for et transcendentalt subjekt eller kausale handlingsforklaringer. Derudover opererer vi ud fra den præmis, at vores adgang til virkeligheden er medieret af systemer og diskurser, hvorfor vi ikke vil kunne udsige en universel sandhed. Derfor kan vi ikke foretage en stabil og almen gyldig konklusion i denne afhandling, men vi kan udelukkende belyse vores problemformulering med afsæt i vores problemfelt, empiri og teori.

Analysedel 1

Grundfos: Fra vandpumper til verdensløsninger

I dette afsnit vil vi redegøre for, hvordan vi vil besvare afhandlingens Underspørgsmål 1; *Hvordan konstruerer Grundfos sig selv som system i forhold til hvilke omverdener, når Grundfos kommunikerer om sig selv som samfundsansvarlig?* Dette skal således efterfølgende føre til, at vi kan be- eller afkræfte vores tese: Grundfos' kommunikation tilskrives en øget kompleksitet til Grundfos' samfundsansvar mellem 2002-2020. Vi vil derfor først redegøre for vores valg af Grundfos som genstand for denne analyse. Efterfølgende vil vi redegøre for, hvordan vi kan anvende Luhmanns teoretiske apparat. Herefter vil vi præsentere vores afgrænsning af vores empiri. Dernæst vil vi operationalisere systemteorien i en analysestrategi, som leder over i afhandlingens første analysedel. Slutteligt vil vi inddrage en opfølgende analyse med afsæt i en systemteoretisk læsning af ansvarets form.

Analysens genstand: Grundfos

Vi vil i dette afsnit præsentere Grundfos og de forbehold, som gør sig gældende i vores valg af Grundfos og den mulige konklusion, som vi heraf kan foretage.

Grundfos blev grundlagt i 1944 af Poul Due Jensen med hovedsæde i Bjerringbro. Her var virksomheden baseret på, at det under krigstiden ikke var muligt at få en vandpumpe af

tilfredsstillende kvalitet. Dette har siden resulteret i, at Grundfos i 2019 har sæde i 58 lande med 19.060 medarbejdere, hvor de har genereret en nettoomsætning på 27,5 milliarder (Grundfos 2020a: 9). Derfor beskriver Grundfos sig selv som verdens førende producent af pumper (Grundfos 2014b). Denne omsætning bliver pga. Grundfos' specifikke ejerforhold geninvesteret i virksomheden, hvilket Grundfos beskriver på følgende vis:

“Poul Due Jensen's Fond fra 1975 sikrer som hovedaktionær i Grundfos den fortsatte udvikling, uafhængighed og økonomiske styrke af den virksomhed, stifteren skabte. Fondens formål er netop at udvikle og ekspandere Grundfos-koncernen på et sundt økonomisk grundlag og sikre, at den bevares som en selvstændig virksomhed. Det sikres blandt andet ved, at størstedelen af overskuddet geninvesteres i koncernens selskaber” (Grundfos 2012)

Grundfos er således ejet af Poul Due Jensen Foundation, Grundfos' medarbejdere og grundlæggerens familie, hvor Poul Due Jensen Foundation dog er den primære ejer (Grundfos 2020b). Det, at Grundfos er fondsejet, har altså betydning for, hvordan virksomheden kan styres og målrettes. Her har et forskningsprojekt fra Copenhagen Business School bl.a. blotlagt, at erhvervsdrivende fonde generelt har en større tendens til at drive en langtidssigtet og mere stabil forretning (Børsting, Kuhn, Poulsen & Thomsen 2018: 13). Derfor betyder Grundfos' ejerstruktur, at deres formål ikke udelukkende bliver at skabe kortsigtet økonomisk værdi for deres aktionærer, men at Grundfos derimod har mulighed for at geninvestere sin fortjeneste i virksomheden, og skabe et sundt økonomisk grundlag. Denne ejerstruktur findes der ifølge Deloitte og erhvervsstyrelsen cirka 1.360 af i Danmark i 2017 (Deloitte 2017: 1), hvor Rasmus Kristian Feldthusen også peger på, at disse har en bred samfundsmæssig værdi: *“Fondene spiller en meget vigtig rolle i Danmark, og der er ingen andre aktører, der på samme måde, så hurtigt og så risikovilligt, kan skyde målrettede midler ind på et område”* (PwC 2016: 6). De erhvervsdrivende fonde har således ifølge Feldthusen i særdeleshed en stor samfundsmæssig rolle at spille, og her er Grundfos ifølge erhvervsstyrelsen altså den femte største erhvervsdrivende fond i Danmark (Bertelsen 2018). Derfor kan Grundfos ses som en del af en gruppe af større erhvervsfonde såsom A.P. Møller Fonden, Novo Nordisk Fonden og Carlsbergfondet, som ofte drives med et langtidssigtet formål med fokus på at skabe værdi i samfundet. Derfor er vores første argument i forhold til valget af Grundfos som case for denne afhandling, at deres særlige ejerforhold gør, at de som få andre store private virksomheder i Danmark kan føre en forretningsstrategi, som er baseret på stakeholder value og en langsigtet strategi. En præmis for vores konklusion i afhandlingen er derfor, at Grundfos

har et særegent ejerforhold, hvor Grundfos selv beskriver, at denne ejerstruktur gør det muligt at drive forretningen i overensstemmelse med Grundfos' karakteristika (Grundfos 2020b).

Dette karakteristika kan først og fremmest defineres ud fra Grundfos' hovedformål i 2016: "at vi med banebrydende løsninger bidrager til global bæredygtighed, som forbedrer livskvaliteten for mennesker og tager vare på planeten" (Grundfos 2016a). Denne form for formål beskrives også af sønnen Niels Due Jensen, som efter grundlæggerens død i 1977 overtog virksomheden, og beskriver arven fra faderen på følgende måde: "I arven fra Poul Due Jensen fik vi derfor en virksomhed med et højt etisk og redeligt grundlag. Et grundlag, som ikke mindst har udmøntet sig i en lang tradition for stor social ansvarlighed over for såvel alle ansatte som overfor det samfund, virksomheden er en del af" (Grundfos 2012). Dette grundlag hviler ifølge Niels Due Jensen på, at det har været en: "vigtig livsopgave at sikre, at Grundfos' værdier og forretningsetik ikke går tabt i kampen om globale markedsandele" (Svansø 2016). Denne tilgang peger netop på, at Grundfos ifølge dem selv altid har haft fokus på et bredere samfundsansvar, hvor Grundfos f.eks. i 1968 grundlagde Danmarks første beskyttede værksted for udsatte i samfundet. Men særligt aktuelt ser vi også, at Grundfos går forrest i løsningen af globale udfordringer, hvilket eksemplificeres ved Mads Nippers formandskab for klimapartnerskabernes produktionsvirksomheder (Grundfos 2019b) samt Grundfos' forslag til en ny grøn Grundlov (Søgaard 2019). Vi ser altså, at Grundfos emergerer som en forløber i kommunikationen omkring samfundsansvar i relation til klima og bæredygtighed for private virksomheder, hvilket også understreges ved, at de i 2019 vandt CSR-prisen for ikke-noterede børsselskaber. Dette blev af dommerpanelet vurderet på følgende måde: "Dommerpanelet har peget på et selskab, hvor arbejdet med bæredygtighed er et bevidst tilvalg og en del af den grundlæggende kultur i selskabet. At selskabet er på en mission, står tydeligt frem i deres rapport, som er ærlig, relevant, balanceret og troværdig" (FSR 2019). Derfor er vores andet argument i valget af Grundfos som case for afhandlingen altså, at virksomheden er baseret på et sæt af grundværdier, som ifølge dem selv altid har haft inkorporeret en social ansvarlighed. Derudover agerer Grundfos også som en forløber, der i særlig grad har taget samfundsansvar i relation til klima og bæredygtighed til sig.

Opsummerende vælger vi altså Grundfos som case på baggrund af, at de forekommer som en privat virksomhed, der par excellence formår at kommunikere tydeligt omkring deres samfundsansvar. Det særlige ved denne case er netop, at Grundfos' ejerforhold som erhvervsdrivende fond gør, at virksomheden kan drives med et langtidssigte, og derved har mulighed for at indgå som en mere integreret del af samfundet. Formålet med valget af Grundfos som case er derfor, at vi vil undersøge, hvordan de påtager sig et samfundsansvar,

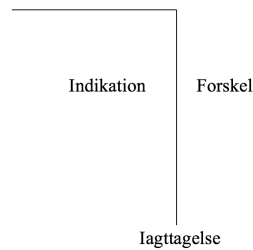
og herved studere, hvordan de iagttager nye former for samfundsansvar i deres system. Derudover vælger vi også Grundfos, da disse har udgivet CSR-rapporter siden 2002, hvorfor dette altså giver særlig mulighed for at studere, hvordan Grundfos' samfundsansvar er knyttet til deres CSR-politikker. Dette ønsker vi således at gøre gennem en systemanalyse.

Luhmanns teoretiske apparat

I besvarelsen af Underspørgsmål 1 vælger vi at benytte Niklas Luhmanns teoretiske apparat, hvor denne redegørelse vil tage udgangspunkt i Niels Åkerstrøm Andersen og Justine Grønbæk Pors læsning. Luhmann er særligt kendt for i løbet af sin akademiske karriere at udvide Talcott Parsons oprindelige systemteori ved at inddrage det forfinede systembegreb, hvilket blev formuleret af hybrid biologerne/filosofferne Humberto Maturana og Francisco Varela (Collin 2003: 90). På baggrund heraf formulerede Luhmann sin systemteori, hvilket vi vil redegøre for i det følgende afsnit.

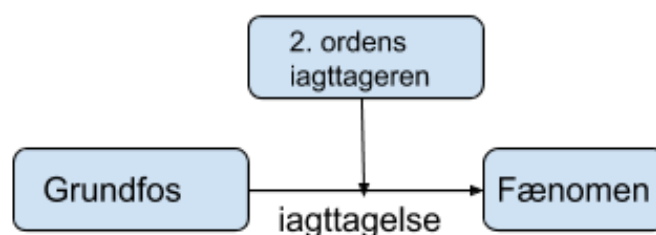
Luhmanns systemteori har som grundpræmis, at samfundet kun består af autopoietiske systemer af **kommunikation**, hvilket henviser til, at systemerne "skaber og reproducerer sig selv alene gennem kommunikation. De forskellige kommunikationssystemer er lukkede om sig selv" (Andersen 1999: 127). For Luhmann er kommunikation således en iagttagelse i form af selv- og fremmedreferencer, og Luhmann pointerer, at kun kommunikation kommunikerer (Andersen 1999: 124). Med dette afsæt sætter Luhmann begreberne iagttagelse og system i relation til sin systemteori, som vi følgende vil beskrive.

Luhmann beskriver **iagttagelser** som den handling, en iagttager ser verden igennem. At iagttage er derfor at foretage en markering, hvortil Luhmann selv definerer iagttagelse som "en operation, der anvender en forskel til at indikere en side af en forskel og ikke den anden" (Andersen & Pors 2017: 22). Selvom iagttagelse i systemteorien er at markere noget bestemt i verden, er det umarkerede ligeledes essentiel i denne operation, da det umarkerede er konstituerende for det markeredes emergens. Ifølge Andersen og Pors kan vi således beskrive iagttagelse som "*enheden af en forskel mellem det markerede og det umarkerede*" (Andersen & Pors 2017: 22). Det er netop denne forskel mellem det markerede og det umarkerede, som former hvordan det markerede tilskrives mening. Dette illustreres således:



Vi vil således bruge dette begreb som den grundlæggende præmis for besvarelsen af Underspørgsmål 1, hvor vi vil iagttage Grundfos' iagttagelser som iagttagelser.

Dette leder over i et andet centralt forhold for iagttagelsesbegrebet, nemlig dét, at iagttageren ikke selv kan se den forskel, der iagttages med. Dette forhold kaldes den **blinde plet**, og er et vilkår for den, der iagttager, hvilket Andersen og Pors uddyber på følgende måde: "For at kunne iagttage må man anvende en forskel, men denne forskel må glide i baggrunden for, at det markerede kan træde frem" (Andersen & Pors 2017: 23). Løsningen på at overkomme denne blinde plet for iagttageren bliver for Luhmann at introducere begrebet **anden ordens iagttagelse**, som beskriver den handling, hvor en iagttagere (1) iagttager den forskel (blinde plet), som en anden iagttagere (2) iagttager med. Vi vil i denne afhandling således primært operere på anden orden, idet vi vil iagttage, hvordan Grundfos iagttager. Dette illustreres således:

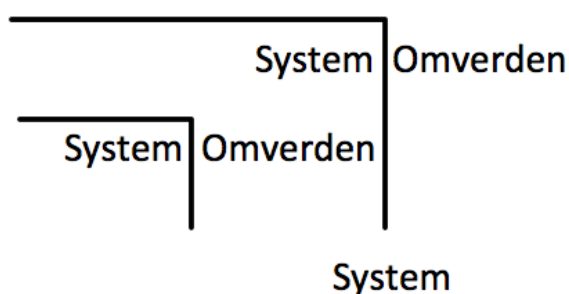


Dog er det en præmis, at den, der foretager anden ordens iagttagelser, også selv skaber en blind plet i sin egen iagttagelse. Der findes således ikke noget privilegeret iagttagelsespunkt, men derimod en kontinuerlig skabelse af nye blinde pletter (Andersen 1999: 111). Som forfattere på denne afhandling er vi således også bevidste om, at vi skaber blinde pletter i vores iagttagelse, idet vi med vores særlige konditionering af vores iagttagelser af Grundfos' iagttagelser sætter et fokus, hvor vi gør os selv blinde for andre iagttagelsesperspektiver. Dette erkender vi således som et vilkår for afhandlingens frembringelser, hvorfor kontingens er en præmis i vores udsigelser.

Det andet centrale begreb i systemteorien er **system**. For Luhmann er det et centralt spørgsmål, hvordan samfundet iagttager sig selv og sin omverden. Som redskab til besvarelsen af dette spørgsmål benytter Luhmann begrebet om system, der konstitueres af to dynamikker, nemlig fremmed- og selvreference; her kan et socialt system iagttage sig selv eller dets omverden gennem selv- eller fremmedrefererende beskrivelser (Andersen 1999:

111, 132). Et system bliver af Luhmann defineret som *"enheden af forskellen mellem system og omverden"* (Andersen & Pors 2017: 28), og er yderligere kendetegnet ved, at systemet skaber sig selv kontinuerligt ved at sætte en grænse til sin omverden. Vi vil altså bruge denne dobbelthed i systembegrebet til at undersøge, hvordan Grundfos både foretager fremmed- og selvreferencer i sine iagttagelser.

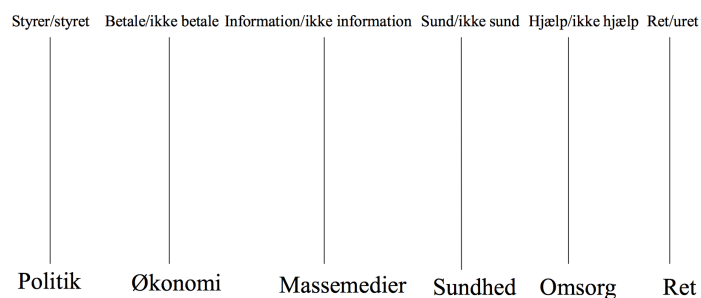
Systemer er altså ikke til i sig selv, men emergerer gennem en simultan markering af en forskel mellem system/omverden. Hertil beskrives systemernes selvskabelse som et **re-entry** af forskellen mellem system og omverden i systemet: "Et re-entry er en forskel, der genindføres i det rum, der blev skabt af en tidligere forskel" (Andersen & Pors 2017: 32). I Luhmanns systemteori illustreres et re-entry således:



I denne afhandling vil vi således anvende begrebet re-entry til at studere, hvordan Grundfos' system skaber sig selv, og potentielt producerer nye former for kompleksitet, som kommer til udtryk gennem et særligt paradoks og/eller dobbeltbundne forventninger i Grundfos' kommunikation.

Derudover sætter denne sondring mellem system og omverden systemets **meningsgrænse**, der bestemmer, at mening kommunikativt dannes på andre betingelser uden for systemet end indenfor, og denne meningsgrænse er derfor konstituerende for, hvordan der skabes mening i systemet (Andersen 1999: 159). Vi vil således anvende begrebet om meningsgrænse til at undersøge, hvordan Grundfos beskriver og analyserer sin omverden uvidende om, at den samtidig konstruerer og vælger både sig selv, sin omverden samt sine præmisser for at træffe beslutninger (Andersen 1996: 27).

Derudover tager vi i analysedel 1 udgangspunkt i, at det aktuelle samfund i sine hovedtræk er funktionelt differentieret. Dette betyder, at samfundet er delt op i en række sociale funktionssystemer, som iagttager inden for rammen af hver deres forskel. Dette illustreres således:



Figur 1 (Andersen 2013a: 6)

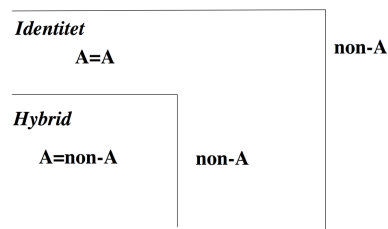
Som illustrationen viser er disse **funktionssystemer** uddifferentieret i en række ved siden af hinanden, og kan derfor anskues som forskellige strømme af kommunikationer, som løber ved siden af hinanden og har hinanden som omverden. Hvert funktionssystem har derudover tilknyttet deres egen symbolsk generaliserede medie (Andersen 2002: 27). Her har det politiske funktionssystem f.eks. mediet magt, det økonomiske system har mediet penge og omsorgssystemet har mediet omsorg. Dette symbolsk generaliserede medie er essentielt, da det etablerer en binær kode for funktionssystemets kommunikation. Dette eksemplificeres overordnet således:

Kode (+/-)	Funktionssystem	Medie
Styrer/styret Styre/opposition	Det politiske system	Magt
Sandt/falsk	Det videnskabelige system	Viden
Betale/ikke betale Have/ikke have	Det økonomiske system	Penge
Bedre/dårlige dannelsesmæssigt	Det pædagogiske system	Barnet
Information/ ikke information	Massemediesystemet	Information
Ret/ure	Rettssystemet	Information
Agtelse/ikke kunst	Kunst systemet	Kunstværket
Sund/syg	Sundhedssystem	Behandling
Hjælp/ikke hjælp	Omsorgssystemet	Omsorg
Elsket/uelsket	Intim kommunikation	Kærlighed
Imanens/trancendens	Religionssystemet	Tro

Det sociale, iagttaget som kommunikation, kan derfor sammenfattes ud fra hvilket funktionssystem, der bliver knyttet an til i kommunikationen (Andersen 2002: 28). Vi vil i vores analysedel 1 derfor have fokus på at studere, hvilke af disse funktionssystemer som Grundfos knytter an til, da det er afgørende for, hvad Grundfos kan se og ikke kan se, og dermed hvordan deres enhed formes.

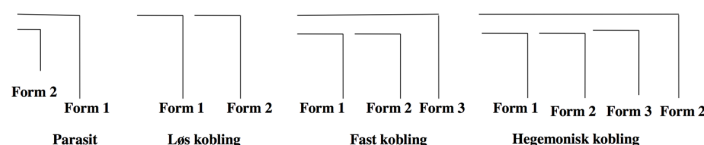
I forlængelse af funktionssystemer er **organisationssystemer** ifølge Andersen også sociale systemer, der ikke har deres eget medie, hvorfor beslutninger i organisationer kommunikerer gennem en strukturel kobling til et af funktionssystemernes medier: "Det er altså ved at bruge funktionssystemernes medier, at organisation og funktionssystemer kobles, og organisationers beslutninger på én gang bliver en hændelse i organisationssystemet og i et af funktionssystemerne, om end altid på hver sin måde" (Andersen 2002: 30). Organisationssystemet er derfor en beholder for flere funktionssystemer, men i den enkelte tilslutningshandling må der altid kun vælges ét funktionssystem, hvor den binære kodning af organisationens kommunikation farver dets autopoetiske elementer (Andersen 2002: 31). Derfor betragter vi i denne afhandling Grundfos som et organisationssystem, hvor vi i vores systemanalyse vil undersøge, hvilke funktionssystemer kommunikationen knytter an til, og dermed former Grundfos' iagttagelse af samfundsansvar.

I tillæg hertil vil vi også præsentere begrebet **hybrid**, som i sociologien bruges til at definere nye relationer mellem før klart adskilte fænomener, som tilsammen skaber deres egen unikke former for kompleksitet. Et eksempel på dette kan være, hvad Andersen definerer som en **wannabe hybrid**, der sætter 'det rene' funktionssystem som mangelfuldt, og den hybride kommunikation som noget, der kan indfange en ekstraordinær og kompleks kvalitet (Andersen 2013a: 17). Dette kan illustreres således:



Figur 2 (Andersen 2013a: 16)

Her ses det altså, hvordan en hybridiseringsbestræbelse fører til en uddybning af differentieringen mellem funktionssystemer, hvilket også medfører flere og mere komplekse former for strukturelle koblinger (Andersen 2013a: 20). Eksempler på disse forskellige former for strukturelle koblinger illustreres således:



Figur 3 (Andersen 2013a: 19)

Et eksempel på en af disse strukturelle koblinger er den **parasitære kodning**, hvor en bestemt kodet kommunikation kan udnytte en anden kode parasitært ved, at en kodet kommunikation

anvender plussiden i en fremmed kode som supplement i egen kommunikation (Andersen 2002: 46). Med dette afsæt introducerer vi således begrebet om hybridisering, da dannelsen af forskellige hybride former er centralt i diagnostikken af, hvordan Grundfos håndterer deres egen potentielle kompleksitet i deres kommunikation omkring samfundsansvar. Derfor skal begrebet hybrid altså give blik for de mulighedsbetingelser, som Grundfos' kommunikation sætter i et forsøg på at håndtere en potentiel stigende kompleksitet.

Vi har således valgt Niklas Luhmanns teoretiske apparat, da teoriens fokus på systemer giver mulighed for at studere, hvordan både Grundfos iagttager sig selv som samfundsansvarlige, og hvordan Grundfos gør sig selv omverdensfølsomt, altså hvordan systemet definerer omverdenens relevans gennem kommunikation.

Præsentation af empiri

Vi vil i dette afsnit præsentere vores valg og fravalg af empiri i Underspørgsmål 1. For at kunne afgrænse vores empiri til Underspørgsmål 1, introducerer vi Luhmanns begreber omkring meningsdimensionerne; **Sagsdimensionen**, som opererer efter forskellen dette/noget andet, og som interesserer sig for valget af temaer og genstande for kommunikation. **Socialdimensionen**, som opererer ved forskellen os/dem, som interesserer sig for hvad "os" markeringen adskiller sig fra og dermed ikke identificerer sig selv med. **Tidsdimensionen**, som opererer i spændingen mellem fortiden/fremtiden, og omhandler hvordan disse to tidshorisonter betragtes og begrebsliggøres i kommunikationen (Andersen 1999: 144).

For det første afgrænser vi os i forhold til sagsdimension ved udelukkende at studere temaet omkring samfundsansvar i relation til klima og bæredygtighed. Derudover vil vi også have fokus på, hvordan særligt FN's 17 Verdensmål bliver gjort til genstand for dette tema. En bias i dette valg kan være, at samfundsansvar som begreb er komplekst, og derfor kan indeholde vidt forskellige meningstilskrivelser. Derfor kan vores konditionering af begrebet medføre, at vi ikke er empirisk følsom over for andre nuancer af begrebet end i relation til klima og bæredygtighed. Dette betyder altså, at vi ikke får blik for andre nuancer af samfundsansvar i vores afgrænsning såsom ligestilling, uddannelse og menneskerettigheder. På denne baggrund afgrænser vi vores forståelse af samfundsansvar, således vi får vi blik for den del af vores empiri, som omhandler hvordan Grundfos iagttager sit eget samfundsansvar i relation til klima og bæredygtighed, og hvilke omverdener Grundfos gør sig følsom overfor.

For det andet afgrænser vi vores socialdimension til udelukkende at omfatte Grundfos' egne producerede CSR-rapporter og eksterne nyheder. Dette betyder altså, at vi i dette underspørgsmål ikke vil have blik for eksterne meningstilskrivelser til Grundfos. Vi vælger denne afgrænsning af socialdimensionen, da vi i dette underspørgsmål udelukkende er interesseret i, hvordan Grundfos konstruerer sig selv og sine omverdener. Dette betyder altså, at det kun er Grundfos' egen systembeskrivelse, som kommer til udtryk i denne analyse, og derfor vil denne empiri udelukkende indfange Grundfos' egen refleksive, plejede og systeminterne iagttagelse af sig selv og sine omverdener. Her kunne en kvalitativ empiriindsamling have åbnet op for at studere, hvordan Grundfos' eksterne kommunikation differentieres og fortolkes internt i virksomheden. Vi har dog fravalgt dette, da det netop er Grundfos' eksterne kommunikation omkring samfundsansvar, som vi ønsker at studere i denne afhandling.

For det tredje vil vi i tidsdimensionen lade vores afgrænsning være styret af Grundfos' offentligt publicerede CSR-rapporter fra 2002-2020. Dette vil derfor være vores afgrænsede tidsperiode, hvorfor vi ikke vil have blik for, hvordan Grundfos' kommunikation omkring samfundsansvar har udviklet sig historisk siden deres grundlæggelse. Dette har vi således fravalgt, da vores formål med afhandlingen er at kunne fremvise en aktuel diskussion af, hvordan Grundfos kommunikerer om sig selv som samfundsansvarlig.

Analysestrategi

For at kunne besvare Underspørgsmål 1; *Hvordan konstruerer Grundfos sig selv som system i forhold til hvilke omverdener, når Grundfos kommunikerer om sig selv som samfundsansvarlig?* vælger vi i at sætte vores iagttagelsespunkt som Grundfos' kommunikation. Med afsæt i dette iagttagelsespunkt vil vi således iagttage, hvordan Grundfos iagttager sig selv og konstruerer sine relevante omverdener, da vi er interesseret i at undersøge: "hvordan et socialt system skaber sig selv, når det konstruerer sin omverden gennem kommunikative beskrivelser" (Andersen 1999: 133). Dette betyder, at vi vil genstandsgøre Grundfos som et organisationssystem, hvorfor vores empiri bliver konstrueret som kommunikation. Vi iagttager altså Grundfos som en særlig type af kommunikationssystemer med sit eget særlige sprog og koder. Derfor konstruerer vi verden i egenskab af iagttagelser bestående af kommunikation som differentieret i funktionssystemer.

Denne konstruktion skal understøtte vores ambition om at undersøge analysens tese; Grundfos' kommunikation tilskriver en øget kompleksitet til Grundfos' samfundsansvar mellem 2002-2020. For at kunne analysere dette tager vi afsæt i Andersens tilgang ud fra hans syv trin i systemanalysen (For den fulde guide se henvisning Andersen 2019b).

I det første trin (1) sætter vi fænomenet samfundsansvar i centrum, hvor vi er interesserede i at undersøge, hvordan Grundfos udpeger sine omverdener, når det kommunikerer om sig selv som samfundsansvarlig i forbindelse med klima og bæredygtighed. Derfor anlægger vi ledeforskellen system/omverden, hvor vi vil undersøge, hvordan Grundfos konstruerer sig selv som samfundsansvarlig i iagttagelsen af relevante omverdener. Dernæst har vi i vores andet trin (2) konditioneret vores udvalgte empiri (Se afsnit for Præsentation af empiri).

I det tredje trin (3) vil vi studere hvilke kommunikationsstrømme, som Grundfos knytter an til. Her vil vi altså iagttage, hvordan der i de forskellige strømme af kommunikation skelnes mellem system/omverden. I denne undersøgelse vil vi således dømme system, når Grundfos' kommunikation er selvrefererende, og dermed omhandler beskrivelser af dem selv. Her er et analytisk kriterie, at kommunikationen skal omhandle, hvordan Grundfos beskriver sig selv som samfundsansvarlig i relation til klima og bæredygtighed. Derimod vil vi dømme omverden, når Grundfos' kommunikation er fremmedrefererende, og dermed omhandler beskrivelser af eksterne forhold, som Grundfos iagttager som centrale for deres virke. Her er det et analytisk kriterie, at kommunikationen skal vedrøre, hvordan Grundfos iagttager en omverden, som kalder på, at Grundfos tager et samfundsansvar i relation til klima og bæredygtighed. Denne sondring er frugtbar, idet forskellen mellem system/omverden konstituerer Grundfos' meningsgrænse.

Dette leder os netop til det fjerde trin (4), hvor vi på baggrund af ovenstående vil undersøge, hvilke forskellige grænsedragninger Grundfos foretager i deres iagttagelse af system/omverden, hvilket konstituerer deres meningsgrænse. Dette gør vi med henblik på at kunne studere, hvordan de forskellige grænsedragninger attribueres til samme fænomen, altså Grundfos' samfundsansvar. Dette er centralt, da det tilknyttede funktionssystem er afgørende for den systeminterne logik ved Grundfos. Pointen er derfor, at når Grundfos knytter an til et bestemt funktionssystem, afgrænser dette dens omverden på en bestemt måde, hvorfor formningen af én bestemt kode har konsekvenser for den måde grænsen mellem system/omverden drages på. Dette er således afgørende for, hvad Grundfos kan iagttage og Grundfos' blinde plet. Her vil vi således dømme meningsgrænse med afsæt i den teoretiske redegørelse af funktionssystemer. Her vil vi således opdele analysens perioder, hvis der forekommer re-entry og/eller en hybrid systemidentifikation.

I det femte trin (5) vil vi efterfølgende sammenfatte systemanalysen med afsæt i en differentieringsanalyse, idet vi vil kortlægge de forskellige skel mellem system og omverden, og derved undersøge om der er en enhed i den måde, som Grundfos differentierer mellem

system/omverden på. Dette vil vi gøre ved at opstille et skema for, hvordan Grundfos konstruerer sig selv og sine omverdener ud fra forskellige meningsgrænser. Her vil vi altså studere, hvorvidt Grundfos former en enhed eller om der forekommer radikalt forskellige meningsgrænser. Dette skal således åbne for at studere, hvordan Grundfos tilskriver mening til samfundsansvar i relation til klima og bæredygtighed ud fra systeminterne grænsedragninger identificeret i kommunikationen. På denne baggrund vil vi således kunne be- eller afkræfte vores tese.

Som en opfølgning på Luhmanns systemanalyse vil vi efter vores delkonklusion lægge endnu en systemanalyse ovenpå, som tager udgangspunkt i Søren Kierkegaards og Jacques Derridas forståelse af ansvarets form. Denne teori vil vi redegøre for i selve afsnittet, hvor vi efterfølgende vil undersøge, hvilke mulighedsbetingelser for styring ansvarets form skaber. Vi inddrager dette teoretiske perspektiv, da vi hermed kan undersøge, hvordan systemanalysens kommunikation omkring samfundsansvar sættes på spil ud fra ansvarets form, og hvordan dette frembringer nye mulighedsbetingelser for styring.

Analyse

I dette afsnit vil vi på baggrund af ovenstående nu analysere vores Underspørgsmål 1: *Hvordan konstruerer Grundfos sig selv som system i forhold til hvilke omverdener, når Grundfos kommunikerer om sig selv som samfundsansvarlig?*

Periode 1

Grundfos' første officielt tilgængelige rapport er fra år 2002, og kaldes *Group Environmental Report 2001*. I rapporten iagttager Grundfos sig selv som en virksomhed, der er baseret på en vision om at udvise ansvarlighed overfor miljøet, og at arbejde for en bæredygtig udvikling: "Grundfos is a company characterised by a clear vision and strong fundamental values. Our vision and values underscore Grundfos' efforts to show environmental responsibility and work for a sustainable development at large – environmentally, socially and economically" (Grundfos 2002: 4). Grundfos iagttager altså sig selv som en virksomhed, der har både et miljømæssigt og bæredygtigt ansvar. Derudover bliver Grundfos' formål yderligere slået fast i rapporten, hvor Grundfos iagttager følgende:

"We want to demonstrate our responsibility by constantly searching for new methods to protect the environment. We strive to develop products from non-hazardous materials, to make our production as eco-friendly as possible, to

minimise the products' energy consumption, and to optimise recyclability of used products" (Grundfos 2002: 3).

I citatet iagttager Grundfos et ansvar for at beskytte miljøet gennem deres produktudvikling, produktion, energiforbrug og genanvendelighed, hvilket eksemplificeres i den måde Grundfos producerer deres pumper på. Vi kan altså her iagttage, at Grundfos gør sig selv omverdensfølsom over for en biosfære, hvor der foretages en grænsedragning på baggrund af en teknisk og produktmæssig systemkonstruktion. På denne måde definerer Grundfos de ydre rammer, som ligger til grund for deres eksistensberettigelse, idet Grundfos gennem sine produkter kan agere samfundsansvarligt overfor en biosfære. Det kan derfor iagttages, hvordan Grundfos knytter an til en omsorgskommunikation, hvor Grundfos iagttager deres produkter som en hjælp til deres omverden, hvorfor enheden i grænsedragningen baseres på omsorgsfunktionssystemet. På denne måde bliver Grundfos' operation her baseret på, at deres produkter kan hjælpe en omverden bestående af biosfæren.

I denne forbindelse baserer Grundfos ligeledes deres systemidentifikation på en omverden omkring sine kunder, idet Grundfos skriver følgende: "More and more customers demand documentation for eco-friendliness and base their assessment of a company on its reliability, responsibility and the way it communicates" (Grundfos 2002: 3). Citatet viser, at Grundfos iagttager, at deres kunder vurderer virksomheden ud fra deres pålidelighed, ansvarlighed og måden de kommunikerer ud på. Grundfos knytter her an til en markeds-mæssig kommunikation, hvor Grundfos konstruerer en omverden bestående af kunder, som kræver, at Grundfos lever op til disse bæredygtige krav. Derfor bliver grænsedragningen her sat med afsæt i et økonomisk funktionssystem, hvor Grundfos emergerer som en økonomisk orienteret virksomhed, hvis formål er at skabe produkter til et marked, som efterspørger pålidelighed og ansvarlighed.

I Grundfos' miljørapport, der omhandler året 2002, kommunikerer Grundfos følgende: "Grundfos er en virksomhed med en klar vision og stærke grundlæggende værdier. Begge dele understreger, at Grundfos vil vise ansvarlighed overfor det omgivende miljø og arbejde for en bæredygtig udvikling i bred forstand - såvel miljømæssigt som socialt og økonomisk" (Grundfos 2002). Dette citat illustrerer således, hvordan Grundfos iagttager virksomhedens samfundsansvar i bred forstand som både miljø, socialt og økonomisk. Dette samfundsansvar iagttager Grundfos som særligt vigtigt for både sine egne kunder og det omkringliggende samfund.

For det første skriver Grundfos altså, at deres kunde-omverden iagttager Grundfos som den ledende fabrikant i form af miljøvenlighed: "The company's customers consider Grundfos to be the leading manufacturer and business partner for top quality pumps - in terms

of functionality as well as environmental friendliness" (Grundfos 2003: 8). Ud fra citatet kan det iagttages, at Grundfos' kunde-omverden forventer, at Grundfos udelukkende producerer produkter af højeste kvalitet, både i funktionalitet og i bæredygtighed. Det kan derfor igen iagttages, at Grundfos her knytter an til en kommunikation omkring markedet, idet Grundfos iagttager sin ansvarlighed over for en kunde-omverden, som værende baseret på, at Grundfos kan producere produkter af den højeste kvalitet. Der forekommer altså her igen en grænsedragning ud fra det økonomiske funktionssystem, hvorfor Grundfos her iagttager sig selv som en virksomhed, der skal skabe profit for at være samfundsansvarlige.

For det andet skriver Grundfos, at deres samfunds-omverden iagttager Grundfos som værende adhærens over for lovgivning omkring miljøet, og som havende respekt for demokratiske principper og traditioner: "Society at large holds Grundfos in high esteem and recognises the Group for its strict adherence to legal requirements and its respect for democratic principles, local traditions and environment, as well as the people whose lives and conditions are affected" (Grundfos 2003: 8). Her kan det iagttages, at Grundfos knytter an til en juridisk kommunikation, hvor Grundfos gør sig ansvarlige over for samfundet som omverden ved, at Grundfos i bred forstand overholder alle former for reguleringer og miljøstandarder. Derfor kan det her iagttages, at Grundfos gør sig følsom over for en omverden bestående af jura, og grænsedragningen sker derfor ud fra et juridisk funktionssystem. Derfor emergerer Grundfos her som en lovpligtig virksomhed, der i høj grad iagttager et juridisk ansvar over for sin omverden, der tager form som retsstaten, hvorfor Grundfos' samfundsansvar her baseres på ikke at operere uden for denne lovgivning.

Dette kan igen eksemplificeres i Grundfos' rapport fra 2003, hvor Grundfos melder sig ind i FN's Global Compact: "For Grundfos har ansvarlighed over for mennesker, miljø og samfund altid været en af vores grundlæggende værdier. De er rammen om den måde, som vi gør tingene på, og det var også værdierne og den Grundfos-kultur, de har skabt, der var drivkraften bag beslutningen om i 2002 at underskrive FN-initiativet Global Compact" (Grundfos 2004: 4). Her kan det altså iagttages, at Grundfos på baggrund af deres selvbeskrivelse som værende ansvarlige, har besluttet at tilslutte sig FN's Global Compact, som er et sæt af retningslinjer for virksomheders samfundsansvar. Derfor knytter Grundfos igen her an til en retslig kommunikation, hvor systemet søger at inkorporere disse retningslinjer i sit system. På denne baggrund forekommer der igen en grænsedragning ud fra et juridisk funktionssystem, hvor Grundfos altså iagttager sig selv som en virksomhed, der skal overholde omverdenens juridiske krav for at kunne emergere som samfundsansvarlige.

Formålet med denne tilslutning til FN's Global Compact iagttages yderligere ud fra, at det for Grundfos ville kunne skabe en større dialog og læring på baggrund af retningslinjerne

(Grundfos 2004: 4). Det kan altså også iagttages, at Grundfos nu knytter an til en pædagogisk kommunikation, idet Grundfos iagttager et ansvar om at skabe bedre læring og dialog i forhold til deres omverden. Derfor søger Grundfos også at deltage i et internationalt samarbejde mellem FN og andre internationale virksomheder for at skabe en øget læring i deres system. Derfor kan det her iagttages, hvordan Grundfos' grænsedragning sker på baggrund af et pædagogisk funktionssystem, hvor Grundfos' beslutning om at tilslutte sig FN's Global Compact baseres på et ønske om at forbedre sig og skabe læring.

I forlængelse af denne grænsedragning iagttager Grundfos i rapporten fra 2004, at de i kraft af deres succes på miljøområdet også møder større udfordringer, hvilket kræver endnu større innovative handlinger for at kunne skabe forbedringer: "However, the more successful Grundfos is in reducing the environmental impact, the greater the challenge becomes to invent new methods for achieving further improvements – and this calls for innovative action within the environmental sphere" (Grundfos 2005: 4). Ud fra dette kan det iagttages, at Grundfos konstruerer sig selv som et system, hvor der udvikles nye og innovative løsninger med henblik på at kunne løse sociale, bæredygtige og finansielle problematikker i deres omverden. Derfor iagttager Grundfos igen sig selv som et system for udvikling og forbedring, hvorfor Grundfos' kommunikation her knytter an til en pædagogisk kommunikation. Grænsedragningen sker derfor ud fra et pædagogisk funktionssystem, hvorfra Grundfos iagttagelse af sin omverden baseres på, at Grundfos selv kan udvikle nye teknologier og innovative løsninger.

I 2005 præsenterer Grundfos deres deltagelse i og bidrag til FN's Millennium Mål, som blev lanceret i år 2000, hvor 189 af verdens statsledere formulerede otte mål, som skulle forbedre menneskers levevilkår og bidrage til en mere bæredygtig udvikling i verden frem mod år 2015 (UN City 2020). Her kan det derfor iagttages, hvordan Grundfos iagttager en politisk omverden, som Grundfos gør sig følsom overfor med målsætningen om at yde en "modest contribution" (Grundfos 2006: 4). På baggrund af denne omverdensfølsomhed begynder Grundfos også at iagttage sit ansvar omkring sit hovedformål på anden vis, hvor det nu er et samfundsansvar i forhold til vand, som er centralt:

"Responsibility is a keyword when dealing with something as significant as water. The competition for this scant resource increases constantly, and in order to solve the future water supply problems, there will be a large demand for new, better and more efficient technologies. We feel privileged to help solve these significant social tasks with our expertise and products. But we are also humbled by the tasks and do everything we can to live up to our responsibilities" (Grundfos 2006: 9).

Her iagttages for første gang en større global hydrosfære, som Grundfos føler sig privilegeret til at yde omsorg for. Grundfos iagttager således, at de som virksomhed i kraft af deres produkter, kan medvirke til at løse et globalt problem omkring en manglende ressource. Det kan derfor iagttages, at Grundfos igen knytter an til en omsorgskommunikation, hvor Grundfos' iagttagelse af deres samfundsansvar over for en omverden bestående af en hydrosfære kommer til udtryk ved, at de nu må påtage sig et ansvar for at løse problematikkerne heri. Derfor sker denne grænsedragning ud fra et omsorgsfunktionssystem, hvor Grundfos' beslutninger baseres på, at deres system kan yde en hjælp til denne hydrosfære.

Dette videreføres også i rapporten fra 2006, hvor Grundfos igen refererer til en omverden bestående af en biosfære og naturgrundlaget: "The world today is facing a number of global challenges that we, as a company, can do our bit to help solve. It is in areas such as energy and global warming, and access to clean drinking water that our products and competences can really make a difference" (Grundfos 2007: 2). Det ses altså her, hvordan Grundfos i høj grad er følsom overfor en globaliseret omverden, hvor Grundfos iagttager, at deres produkter kan være en del af løsningen på biosfærens og naturgrundlagets problematikker. Det kan derfor udledes, at Grundfos her foretager en grænsedragning til en biosfære og et naturgrundlag på baggrund af en teknisk og produktmæssig iagttagelse. Derfor emergerer meningsgrænsen med afsæt i omsorgsfunktionssystemet, og Grundfos iagttager derfor sin omverden ud fra, at deres system må yde en hjælp til at løse disse problematikker.

I rapporten fra 2008 iagttager Grundfos en politisk omverden i COP15. Her var målet at samle verdens politiske ledere for at finde svar på de globale klimaudfordringer. Gennem Grundfos' medlemskab i Copenhagen Climate Council iagttager Grundfos sig selv som involveret i processen op til Klimakonferencen, og i kampen mod klimaudfordringerne iagttager Grundfos samarbejde som løsningen: "The best way to achieve this is to cooperate with committed citizens, organisations and companies and it goes without saying that Grundfos will contribute actively" (Grundfos 2009a: 6). Her knytter Grundfos således først an til en politisk kodet kommunikation omkring styrer/styret, hvor de ønsker at bidrage aktivt til løsningerne i COP15 gennem samarbejde. I rapporten fra 2009 evaluerer Grundfos efterfølgende selv på resultaterne af FN's COP15 i København. Her iagttager Grundfos, at:

"no major binding agreement was concluded – something that we had all called, hoped and worked for. Instead, good intentions were expressed of reducing global warming and continuing to work towards more binding agreements on the reduction of CO2 emissions. In spite of the world leaders' increased awareness of the importance of political action, at the end of the day, they did not manage to get very far" (Grundfos 2010: 5).

Citatet viser, hvordan Grundfos konstruerer sig selv som en klimapolitisk virksomhed, der udviser utilfredshed overfor verdensledernes politiske beslutninger i forbindelse med klimaudfordringerne. Dette gør Grundfos altså ved at konstruere en omverden, der består af politiske ledere fra hele verden, som ikke formår at tage et samfundsansvar og reagere på den biosfære, som ifølge Grundfos kræver handling. Derfor emergerer Grundfos her som en klimapolitisk virksomhed ved at stille sig kritisk over for deres omverdens politiske formåen.

Det kan altså iagttages, hvordan Grundfos knytter an til en ny politisk kodet kommunikation, idet Grundfos indtager en position som opposition til de politiske beslutninger, og kommunikerer sin utilfredshed. Det kan altså her iagttages, at Grundfos nu knytter an til en ny politisk kode, nemlig styre/opposition, hvor de i det tidligere citat ovenfor tidligere knyttede an til koden styrer/styret, hvor de ønskede at bidrage aktivt. Med dette afsæt kan der her iagttages en ny grænsedragning ud fra det politiske funktionssystem. Her skifter Grundfos' systemidentifikation fra at være baseret på et ønske om at bidrage gennem samarbejde til nu at stille sig i opposition til de styrende og forlange yderligere handlinger. I følgende citat kan det også iagttages, hvordan Grundfos definerer sig selv og sin rolle på ny ud fra erkendelsen af, at den politiske omverden ikke kan løse alle deres problematikker selv. Grundfos iagttager:

"The fact is that there is still plenty to do. We will intensify our efforts to raise the awareness in the world around us. We will work even closer with opinion-formers and decision-makers in order to ensure a greener development of society. It is of the utmost importance that we as business leaders raise our voices. Solving climate problems is too important to leave to the politicians. It is necessary to share the responsibility in order to bring real solutions on board. We acknowledge that industry is part of the climate problem – and we are definitely part of the solution too" (Grundfos 2010: 5).

Citatet er interessant på flere måder;

For det første viser det, hvordan Grundfos konstruerer sig selv som klimapolitisk virksomhed, der vil skabe opmærksomhed omkring klimaudfordringerne til omverdenen og arbejde for at skabe en bæredygtig udvikling af samfundet. Her iagttager Grundfos altså sig selv som en global klimaaktør, som leverer løsninger til en omverden bestående af både samfundet og menneskeheden. Her knytter Grundfos' kommunikation således an til omsorgsfunktionssystemet, da Grundfos' system ønsker at drage omsorg for sin omverden gennem dens klimapolitiske aktivitet.

For det andet iagttager Grundfos i citatet, at klimaudfordringerne er for vigtige til at overlade til politikerne, og at samfundsansvaret for at levere klimaløsninger derfor i højere grad skal deles, så private virksomheder også kan bidrage. Det kan derfor iagttages, at Grundfos nu iagttager sig selv som en virksomhed, der stiller sig kritisk overfor internationale

politikeres løsning af globale klima- og bæredygtighedsproblematikker. Derfor konstruerer Grundfos nu sig selv som en politisk bæredygtigheds- og klimaløsningsvirksomhed, der sættes over for en politisk omverden. På denne baggrund knytter Grundfos' kommunikation altså an til et politisk funktionssystem, hvor Grundfos udtrykker et ønske om at indgå i selve løsningen af de politiske problematikker. Det iagttages altså her, hvordan Grundfos' grundlæggende rolle synes at ændre sig fra at skulle levere bæredygtige produkter til nu at skulle intervenere i politiske processer, da 'løsningen af klimaproblematikker er for vigtige til at overlade til politikerne' (jf. citatet ovenfor). Derfor kan der her iagttages en begyndende opløsning mellem Grundfos' iagttagelse af forretning og politik som to adskilte systemer.

Endvidere iagttager Grundfos i 2009 også en dansk politisk omverden i form af daværende statsminister Lars Løkke Rasmussen. I en nyhedsartikel skriver Grundfos:

“Når Grundfos' koncernchef Carsten Bjerg hilser på statsminister Lars Løkke Rasmussen 12. december i Forum i København, er rollefordelingen klar. Beskeden fra Grundfos er: Politikerne skal lave klimaaftalen, mens virksomhederne leverer løsningerne, og den fordeling har Grundfos bestemt ikke tænkt sig at røkke ved” (Grundfos 2009b).

Citatet viser, at Grundfos iagttager en dansk politisk omverden i form af politikerne, hvor Grundfos konstruerer det som sit samfundsansvar at levere løsninger til politikernes klimaaftale. Grundfos iagttager derfor sig selv som et system, der har til formål at levere produkter, der skal løse problematikker, som en dansk politisk omverden har udpeget i forbindelse med en klimaaftale. Her kan det altså iagttages, hvordan Grundfos i forhold til en dansk politisk omverden i stedet genopretter skellet mellem forretning og politik. Grundfos iagttager her sig selv som en privat virksomhed, der kan levere løsninger til det offentlige i forbindelse med klimaaftalen. På denne baggrund sker der altså en fordobling i Grundfos' styring, idet Grundfos også indgår i et styringspartnerskab med regeringen. Derfor kan der her iagttages en dobbelthed i Grundfos' selvbeskrivelse, hvor de både er en privat styret virksomhed, men nu også underlægger sig en offentlig politisk baseret klimaaftale, som de vil basere deres produktudvikling på. Dette peger derfor på, at Grundfos' system/omverden grænsedragning er baseret på et politisk funktionssystem, idet den danske politiske omverden er den styrende, hvor Grundfos underlægger sig denne styring og konstitueres som den styrede. Derfor kan det her iagttages, hvordan Grundfos' samfundsansvar baseres på et styringssamarbejde med det offentlige, hvor det offentlige træffer beslutningerne og Grundfos leverer løsningerne.

Endvidere introducerer Grundfos i samme rapport en ny miljøkampagne under titlen *Future Now*. I en nyhedsartikel fra 2009 skriver Grundfos omkring denne kampagne: “Tiden,

hvor vi kun taler om klimaforandringer, er forbi. Vi skal øge vores miljøindsats og beskytte vores planet for fremtidige generationer. Og vi skal begynde nu. Hos Grundfos tager vi vores ansvar for miljøet meget alvorligt" (Grundfos 2009c). Citatet viser, hvordan Grundfos konstruerer sig selv som system, der gør sig selv samfundsansvarlig for at øge sin miljøindsats. Her bliver det således også tydeligt, hvilken omverden Grundfos opererer ud fra, hvilket er planeten og fremtidige generationer. Det kan altså igen iagttages, hvordan Grundfos knytter an til en omsorgs kommunikation, hvor Grundfos gør sig selv samfundsansvarlig for den fremtidige tilstand for kloden og befolkningen, hvorfor grænsedragningen sker ud fra et omsorgsfunktionssystem. Derfor baseres Grundfos' samfundsansvar her på, at de igen skal kunne yde en hjælp til planeten og dens befolkning.

I rapporten fra 2012 skriver Grundfos: "Global warming, water scarcity and an increasing pressure on natural resources and increasing urbanisation are some of the urgent challenges the world is presently facing. In Grundfos, we believe that we can make a difference" (Grundfos 2013: 5). I citatet iagttager Grundfos en række presserende klimaudfordringer som sin omverden, hvortil Grundfos konstruerer sig selv som en klimaløsnings-virksomhed ved, at Grundfos iagttager sin rolle ud fra, at de kan gøre en forskel. Om baggrunden for Grundfos' iagttagelse af sig selv som en klimaløsnings-virksomhed ud fra en række globale problemstillinger skriver Grundfos følgende i rapporten fra 2013:

"Every day we chose to take steps to care for our people, our planet and our business. We do this for three reasons: First of all, sustainability is part of our DNA and the way in which we have always done business. It is an essential part of our purpose and values. Secondly, sustainability is a key concept and business driver in Grundfos. We see great business potential in being a provider of innovative and sustainable solutions. Thirdly, sustainability is also a way to manage potential risks and reduce costs throughout our value chain" (Grundfos 2014a: 5).

Citatet viser, hvordan Grundfos konstruerer sine bevæggrunde for at iagttage sig selv som en klimaløsnings-virksomhed. Grundfos iagttager således bæredygtighed som værende både en kerneværdi og grundsten i virksomheden samt som en katalysator for Grundfos' forretnings- og produktudvikling. Ligeledes iagttager Grundfos bæredygtighed som en måde at formindske omkostninger og risiko i deres værdikæder. Her kan det iagttages, at Grundfos igen knytter an til en markedskommunikation omkring deres omverden, da deres systembeskrivelse baseres på, at klima og bæredygtighed nu iagttages som en måde at stimulere deres forretning og formindske omkostningerne i deres værdikæde. Derfor foretages der her en grænsedragning mellem system/omverden med afsæt i det økonomiske funktionssystem,

hvorfor Grundfos' samfundsansvar her baseres på et økonomisk funderet beslutningsgrundlag. Bæredygtighed og klima emergerer derfor her som en måde at øge Grundfos' konkurrenceevne og indtjening på.

Vi vælger i vores analyse at sætte den første periodes grænse her, da Grundfos' kommunikation i de efterfølgende CSR-rapporter producerer nye former for kompleksitet, idet Grundfos' kommunikation foretager re-entries og hybrider. Med afsæt i den første periode kan det økonomiske-, politiske- og omsorgsfunktionssystem identificeres som de dominerende i Grundfos' grænsedragninger, hvor de øvrige grænsedragninger er underordnet disse. På denne baggrund vil denne periodes grænse således fungere som en art nulpunkt inden identifikationen af re-entries og hybride identiteter.

Periode 2

I 2016 indleder Grundfos rapporten med følgende iagttagelse, hvor FN's 17 Verdensmål iagttages for første gang:

“For the third consecutive year, the World Economic Forum’s annual risk report highlighting the most significant long-term risks worldwide, ranks the water crisis as one of the three high-impact global threats, resulting in harmful effects on human health and economic activity. Grundfos has embraced UN Sustainable Development Goals number 6 on safe and clean water for a long time in spirit. The acknowledge the tremendous importance of water and its clear link to our core business, we have made that goal our own now” (Grundfos 2017a: 5).

Citatet viser, hvordan Grundfos iagttager World Economic Forums risikorapport og FN's 6. verdensmål omkring rent vand til alle som centrale for deres systemidentifikation, hvorfor Grundfos har gjort sikker adgang til rent vand til et hovedmål for virksomheden. Ydermere iagttager Grundfos FN's 17 Verdensmål som en ramme, der skal operationaliseres så de kan skabe muligheder på det marked, som Grundfos iagttager sig selv som en del af:

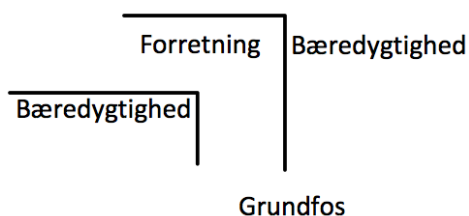
“For the Paris Agreement and the SDGs to be realised, we must all commit, including the private sector. For the private sector to rally and a large-scale impact to materialise, we need to operationalise the SDGs and create replicable business cases. We need to understand where and how we impact the SDGs and at the same time identify the SDG market opportunities” (Grundfos 2017a: 8).

På baggrund af denne iagttagelse opstiller Grundfos følgende mapping af 10 af FN's 17 Verdensmål, som de iagttager har relevans for deres forretning og formål:



Figur 4 (Grundfos 2017a: 9)

Det kan altså iagttages, at Grundfos søger at implementere 10 af FN's 17 Verdensmål som en del af deres forretningsstrategi, hvor Grundfos iagttager: "We now embark on a journey to understand how we can link SDG market opportunities to our business strengths. We see the SDGs as a business driver that supports our vision to be a value-based, sustainable company" (Grundfos 2017a: 9). På baggrund heraf iagttager Grundfos altså, at der forekommer en forretningsmulighed for virksomheden i kraft FN's 17 Verdensmål, hvor Grundfos ved at anvende disse også kan sikre en vision om at blive en værdibaseret og bæredygtig virksomhed. Der kan her iagttages et re-entry, idet Grundfos nu iagttager, hvordan en forretningsmulighed omkring Verdensmålene sammenstilles med målet om at være en bæredygtig virksomhed. Dette kan illustreres således:



Det kan derfor iagttages, hvordan Grundfos nu iagttager, at deres forretningsstrategi skal være baseret på bæredygtighed for at kunne udnytte forretningsmulighederne på markedet ud fra Verdensmålene. Det kan her iagttages, hvordan et økonomisk funktionssystem omkring forretningsmuligheder foretager en parasitær kodning til omsorgsfunktionssystemets plusside, hvor formålet for Grundfos er at blive en bæredygtig virksomhed, da dette skaber nye forretningsmuligheder. Dette kan iagttages som en måde, hvorpå Grundfos søger at forholde sig til en større kompleksitet i deres omverden, og det kan således iagttages, hvordan Grundfos nu vil 'embark on a journey to understand how' (jf. citat ovenfor). Derfor kan det af den hybride strukturelle kobling udledes, at Grundfos nu har en undersøgende tilgang til, hvordan det bliver muligt at tage et øget samfundsansvar gennem Verdensmålene.

Dette understreges yderligere i samme rapport, hvor Grundfos kommunikerer, at de vil forene deres forretningsstrategi med FN's 17 Verdensmål, således det bliver muligt at føre en

forretning samtidig med, at de gør noget godt i verdenen: "We want to understand how we can grow our business, while also working with the SDG goals - thereby doing business, whilst doing good" (Grundfos 2017a: 9). På denne baggrund kan det altså iagttages, hvordan Grundfos grundlæggende har et undersøgende udgangspunkt i iagttagelsen af FN's 17 Verdensmål, idet deres nye strategi bliver; at undersøge et potentiale for, hvordan de kan udvikle deres forretning samtidig med, at de gør noget godt for deres omverden. Derfor kan det iagttages, hvordan der forekommer en hybrid kommunikation, hvor det økonomiske funktionssystem foretager en parasitær kodning til omsorgsfunktionssystemet, således Grundfos' forretningsmuligheder er konstituerende for, at Grundfos kan gøre noget godt i deres omverden. Grundfos' argumentation baseres derfor på, at den økonomiske indtjening sammenstilles med et formål om at yde en hjælp for deres omverden. Dette betyder, at Grundfos nu iagttager sig selv som en samfundsansvarlig virksomhed, der for at kunne være profitable, altså må være bæredygtige og herved 'doing business, whilst doing good' (jf. citat ovenfor).

2016 var også året, hvor Grundfos' CEO Mads Nipper blev medlem af Global Commission for Business and Sustainable Development, som er en international kommission med det mål at omskrive FN's 17 verdensmål til profitable forretningsmuligheder. På den måde søger kommissionen altså at skabe en bæredygtig udvikling for særligt private virksomheder, så disse kan være medhjælpende til en bæredygtig, økonomisk og social omstilling ud fra FN's 17 Verdensmål (Grundfos 2016b). Her iagttager Grundfos følgende: "Grundfos er en af Danmarks store internationale virksomheder, der tager teten i forhold til skabe bæredygtige løsninger på globale udfordringer, og som allerede bidrager til at sætte handling bag FN's 17 nye verdensmål om økonomisk, social, og bæredygtig udvikling" (Grundfos 2016b). Gennem Mads Nippers medlemsskab af kommissionen iagttager Grundfos således FN's 17 Verdensmål som en omverden, hvor Grundfos som privat virksomhed iagttager et samfundsansvar for at være medhjælpende til at løse verdens problemstillinger. Med afsæt i medlemskabet kan det iagttages, at Grundfos konstruerer sig som politisk aktør i forhold til et politisk system, hvor formålet med FN's 17 Verdensmål bliver at skabe profitable forretningsmuligheder. Derfor kan der iagttages et sammenfald mellem politiske mål og forretningsstrategi, hvorfor der forekommer en parasitær kodning fra det økonomiske funktionssystem, som knytter an til plussiden i det politiske funktionssystem. Her iagttager Grundfos altså, at de gennem et politisk samarbejde skal formulere og udnytte potentielle forretningsmuligheder af Verdensmålene. På denne baggrund skal de politiske målsætninger i form af FN's 17 Verdensmål fungere som grundlag for en øget omsætning og forretningsmuligheder. Derfor baseres Grundfos' argumentation på, at deres beslutninger skal kunne løse både politiske

problemstillinger samtidig med, at de også skaber nye forretningsmuligheder. På denne baggrund kan det her iagttages, at Grundfos' systemidentifikation med FN's 17 Verdensmål konstituerer en konstant afsøgning fra Grundfos omkring, hvordan disse Verdensmål kan skabe nye muligheder for at løse politiske problematikker og samtidig skabe forretningsmuligheder. På denne måde kan det iagttages, hvordan Grundfos gennem hybride strukturelle koblinger skubber en kompleksitet foran sig, da Grundfos gennem dette samarbejde søger at iagttage, hvordan Verdensmålene kan skabe nye åbninger af potentielt samfundsansvar i Grundfos' fremtid.

Grundfos' CSR-rapport fra 2017 indledes på følgende vis:

“The year brought optimistic signs of global economic growth, along with more concerning indicators of instability as millions of refugees and migrants flooded out of their home countries in the biggest wave of human displacement on record. These developments took place as we are standing on the brink of another fundamental shift – “the fourth industrial revolution”, which will forever alter the way we work, live and relate to each other” (Grundfos 2018: 4).

Grundfos iagttager i citatet en omverden, som pga. flygtningekrisen og den fjerde industrielle revolution er præget af en høj grad af ustabilitet, hvilket har indflydelse på, hvordan Grundfos opererer: “This fast-paced revolution affects – and disrupts – every aspect of Grundfos' operations” (Grundfos 2018: 4). Grundfos iagttager således, at deres ustabile og disruptive omverden har konsekvenser, hvorfor Grundfos som konsekvens heraf må reflektere over deres modus operandi, hvis de skal bevare deres ledende rolle: “We need to make bold decisions if we are to continue our leading role in a highly connected, digitally integrated world where social value is becoming a yardstick for business performance” (Grundfos 2018: 4). På baggrund af dette afgrænser Grundfos i denne rapport den tidligere mapping af FN's 17 Verdensmål til følgende fire mål, som Grundfos fremadrettet vil have et fokus på:



Figur 5 (Grundfos 2018: 4)

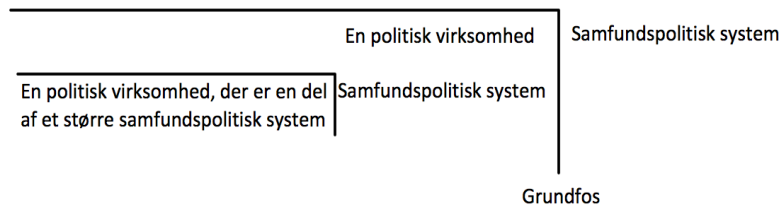
På baggrund af FN's Verdensmål 6 (Clean water and sanitation), 8 (Decent work and economic growth), 13 (Climate action) og 16 (Peace, justice and strong institutions) præsenterer Grundfos i denne rapport deres nye business strategy, som er baseret på netop disse fire:

DRIVERS	OUTPUTS	OUTCOME	IMPACT
Values + Strategy	Green at heart Energy efficiency, product life-cycle, environmental footprint	Green at heart Offer solutions that use as little energy as possible, integrate products and digitally enabled solutions, leverage new technology for the benefit of our customers and the environment.	Create Societal Value As a global leader in advanced pump solutions and a trend setter in water technology, pioneering technology and solutions that improve quality of life for people and care for the planet
	Passionate about water water for all, partnerships for water	Passionate about water Contribute to the global water challenge through technology and by utilizing new business models to introduce sustainable solutions that strengthen our position in the market.	
	Responsible Health and safety, employee satisfaction, diversity and inclusion, local communities	Responsible Attract the best global talent to stay competitive, whilst making a positive difference to local communities.	
	Ethics and integrity Anti-corruption, human rights, sustainable supply chain	Ethics and integrity Maintain high ethical standards in our business, throughout the value chain, because it is the right thing to do.	

A "theory of change", showing how we see the connection between our material topics and the impact we aim for, as expressed in our purpose

Figur 6 (Grundfos 2018: 7)

Grundfos' nye selvbeskrivelse bliver altså udledt af fire af FN's 17 Verdensmål og bliver herefter baseret på fire nye centrale værdier; Green at heart, Passionate about water, Responsible & Ethics and Integrity. Af denne nye strategi kan det således iagttages, at strategien har som formål at skabe en samfundsmæssig værdi, altså *Create Societal Value*: "As a global leader in advanced pump solutions and a trend setter in water technology, pioneering technology and solutions that improve quality of life for people and care for the planet" (Grundfos 2018: 7). Grundfos iagttager således, at deres ledende rolle inden for pumpeløsninger og vandteknologi har som formål at yde en hjælp i deres omkringliggende samfund, hvilket Grundfos iagttager som et større samfundspolitisk system, bestående af planeten og hele dens befolkning. På denne baggrund kan det således iagttages, hvordan Grundfos' kommunikation knytter an til et politisk funktionssystem, hvor de iagttager sig selv som styrende og ledende inden for globale pumpeløsninger og vandteknologi. Denne kommunikation opfordrer derudover til en potentiel afsøgning af parasitære kodninger til forskellige funktionssystemer, idet samfundsmæssig værdi både kan skabes gennem bl.a. et økonomisk funktionssystem og et omsorgsfunktionssystem. Derfor kan det iagttages, hvordan Grundfos her søger at blive en førende leder og trendsetter i vandteknologi og avancerede pumpeløsninger, og herved skabe en samfundsmæssig værdi i det omkringliggende samfundspolitiske system. Der kan således iagttages en wannabe hybrid selvbeskrivelse i Grundfos' systemidentitet, idet Grundfos nu iagttager dette omkringliggende samfundspolitiske system som en del af Grundfos' system. Dette illustreres således:



Derfor emergerer Grundfos som en politisk virksomhed, hvor det samfundspolitiske system er en essentiel del af Grundfos' systemidentifikation. På baggrund af dette kan det nu iagttages, at Grundfos konstitueres som en wannabe hybrid identitet, som iagttager rene funktionssystemer som værende mangelfulde. Dette kan iagttages gennem Grundfos' tilknytning til nye hybride kommunikationsformer, da disse er mest fremtrædende i Grundfos' kommunikation omkring samfundsansvar i denne periode. Heraf kan det altså iagttages, at kompleksiteten i Grundfos' kommunikation omkring samfundsansvar nu øges, idet Grundfos' iagttagelse af sig selv som en del af et større samfundspolitisk system betyder, at Grundfos konstant må afsøge nye måder at tage samfundsansvar på.

Dette understreges yderligere i Grundfos' rapport fra 2017, hvor deres samfundsansvar ikke længere omhandler at producere bæredygtige pumper, men derimod deres indflydelse på det samfundspolitiske system, som de iagttager sig selv som værende en del af: "I am proud of our achievements, but there is so much more we need to do. It's about more than pumps – it's about our impact on the world of which we are a part" (Grundfos 2018: 4). I kraft af denne nye strategi udarbejder Grundfos også en ny stakeholder analyse, hvor det ikke længere er kunder, medarbejdere, miljø og samfundet, som iagttages. I stedet iagttages nu; Kunder, medarbejdere, leverandører, globale og lokale partnere, lokale fællesskaber, NGO'er, udviklingsbanker og advokatorganisationer samt regeringer og beslutningstagere (Grundfos 2018: 11). På baggrund af dette kan det således iagttages, at der forekommer en udvidelse af de omverdener, som Grundfos gør sig selv følsomme overfor i forhold til deres samfundsansvar. Her er det særligt interessant, at Grundfos iagttager både regeringer og beslutningstagere som en omverden, idet Grundfos nu i høj grad er eksplicite omkring, at de iagttager den politiske omverden, som en central del af deres systemspecifikation. Grundfos' identitet er derfor ikke længere baseret på deres udvikling af bæredygtige produkter til en omverden bestående af biosfæren, men derimod nu baseret på, at de i kraft af deres virke som en politisk virksomhed kan gøre en forskel i deres samfundspolitiske omverden.

Et eksempel på, hvordan Grundfos forsøger at bidrage til netop denne omverden er gennem deres deltagelse i FN's generalforsamling i New York i 2017, hvor Grundfos satte fokus på verdens vandproblemer ud fra FN's 6. Verdensmål. På mødet iagttager Grundfos en søgen efter løsninger inden for vandsektoren som deres primære mål:

“Vi ved, at investeringer i vandinfrastruktur skal tredobles for at nå det universelle mål i 2030. Vi ved også, at det ikke er særligt sandsynligt at det sker, så vi bliver nødt til at tænke i andre baner. Vi skal finde nye, bæredygtige forretningsmodeller for at lukke investeringshullet mellem investorerne på den ene side og vandselskaberne i udviklingslande med vandmangel på den anden side [...] At finde løsninger udgør en stor del af vores agenda i New York” (Grundfos 2017b).

I citatet kan det iagttages, hvordan Grundfos iagttager FN's Verdensmål som et redskab, der skal muliggøre en positiv indflydelse på samfundet gennem Grundfos' forretning. Derudover iagttager Grundfos også Verdensmålene ud fra følgende citat: “The SDGs are a unique way of outlining opportunities for the private sector and helping it to have a positive impact on society when doing business” (Grundfos 2018: 9). Det kan her iagttages, hvordan Grundfos' kommunikation knytter an til det politiske funktionssystem, som foretager en parasitær kodning til omsorgsfunktionssystemets plusside, idet Verdensmålene her emergerer som en ramme for, hvordan Grundfos kan bidrage med en potentiel hjælp til deres omverden. Grundfos' kommunikation kommunikerer således primært omkring, hvordan Verdensmålene gør det muligt for Grundfos at undersøge forskellige muligheder for at tage et samfundsansvar i deres omverden. Det kan således iagttages, hvordan Grundfos ikke iagttager Verdensmålene som et realiseringsprogram, men at Grundfos derimod iagttager Verdensmålene som et program for at undersøge nye muligheder for at tage et samfundsansvar. Et eksempel på hvordan Grundfos iagttager Verdensmålene ud fra en undersøgende tilgang er, at det i ovenstående citat kan iagttages, at Verdensmålene både bliver en ramme for at skabe økonomisk vækst, at Grundfos kan yde en omsorg for samfundet, og at Grundfos kan agere politisk. Her kan det iagttages, hvordan Verdensmålene for Grundfos ikke emergerer som en konkret realisering af målsætninger. Derimod emergerer Verdensmålene gennem en hybrid kommunikationsform som et program, hvor Grundfos konstant kan afsøge nye måder at tage samfundsansvar på. Derfor bliver Grundfos' iagttagelse af Verdensmålene baseret på en undersøgende og potentialiserende tilgang, hvor der konstant afsøges nye måder Grundfos potentielt kan tage et samfundsansvar på. Her kan Grundfos altså konstant lege med forskellige funktionssystemsperspektiver, da der forekommer en konstant åbning for igangsættelsen af nye funktionssystemer i forhold til det projekt, som Grundfos måtte udpege. På baggrund af dette kan det her udledes, at Grundfos' hybride identitet og parasitære kodning bliver en måde at skubbe deres kompleksitet foran sig, idet dette konstant producerer nye muligheder for, hvordan Grundfos kan agere samfundsansvarligt i forhold til en kompleks og foranderlig omverden.

Disse hybriditeter kan også iagttages i Grundfos rapport fra 2018, hvor FN's Verdensmål har en central plads i rapportens overskrift: "Growing our business with the SDGS" (Grundfos 2019a: 3). Hermed iagttager Grundfos altså igen FN's Verdensmål som en måde, hvorpå Grundfos som virksomhed kan vokse og afsøge nye måder at tage samfundsansvar på. I 2018 iagttager Grundfos FN's 17 Verdensmål som en ny forretningsstrategi, der ifølge Business and Sustainable Development Commission, som CEO Mads Nipper er medlem af, kan skabe finansielle fortjenester på mellem 12 og 30 trillioner US\$. Om denne forretningsstrategi iagttager Grundfos: "It is not only about doing the right thing; the Sustainable Development Goals (the SDGs) offer companies a tremendous growth strategy" (Grundfos 2019a: 3). Denne mulighed som FN's 17 Verdensmål skaber, kommenterer Grundfos yderligere senere i rapporten: "[...] the boundary between politics and business becomes less clear; we have to have opinions on relevant issues and act accordingly" (Grundfos 2019a: 3). Dette citat viser således tydeligt Grundfos' wannabe hybride system identitet, hvor forholdet mellem Grundfos' virke som privat virksomhed og den samfundspolitiske omverden er opløst. Derfor emergerer Grundfos som et wannabe hybrid system, hvor Grundfos iagttager sig selv som en politisk virksomhed med holdninger, som vil bidrage til løsningen af omverdens problematikker, hvilket ifølge Grundfos også vil skabe forretningsmuligheder for dem. En centrale pointe i dette er således også, at Grundfos ikke fastlægger de områder, som Grundfos skal have meninger omkring og agere på. Derfor kan Grundfos' wannabe hybride systemidentitet også iagttages som en måde at håndtere en ubestemthed på i forhold til Grundfos' omverden. Altså giver Grundfos' iagttagelse af sig selv som et wannabe hybrid system mulighed for, at Grundfos konstant kan afsøge potentialer for, hvordan de kan forene forskellige funktionssystemer i hybride strukturelle koblinger, herunder særligt det politiske og økonomiske. På denne måde bliver håndteringen af ubestemtheden baseret på, at Grundfos konstant kan iagttage potentialet for samfundsansvar ud fra forskellige funktionssystemers perspektiv.

Denne ubestemthed iagttager Grundfos i den første præsentation af deres *2025 strategy*, hvor Grundfos vil bidrage til at løse de globale problemer, som vil komme i fremtiden, da Grundfos som virksomhed er fastsat på at bevare omverdenens tillid:

"We will soon launch our 2025 strategy, which will continue to stress our commitment to meet the challenges of tomorrow. What will always remain consistent are the Grundfos values. We have supported the UN Global Compact since 2002 and continue to do so. Our business partners and the communities know they can trust us to observe the highest standards. We are determined to maintain that trust and to conduct business in an ever-more sustainable way" (Grundfos 2019a: 3).

Det kan af citatet iagttages, hvordan Grundfos i deres nye strategi fortsat vil have fokus på at løse fremtidens problemstillinger samtidig med, at de vil holde fast i de værdier, som Grundfos er bygget på og kendt for blandt deres interessenter, for at øge deres forretning. Det kan derfor iagttages, hvordan Grundfos' kommunikation omkring beslutninger igen baseres på en ubestemthed omkring fremtidige potentielle måder at kunne tage samfundsansvar på.

I CSR-rapporten fra 2019 lancerer Grundfos ovenstående *2025 Strategy* for virksomhedens aktiviteter frem mod 2025 med to af FN's Verdensmål som kernepunkter samt et nyt hovedformål for virksomheden:

“While sustainability has always been a core part of our DNA, in 2019, we took the bold step of revitalising our primary purpose: We pioneer solutions to the world’s water and climate challenges and improve quality of life for people. Addressing these challenges will be critical to the lives of future generations. Grundfos will play a vital role in helping to solve these challenges through the continual development of energy-efficient and intelligent water solutions. The United Nations Sustainable Development Goals #6 (Water and Sanitation) and #13 (Climate Action) are at the heart of our 2025 strategy” (Grundfos 2020a: 4).

Det kan af citatet iagttages, hvordan Grundfos revitaliserer deres hovedformål til nu direkte at adressere løsningen af verdens vand- og klimaudfordringer samt at forbedre livskvaliteten for mennesker, samtidig med at de sætter FN's 6. og 13. verdensmål i centrum for deres nye strategi for virksomheden. Der kan således iagttages en ændring i Grundfos' selvbeskrivelse siden adoptionen af FN's Verdensmål i 2016, idet Grundfos nu iagttager det som sit hovedformål at pionere vand- og klimaløsninger med henblik på at forbedre omverdenens livskvalitet globalt ud fra Verdensmål 6 og 13.

Senere i rapporten iagttager Grundfos sin rolle som virksomhed i forhold til denne omverden: “Businesses are part of society, and society’s challenges are our challenges. In collaboration with our government, other companies, and trade unions, we can develop green solutions that secure jobs, prosperity, and social wellbeing” (Grundfos 2020a: 17). Citatet er interessant, da det tydeligt viser, hvordan Grundfos igen både iagttager et større samfundspolitisk system og Grundfos selv som én og samme system, herunder at samfundsansvaret for bæredygtige løsninger både er virksomhedernes og samfundets. Her kan der altså igen iagttages et re-entry, idet Grundfos iagttager deres omverden bestående af et større samfundspolitisk system som en del af dets egen systembeskrivelse som privat virksomhed. Derfor kan det igen iagttages, hvordan Grundfos indskriver sin egen

systemidentifikation i et samfundspolitisk system. Her emergerer partnerskabet til dette samfundspolitiske system også som en omverden, idet Grundfos iagttager Regeringen, handelsunioner og andre virksomheder som partnere i udviklingen af løsninger til samfunds- og klimaproblemer. Et af disse partnerskaber kan eksemplificeres gennem Nippers deltagelse i Regeringens klimapartnerskaber, som har det mål at reducere Danmarks CO₂ udledning med 70% inden 2030 sammenlignet med 1990. I dette partnerskab er Mads Nipper udvalgt som forperson for produktionsvirksomheder (Grundfos 2020a: 17). På denne baggrund kan der således også iagttages en ny form for relation til Regeringen. Derfor kan denne nye relation mellem Grundfos og Regeringen iagttages som et klart eksempel på, hvordan Grundfos' iagttagelse af deres egen systemidentifikation er blevet hybridiseret, hvorfor Grundfos nu i særlig høj grad emergerer som en privat virksomhed, der er klimapolitisk og kobler sig til det politiske organisationssystem, og indgår i de politiske beslutningsprocesser. Dette er således en radikal ændring fra første periode, hvor Grundfos eksplicit formulerede, at politikerne leverede de politiske aftaler, hvor Grundfos' egen rolle derimod var at levere dertilhørende løsninger.

Delkonklusion

Vi kan således nu besvare vores Underspørgsmål 1; *Hvordan konstruerer Grundfos sig selv som system i forhold til hvilke omverdener, når Grundfos kommunikerer om sig selv som samfundsansvarlig?* Dette gør vi ved først at opstille følgende opsummerende skema over Grundfos' konstruktion af system, omverden og meningsgrænse i de forskellige perioder:

	2002-2015	2016-2019
System/omverden, meningsgrænse	Bæredygtige produkter/biosfære, ud fra omsorgsfunktionssystemet. Bæredygtige og pålidelige/kunder, ud fra et økonomisk funktionssystem. Adhærens overfor lovgivning/samfund bestående af regler, ud fra et juridisk funktionssystem. Et laboratorium for innovation og læring/ FN's Global Compact, ud fra et pædagogisk funktionssystem. Bæredygtige pumper/hydrosfære og biosfære, ud fra et omsorgsfunktionssystem. En klimapolitisk virksomhed/COP15, ud fra et politisk funktionssystem. En klima løsnings virksomhed/den danske regering, ud fra et politisk funktionssystem.	Grundfos' identitet indskrives sig selv i et samfundspolitisk system, som er en wannabe hybrid identitet, der forsøger at uddybe og lege med funktionssystemerne. Eksempler på dette er; En virksomhed baseret på politiske målsætninger, som i kraft af disse ønsker at øge deres forretning/et samfundspolitisk system, ud fra en parasitær kodning, hvor det politisk funktionssystem knytter an til det økonomisk funktionssystem plusside. En virksomhed baseret på politiske målsætninger, som i kraft af dette ønsker at hjælpe dens omverden/en omverden bestående af planeten og hele dets befolkning, som kalder på, at der bliver ydet en hjælp, ud fra en parasitær kodning, hvor det politisk funktionssystem knytter an til omsorgsfunktionssystemets plusside. En virksomhed, der iagttager FN's 17 Verdensmål som en forretningsmæssig mulighed, der samtidig også skal yde en hjælp til deres omverden/Et samfund som kalder på, at private virksomheder yder en hjælp,

		ud fra en parasitær kodning, hvor det økonomisk funktionssystem knytter an til omsorgsfunktionssystemets plusside.
--	--	--

I den første periode kan det således iagttages, at Grundfos knytter an et økonomisk-, omsorgs-, juridisk-, pædagogisk- og politisk funktionssystem i deres kommunikation omkring samfundsansvar. Ud fra disse kan der særligt identificeres tre enheder i Grundfos' systemidentifikation; (1) Grundfos iagttager sig selv som en pålidelig og samfundsansvarlig virksomhed, der producerer kvalitetsprodukter over for en omverden bestående af deres kunder. (2) Grundfos iagttager sig selv som en klimaorienteret virksomhed, der producerer bæredygtige løsninger til en omverden bestående af en biosfære. (3) Grundfos iagttager sig selv som en politisk orienteret virksomhed, der bidrager med bæredygtige løsninger til en omverden bestående af politiske aftaler. Her kan der således iagttages tre primære meningsgrænser ud fra hhv. et økonomisk-, omsorgs- og politisk funktionssystem. Derfor emergerer Grundfos i denne første periode primært som en samfundsansvarlig virksomhed ved, at de understøtter en politisk omverden ved at producere bæredygtige produkter, som både kan yde en hjælp i deres omverden bestående af biosfæren og skabe en indtjening i forhold til deres kunder.

I den anden periode sættes der radikalt nye grænsedragninger. Her kan det således iagttages, hvordan Grundfos overordnet indskrives sig selv i et samfundspolitisk system, hvor de i deres systembeskrivelse bliver wannabe hybride. Her bliver den grundlæggende enhed således, at Grundfos nu iagttager sig selv som en del af et større samfundspolitisk system, hvor deres tidligere grænsedragninger mellem funktionssystemerne foretager parasitære kodninger. Hvor Grundfos' tidligere samfundsansvar blev iagttaget ud fra enten en økonomisk kode, en omsorgs kode eller en politisk kode, bliver samfundsansvaret i periode 2 iagttaget ud fra en hybriditet mellem disse. Her kan det bl.a. iagttages, hvordan FN's 17 Verdensmål af Grundfos iagttages som en måde at agere politisk, skabe indtjening og yde en omsorg. På denne måde kan det udledes, at Grundfos i denne periode emergerer som samfundsansvarlige ved hele tiden at undersøge og lege med, hvordan Grundfos potentielt kan tage et samfundsansvar gennem forskellige hybride kommunikationsformer. Derfor fremstår Grundfos' iagttagelse af samfundsansvar hybridt i et forsøg på at håndtere en stigende kompleksitet og ubestemthed.

På baggrund af denne uddybelse af Grundfos' samfundsansvar kan vi således udlede, at der i Grundfos' iagttagelse af system/omverden skabes stadigt flere nye grænsedragninger, hvilket dermed skaber nye fordoblinger af Grundfos' hybride identitet. På denne måde kan vi således bekræfte vores tese omkring, at Grundfos' kommunikation tilskriver en øget

kompleksitet til Grundfos' samfundsansvar mellem 2002-2020. Her er det således særligt fra år 2016 og fremefter, at kompleksiteten i Grundfos' kommunikation øges ved introduktionen af FN's 17 Verdensmål. I følgende afsnit vil vi foretage en opfølgende analyse, hvor vi vil studere, hvordan ansvarets form sættes i analysen, og herunder hvilke mulighedsbetingelser for styring dette skaber.

Opfølgende analyse ud fra ansvarets form

I dette afsnit vil vi nu diskutere, hvordan meningstilskrivelsen til samfundsansvaret kommer til udtryk, når dette iagttages som en særlig form for kommunikation, der tilskriver forventninger på en bestemt måde. Formålet med denne analyse bliver derfor at spørge til, hvilken funktion tilskrivelser af samfundsansvar har i Grundfos' selvskabelse. Denne analyse vil tage udgangspunkt i en systemteoretisk læsning af Søren Kierkegaard og den franske filosof Jacques Derrida.

Når kommunikationen tilskriver et system ansvar spaltes forventningen om ansvar i to; 1) her forventes det, at systemet svarer ansvaret ved enten at opfylde eller skuffe det (det generelle ansvar). 2) her forventes det, at systemets forhold til sig selv altid allerede er et ansvarligt forhold, der selv tager ansvar for, hvad det iagttager som ansvarligt (det absolutte ansvar) (Andersen & Knudsen 2016: 236).

I denne analyse vil vi have blik for det generelle ansvar, hvis kommunikationen handler om, at Grundfos er nødt til at redegøre for sine handlinger i forhold til forventningerne fra deres omverden, hvor etik, regler og normer udsiger, hvad der er ansvarlig adfærd. Når Grundfos her tilskrives et ansvar forventes de at besvare denne kalden ved at ytre; "Ja, jeg er ansvarlig". Derfor vil vi i dette blik dømme generel ansvarlighed, når Grundfos svarer Den anden (Andersen & Knudsen 2016: 238). Men når Grundfos tilskrives denne form for ansvar bliver spørgsmålet, hvor dette ansvar slutter. Derfor bliver Grundfos samtidig også tilskrevet et andet ansvar, som omhandler at tage selvstændig stilling til, hvad der er ansvarligt. Dette er det absolutte ansvar, som er en individuel form for ansvar, hvor Grundfos står alene med ansvaret. Her vil vi altså få blik for det absolutte ansvar, hvis kommunikationen ikke kan begrunde sine beslutninger i noget udenfor sig selv såsom tradition, myndighed eller regler. Vi vil således dømme absolut ansvarlighed, når Grundfos ikke kan redegøre for sin beslutning med afsæt i tradition, myndighed eller regler, da ansvaret er deres eget (Andersen & Knudsen 2016: 239).

På baggrund af denne analyse vil vi efterfølgende undersøge, hvilke nye former for mulighedsbetingelser for styring, som denne ansvars form åbner for. Derfor ser vi i dette afsnit styring ud fra, at styring er en bestræbelse på at minimere en forskel (f.eks. mellem mål og middel eller ansvarlig og uansvarlig) (Andersen & Knudsen 2016: 227).

Med ovenstående afsæt kan det således iagttages, hvordan Grundfos' system i den første periode primært knytter an til den generelle ansvarlighed. Her ses det bl.a., hvordan Grundfos ud fra et juridisk funktionssystem iagttager sig selv som adhærens overfor en lovgivende omverden bestående af retsstaten. Her knytter Grundfos' system altså an til det generelle ansvar ved at besvare en omverdens etik og normer omkring, hvad der iagttages som ansvarligt. Et andet eksempel på dette er, at Grundfos i den første periode tilslutter sig Global Compact med et formål om at følge deres retningslinjer. Her kan det således iagttages, hvordan Grundfos' system besvarer omverdenens kald på ansvarlighed fra FN's Global Compact ved at inkorporere omverdenens retningslinjer i sin systembeskrivelse. Endnu et eksempel på, hvordan Grundfos knytter an til det generelle ansvar i deres system er, at Grundfos ud fra det politiske funktionssystem underkaster sig det politiske organisationssystem i Danmark, hvor Grundfos kommunikerede, at de ville understøtte politikernes klimaaftale med Grundfos' produkter. Her kan det således iagttages, hvordan Grundfos besvarer Den anden i deres omverden.

Med afsæt i disse eksempler kan det ud fra den første periode således iagttages, at Grundfos' kommunikation tilskriver et generelt ansvar til sin systemidentifikation, hvor Grundfos, for at emergere som samfundsansvarlige, må efterleve en række forventninger fra deres omverden.

I analysens anden periode ser vi ligeledes, hvordan Grundfos knytter an til en generel ansvarlighed, idet de besvarer omverdenens ansvarstilskrivelse i form af FN's Verdensmål. Men derfra kan det videre iagttages, at Grundfos' kommunikation tilskriver et absolut ansvar til sit system. Et eksempel på dette er, at Grundfos i denne periode nu iagttager en politisk omverden, som ikke længere kan agere på de problematikker, som findes i Grundfos' konstruktion af planeten og hele dens befolkning. Grundfos' kommunikation tilskriver altså her systemet et absolut ansvar, hvor Grundfos må deltage aktivt i politiske problematikker, og selv agere som meningsdannere. Ud fra analysen kunne det således iagttages, at Grundfos nu tilskriver sig selv et absolut ansvar for problematikker omkring f.eks. klima, bæredygtighed og vandmangel som Grundfos vil søge at løse. Her iagttager Grundfos således selv, at grænsedragningerne mellem politik og forretning er i opløsning: "[...] the boundary between politics and business becomes less clear; we have to have opinions on relevant issues and act accordingly" (Grundfos 2019a: 3). Derfor kunne det i periode 2 sammenlagt iagttages, hvordan Grundfos' kommunikation tilskriver et absolut ansvar til Grundfos, idet Grundfos må agere som forløbere i et samfundspolitisk system.

Endvidere kan det af analysens periode 2 også iagttages, hvordan Grundfos konstant undersøger muligheden for at tage et samfundsansvar. Derfor kan der her også iagttages dannelsen af en ny form for ansvar, idet den tidligere skelnen mellem generelt/absolut fordobles, hvor der emergerer et ansvar af anden orden; et ansvar for at undersøge potentielt ansvar. Det kunne af analysens periode 2 således iagttages, hvordan Grundfos konstant undersøgte potentialet for at tage ansvar i forbindelse med sit samfundsansvar.

På denne baggrund kunne det iagttages, at potentialet for at tage samfundsansvar baseres på en ubestemthed, idet det centrale i Grundfos' kommunikation er konstant at undersøge, hvad samfundsansvar potentielt kan være, og hvordan det kan tages på nye måder. Derfor handler dette ansvar af anden orden om konstant åbning og afsøgning af ansvar, hvorfor det centrale for Grundfos bliver evnen til at forestille sig nye ansvarsmuligheder omkring deres samfundsansvar. På denne måde kan det iagttages, at potentialisering af ansvar er et centralt kendetegn for Grundfos, idet Grundfos i periode 2 indgår i forskellige måder for potentielt samfundsansvar gennem bl.a. FN's 17 Verdensmål og Regeringens klimapartnerskaber.

På baggrund af denne foldning af ansvarets form vil vi nu undersøge, hvilke mulighedsbetingelser for styring dette kan åbne for. Fra et systemteoretisk perspektiv kan det på baggrund af ovenstående iagttages, hvordan et anden ordens ansvar konstituerer en styring gennem potentialisering. Denne potentialisering kan iagttages ud fra Grundfos' wannabe hybride systemidentiteter og hybride kommunikationsformer, som søger at skabe en selvregulering, idet Grundfos konstant forventes at tage et potentielt samfundsansvar overfor sine omverdens. Det kan således iagttages, at det for Grundfos ikke handler om at formulere specifikke krav til, hvornår de er samfundsansvarlige. Derfor knytter Grundfos heller ikke an til nogle entydige sammenhænge mellem funktionssystemerne og deres omverdensfølsomhed, idet der i Grundfos' kommunikation hele tiden skal afsøges og leges med nye måder at knytte an til samfundsansvar på. Derfor kan Grundfos' måde at skubbe kompleksiteten foran sig på, iagttages som en særlig form for selvregulering, hvor igennem Grundfos forventes at demonstrere deres kapacitet til at tage et potentielt samfundsansvar.

Et eksempel på dette er, at CEO Mads Nipper kommunikerer, at Grundfos har nedlagt deres CSR-afdeling, idet "alle ansatte arbejder med ansvarlighed" (Kampmann 2017). Derfor kan samfundsansvar ved Grundfos forstås på et væld af måder, idet der fra virksomhedens ledelse ikke er fastlagt en bestemt definition af samfundsansvar. Grundfos' wannabe hybride identitet giver således plads til en leg med forskellige systemperspektiver, hvor anden ordens ansvaret kan skabe muligheden for en særlig form for styring, hvor der hele tiden opfordres til en mulighedsafsøgning gennem en leg med flere systemperspektiver. Formålet bliver altså

konstant at afsøge, afprøve og afveje forskellige funktionssystemer, og herunder også forsøge at forbinde forskellige systeminterne perspektiver på samfundsansvar.

På baggrund af denne konstante afvejning og afprøvning af forskellige funktionssystemer kan resultatet blive et flydende samfundsansvar, som aldrig klart kan bestemmes. Derfor bliver samfundsansvaret på den ene side en konstant forøgelse af en potentiel ansvarstagnung, men på den anden side bliver det også stadigt vanskeligere at leve op til et sådant samfundsansvar.

Et slutteligt eksempel på, hvordan et sådant anden ordens ansvar kommer til udtryk i praksis er Grundfos' klimapartnerskaber med Regeringen i 2019. Her kan vi iagttage, at Grundfos indgik i partnerskabet på lige fod med Regeringen, hvor Regeringen kommunikerer en forventning om at: "Formålet er at styrke dialogen mellem regeringen, erhvervsliv og fagbevægelse om muligheder og barriere i erhvervslivets grønne omstilling" (Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet 2020). Hvis en kontrakt af første orden iagttages som et løfte, der indebærer en bestemt gensidig forpligtelse mellem parterne, så kan dette samarbejde iagttages som en kontrakt af anden orden, idet der her indgår et løfte om i fremtiden at afgive et løfte (Andersen 2013a: 25). På denne måde kan klimapartnerskabet mellem Grundfos og Regeringen altså iagttages som et partnerskab, der er baseret på et løfte om et senere løfte, hvilket igen tillader Grundfos at skubbe en ubestemthed og kompleksitet omkring deres samfundsansvar foran sig. På denne måde bliver dette klimapartnerskab til en styring, som konstituerer en fleksibel forpligtelse, som forpligter både Regeringen og Grundfos til at tage et samfundsansvar, men ikke et specifikt samfundsansvar. Slutteligt kan klimapartnerskabet iagttages som et eksempel på de mulighedsbetingelser, som et samfundsansvar af anden orden åbner for. Her kan det altså iagttages, hvordan der indgås en kontrakt af anden orden mellem det offentlige og det private, hvilket fungerer som en styring til at udforske et anden ordens ansvar, som skal udvide systemernes forestillingsevne omkring et potentielt samfundsansvar (Andersen 2013a: 25).

I følgende analysedel 2 vil vi nu vende politiseringsbegrebet om og have fokus på begrebets anden side, hvor vi vil undersøge, hvordan det diskursive artikulationsfelt tilskriver samfundsansvar til private virksomheder.

Analysedel 2

Kampen om private virksomheders flydende samfundsansvar

I dette afsnit vil vi redegøre for, hvordan vi vil besvare afhandlingens Underspørgsmål 2; *Hvordan fikses der mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra klima og bæredygtighed indenfor det diskursive artikulationsfelt, der fremkommer med Handlingsplan for FN's Verdensmål i 2017?* Dette skal efterfølgende føre til, at vi kan be- eller afkræfte vores tese; at den danske *Handlingsplan for FN's Verdensmål i 2017* skaber en åbning i det diskursive artikulationsfelt, som sætter den private virksomheds samfundsansvar på spil på en ny måde.

For at kunne besvare ovenstående vil vi først redegøre for Laclaus hegemonianalyse og dertilhørende teoretiske begreber ud fra Niels Åkerstrøm Andersens og Allan Dreyer Hansens læsning. Dernæst vil vi redegøre for vores valg af empiri til denne analysedel. Herefter vil vi operationalisere det teoretiske ståsted og vores empiri i en analysestrategi. På baggrund af dette vil vi udarbejde vores analyse. Slutteligt vil vi inddrage en foucauldiansk subjektanalyse med fokus på de mulighedsbetingelser for styring, der kan drages af analysedelens frembringelser.

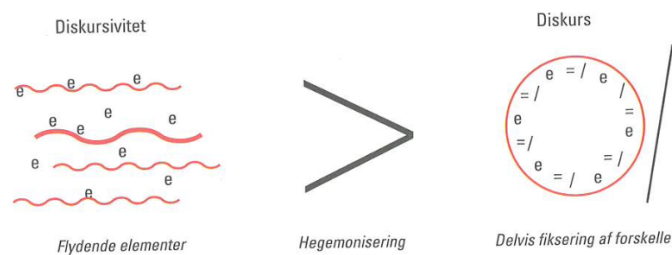
Laclaus teoretiske apparat

I besvarelsen af Underspørgsmål 2 vælger vi Laclaus teoretiske apparat. Ernesto Laclaus teori præsenteres ofte som postmarxistisk, da Laclau sammen med Chantal Mouffe gentænker den marxistiske tradition ud fra et poststrukturalistisk perspektiv i bogen *Det Radikale Demokrati*. Dette betyder, at Laclaus teoretiske arbejde ofte har haft et politisk-teoretisk fokus, hvor Laclau gennem sin levetid har søgt at udvide forståelsen af det politiske begreb (Hansen 2017: 339). Denne laclaudianske forståelse af politik samt hans omkringliggende teoriapparat vil vi i dette afsnit præsentere med afsæt i Allan Dreyer Hansen og Niels Åkerstrøm Andersens læsning.

Som nævnt i afhandlingens videnskabsteoretiske afsnit er den primære pointe i poststrukturalismen, at der ikke længere er en entydig forbindelse mellem *betegner* og *betegnet*, hvorfor strukturalismens faste strukturer erstattes med poststrukturalismens flydende diskurser. Som Hansen forklarer: "Det vil sige, at den enkelte betegner ikke er fast knyttet til noget betegnet, til et vist indhold, men kan "flyde" over dem" (Hansen 2017: 341). På baggrund af dette sætter Laclau som præmis, at der altid vil være et overskud af potentielle indhold til et givet udtryk, hvilket defineres som **flydende betegnere** (Hansen 2005: 181). Dette begreb er centralt for vores analyse, idet vi forstår betegneren private virksomheders

samfundsansvar som værende flydende, hvorfor diskurserne i analysen på hver sin vis søger at hegemonisere denne flydende betegner.

I kraft heraf påpeger Andersen, at Laclaus beskrivelse af diskurs tager udgangspunkt i, at diskursen aldrig kan lukke sig fuldstændig, fordi dennes elementer ikke kan fikses i faste relationer, da der ikke findes en fast struktur uden for diskursen, som kan fastholde denne (Andersen 1999: 91f). I forlængelse af dette definerer Hansen **diskurser** som: "en sproglig enhed, der går ud over den enkelte sætning" (Hansen 2017: 341). Disse diskurser består af **artikulationer**, der beskrives som: "en sammenkædning af en lang række af krav, grupper og interesser, der ikke har en dybere nødvendig forbindelse til hinanden" (Hansen 2017: 340). Med begreberne artikulation og diskurs vil vi således undersøge, hvordan forskellige diskursive positioner er konstrueret ud fra forskellige artikulationer, der forsøger at danne en diskurs og skabe hegemoni. Det er særligt i disse konstruktionsforsøg, at den marxistiske tradition kommer til udtryk, idet der i konstruktionsprocessen af diskurser ud fra artikulationer forekommer en kamp om at vinde hegemoni. Denne process illustreres således:



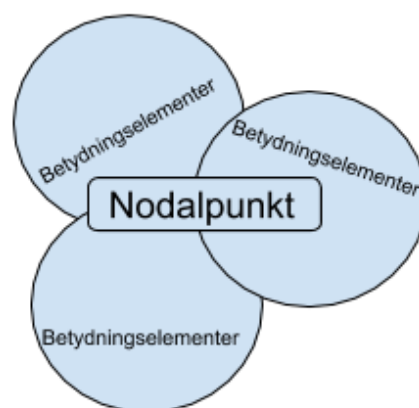
Figur 7 (Andersen 2019a: 326)

Begrebet om **hegemoni** introducerede Antonio Gramsci i 1930'erne ud fra idéen om, at der er flere forhold i samfundet, som ikke vedrører marxistisk klassekamp. Laclau anvendte derfor dette begreb til at udvide forståelsen af politik til hegemoniske kampe, og pegede på, at: "hegemoniske projekter kan have deres udspring mange steder, og hvilken social kraft (klasser eller andre), der artikulerer dem, kan ikke afgøres på forhånd" (Hansen 2017: 340). Hegemoni defineres derfor som: "det forhold, at en vis specifik gruppe eller social kraft får knyttet et bestemt forhold til sig, et forhold der rækker ud over den selv. Helt alment betyder hegemoni, at en partikulær eller specifik størrelse kommer til at repræsentere det universelle" (Hansen 2006: 39). På denne baggrund er kampen om hegemoni en præmis i vores analyse, idet begrebet viser, at der ikke er nogen betydning, som er blevet stabiliseret, men, at der derimod forekommer konstante hegemoniske kampe om at definere og indholdsudfylde et bestemt felt.

Muligheden for hegemoniske konflikter opstår ud fra begrebet omkring **dislokation**, hvilket refererer til, at en given struktur: "opleves som rystet, "ude af led", når de kendte forhold

er “ude af plads”, og vi ikke bare kan “gøre som vi plejer”, tvinges til at søge nye veje, til at handle i den egentlige betydning af ordet” (Hansen 2005: 180). På denne baggrund handler den politiske kamp i Laclaus teori om at bringe **betydningsselementer** sammen, som ikke tidligere har været samlet, i forsøget på re-artikulation af det dislokerede forhold (Andersen 1999: 98. Hansen 2017: 343). Det er netop disse betydningsselementer, som vi i vores analyse vil undersøge med henblik på at få indsigt i, hvordan disse er artikuleret i flere mulige relationer omkring forskellige nodalpunkter.

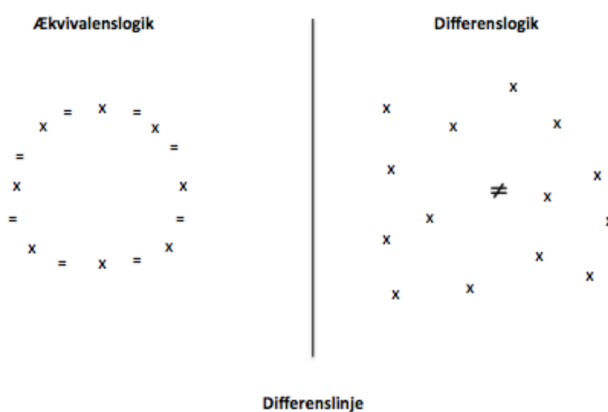
Nodalpunkt er det centrale begreb for den fiksering i diskursen, som betydningsselementerne re-artikuleres omkring (Hansen 2017: 343). I Laclaus tidligere arbejde omtales dette nodalpunkt også som tom betegner og forankringspunkt. Nodalpunktet beskrives som: “en partikularitet, der kommer til at stå for meningsindholdet i et hegemonisk projekt. For at opnå denne position for det hegemoniske projekt, må den pågældende partikularitet løsrive sig fra bindingen til et konkret indhold og bliver i den forstand tømt for mening” (Hansen 2005: 181). Nodalpunktet skal således forstås som et privilegeret punkt, der angiver den dominerende logik i de forskellige diskursive positioner (Hansen 2005: 183). I analysen vil vi således identificere, hvordan forskellige artikulationer går sammen i kæder af betydningsselementer og herudfra undersøge hvilket nodalpunkt, som giver samlet betydning til hele kæden og dermed den diskursive position. I vores analyse bliver nodalpunktet altså brugt til at studere, hvordan noget ‘træder frem’ og kommer til at repræsentere ikke blot sig selv, men netop helheden og det universelle i de respektive diskurser (Hansen 2005: 187). Dette illustreres ud fra følgende figur, hvor kæder af betydningsselementer samles om et nodalpunkt, som giver diskursen en samlet identitet:



Derudover har Laclaus teori et stærkt konfliktperspektiv på verden, hvor han påpeger, at diskurser også konstitueres af deres eksklusionsproces. Teoriens begreb for sådanne konflikter er **antagonisme** (Hansen 2017: 343). Her defineres antagonisme som “en stærk konflikt, hvor den ene diskurs simpelthen ikke kan være hvad den er, hvis den anden er til

stede” (Hansen 2017: 343). Vi vil derfor anvende dette begreb til at analysere, hvordan diskursen drager sin egen grænse, og potentielt sætter et konstitutivt ydre.

I beskrivelsen af hegemoniske projekter kan der endvidere skelnes mellem to forskellige strategier; Den første type hegemonisk projekt beskrives som **ækvivalens**, hvilket ifølge Laclau kendetegnes ved, at de enkelte betydningselementers forskelle udviskes i deres udskiftelighed, og at de derved mister deres særegenhed (Hansen 2005: 182). Den anden form for hegemonisk strategi defineres som **differens**, hvilket ifølge Laclau er kendetegnet ved, at de enkelte elementer bevarer deres særpræg, og at disse artikuleres som en del af et stadigt bredere sæt af legitime positioner med et klart konstitutivt ydre (Hansen 2005: 182f). Dette illustreres således:



Disse begreber er således centrale for vores analyse, da de kan give en indsigt i hvilken type strategi, der forfølges i de diskursive positioner.

Vi har således valgt Ernesto Laclaus teoretiske apparat, da teoriens fokus på hegemoniske kampe om fiksering af mening til en flydende betegnelse giver mulighed for at studere, hvordan forskellige diskursive positioner søger at tilskrive mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra klima og bæredygtighed.

Præsentation og afgrænsning af empiri

Vi vil i dette afsnit præsentere vores afgrænsning af empirien med afsæt i de tre meningsdimensioner; sags-, social- og tidsdimensionen. Den konkrete metode, som vi har brugt i vores empiriindsamling tager afsæt i 'snebolde metoden', hvor vi har ladet den første tekst føre os til den næste tekst gennem dets referencesystem (Villadsen 2006: 100). De krav, som vi har stillet til vores empiri i denne indsamling, vil vi i det følgende afsnit præsentere;

For det første, har vi med afsæt i sagsdimensionen valgt at afgrænse analysens tema til private virksomheders samfundsansvar i relation til bæredygtighed og klima, herunder i Danmark. Derfor vil vi ikke have blik for andre meningstilskrivelser til private virksomheders samfundsansvar, som f.eks. kunne omhandle ligestilling, uddannelse, menneskerettigheder eller det historiske felt af CSR-politikker. Med dette afsæt hviler vores afgrænsning således på, at vi med temaet omkring private virksomheders samfundsansvar i relief til *Handlingsplan for FN's Verdensmål* i 2017 kan åbne for at studere empirien med henblik på, hvordan der ved introduktionen af handlingsplanen er sket en åbning i det diskursive artikulationsfelt, hvor tilskrivningen af samfundsansvar til private virksomheder sættes på spil på ny.

For det andet, har vi med afsæt i socialdimensionen valgt at afgrænse det diskursive artikulationsfelt omkring private virksomheders samfundsansvar til et felt bestående af diskursive kilder i fire artikulationsspor; politik, erhvervsliv, forbrugere og forskere. Vi har valgt netop denne afgrænsning, da vi efter en indledende empiri søgning kunne konstatere, at disse fire artikulationsspor i den aktuelle debat om samfundsansvar i relation til bæredygtighed og klima i høj grad har vist sig fremtrædende;

Vi har i de politiske artikulationer valgt at fokusere på Regeringens klimapartnerskaber fra 2019, da de heri konkret tilskriver mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra bæredygtighed og klima.

Vi har i erhvervslivets artikulationer valgt at fokusere på udvalgte topchefer fra danske virksomheder, som på forskellig vis tilskriver mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra bæredygtighed og klima. Vi har valgt følgende topchefer; Lars-Peter Søbye, CEO for Cowi, Peter Høgsted, CEO for Coop, Cees 't Hart, CEO for Carlsberg og Mads Nipper, CEO for Grundfos.

Vi har i forbrugernes artikulationer valgt at fokusere på, hvordan forbrugerne tilskriver mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra tre udvalgte kvantitative surveys, der undersøger netop dette. De tre udvalgte surveys er kommunikationsbureauet Advice's Bæredygtighedsbarometer fra 2020, PwC's Tillidsbarometer fra 2019 og Retail Institute Scandinavias forbrugerundersøgelse omkring forbrugeres tanker omkring klima og bæredygtighed fra 2019. Vi fravælger således kvalitativ empiri og vælger i stedet kvantitativ empiri, da dette åbner for den bredest mulige analyse af forbrugernes forventninger til private virksomheders samfundsansvar.

Vi har i forskernes artikulationer valgt fire danske forskere, som alle tilskriver mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra FN's 17 Verdensmål. De fire forskere er Steen Hildebrandt, professor emeritus ved Aarhus Universitet, Flemming Besenbacher,

professor ved Aarhus Universitet, Claus Strue Frederiksen, ph.d. ved Københavns Universitet og Vincent Hendricks, professor ved Københavns Universitet.

Analysens udvalg af de fire diskursive artikulationsspor i socialdimensionen er altså baseret på kvalificerede fordomme, hvilket dog kan være en svaghed for analysedelen. På baggrund af dette har vi altså fravalgt andre diskursive positioner, som potentielt også kunne deltage i kampen om hegemoni såsom f.eks. international politik, NGO'er, tænketanke og medier. Derfor skal denne analyse altså læses med det forbehold, at vores valg er kontingente, og at der altid kunne være udvalgt andre diskursive positioner, som kunne give et andet resultat. Derudover er vores udvalgte artikulationsspor også baseret på vores afgrænsning, hvorfor vi af disse ikke vil kunne udlede en universel meningstilskrivelse til private virksomheders samfundsansvar.

For det tredje, har vi ud fra tidsdimensionen valgt at afgrænse startpunktet for vores analyse til 2017. Dette gør vi på baggrund af vores tese omkring, at den danske *Handlingsplan for FN's Verdensmål* i 2017 skaber en åbning i det diskursive artikulationsfelt, som sætter den private virksomheds samfundsansvar på spil på en ny måde. Dette betyder således, at vi fravælger alt empiri fra før 2017, hvorfor det ikke bliver muligt at sammenligne, hvordan meningstilskrivelsen til private virksomheders samfundsansvar har ændret sig inden 2017. Derudover har vi sat vores slutpunkt for analysen til dags dato (d. 15 maj 2020), da vi ønsker at kunne inddrage det nyeste empiriske materiale, som byder sig til. På denne baggrund åbner denne tidsdimension for at studere, hvordan der fra 2017-2020 bliver forsøgt fikseret mening til private virksomheders samfundsansvar.

Denne empiriindsamling er samlet og illustreret i Bilag 1.

Analysestrategi

For at kunne besvare Underspørgsmål 2; *Hvordan fikses der mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra klima og bæredygtighed indenfor det diskursive artikulationsfelt, der fremkommer med Handlingsplan for FN's Verdensmål i 2017?*, vælger vi i denne analyse at skifte iagttagelsespunkt fra Grundfos' kommunikation til det diskursive artikulationsfelt, der findes rundt om private virksomheders samfundsansvar. Med afsæt i dette går vi i denne analyse fra at have en systemreference til at have en diskursreference, hvorfor vi i hegemonianalysen konstruerer vores genstand som en masse af flydende diskursivitet. Udgangspunktet for vores analyse bliver derfor, at det sociale består af betydningselementer, såsom begreber, ting, praksisser, subjekter etc., som alle tilskrives deres identitet i relation til hinanden.

Med afsæt i denne konstruktion ønsker vi derfor at undersøge, hvordan diskurser etableres i, hvad Andersen kalder: "aldrig tilendebragte kampe om at fikse flydende betydningselementer" (Andersen 1999: 162). Dette betyder således, at vi vil studere den hegemoniske kamp om at fastlægge elementernes betydning gennem fiksering af relationer i diskurserne. I den strategiske udformning af vores analyse vælger vi ud fra Hansen, at dislokationsbegrebet fungerer som startpunkt for analysen (Hansen 2017: 346). Her lader vi os styre af vores fremsatte tese; at den danske *Handlingsplan for FN's Verdensmål* i 2017 skaber en åbning i det diskursive artikulationsfelt, som sætter den private virksomheds samfundsansvar på spil på en ny måde. Derfor vil vores startpunkt for analysen være introduktionen af den danske *Handlingsplan for FN's Verdensmål* i 2017. Med afsæt i denne tese er vi bevidste om, at vi ikke har noget sammenligningsgrundlag for at konkludere, at netop handlingsplanen skaber en ny åbning i det diskursive artikulationsfelt. Vi har dog valgt denne dislokation, da den repræsenterer introduktionen af FN's 17 Verdensmål og hermed en konkret ramme for samarbejde mellem det offentlige og de private virksomheder i en dansk kontekst.

I analysen vælger vi at udfolde følgende strategi med afsæt i Andersens syv trin i en hegemonianalyse (For Andersens guide se Andersen 2019a: 327);

Først (1) vælger vi at sætte fokus på den diskursive kamp om at tilskrive mening til den flydende betegnelse 'private virksomheders samfundsansvar' med start i *Handlingsplanen for FN's Verdensmål* i 2017 og frem til dags dato (d. 15 maj 2020). For at undersøge denne diskursive kamp (2) vælger vi at indsamle kilder ud fra vores fire udvalgte diskursive artikulationsspor, der på forskellige vis indgår i kampen om at meningsudfylde private virksomheders samfundsansvar (se afsnittet *Præsentation af empiri*). Herefter vil vi ud fra disse fire diskursive artikulationsspor (3) fremanalysere flydende betydningselementer, som indgår i den hegemoniske kamp om at tilskrive mening til private virksomheders samfundsansvar. Her vil vi således dømme betydningselement, når der i empirien kan identificeres ord, begreber, ting, praksisser etc., som er særlige for fikseringen af mening til private virksomheders samfundsansvar.

Herefter vælger vi (4) at undersøge, hvordan ligheder og forskelle artikuleres mellem de flydende betydningselementer, hvilket skaber forskellige artikulationskæder af betydningstilskrivninger til private virksomheders samfundsansvar. Her vil vi således undersøge, hvordan relationer defineres, og hvordan der sættes enten konvergerende eller divergerende relationer mellem betydningselementerne, som får private virksomheders samfundsansvar til at emergere på forskellig vis. Dette leder os over til efterfølgende (5) at

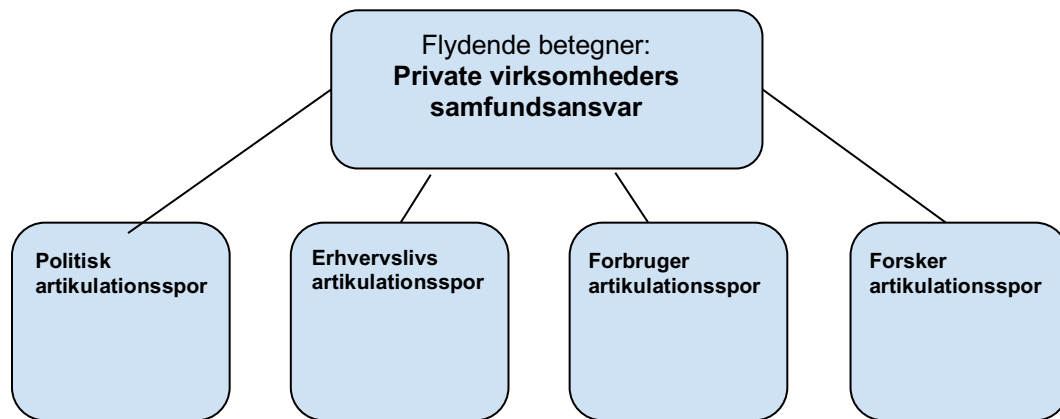
undersøge hvilke nodalpunkter, der fikserer disse betydningselementer, og som på denne måde giver diskursen sin specifikke identitet og form. Her vil vi således dømme nodalpunkt ved, at dette specifikke punkt samler diskursens identitet om sig. Herefter går vi videre, og (6) undersøger de forskellige diskursive strategier, der forfølges i kampen om hegemoni for at udlede, om der forfølges en ækvivalensstrategi eller en differensstrategi. Her vil vi således dømme ækvivalens, hvis betydningselementernes forskelle udviskes, og derved mister deres særegenhed. Derimod vil vi dømme differens, hvis de enkelte betydningselementer bevarer deres særpræg og har et klart konstitutivt ydre. For at underbygge den identificerede strategi vil vi slutteligt (7) inddrage begrebet antagonisme, hvor vores formål således er at studere, hvordan diskursen sætter sin meningsgrænse. På denne baggrund vil vi dømme antagonisme, hvis diskursen sætter et markant skel til sit konstitutive ydre, og ikke kan være, hvad den er, hvis den anden er til stede.

Denne strategiske tilgang skal således føre til en delkonklusion, hvor vi sammenfatter diskurspositionernes artikulationskæderne af betydningselementer, nodalpunkter, strategi og konstitutive ydre. Dette gør vi med henblik på at udlede, hvordan hver position fikserer mening til private virksomheders samfundsansvar, og herunder identificere fælles betydningselementer blandt det diskursive artikulationsfelt. På denne baggrund vil vi således kunne svare på vores tese omkring, at den danske *Handlingsplan for FN's Verdensmål* i 2017 skaber en åbning i det diskursive artikulationsfelt, som sætter den private virksomheds samfundsansvar på spil på en ny måde.

Som en opfølgning på Laclaus hegemonianalyse vil vi efterfølgende lægge endnu et analyselag ovenpå, hvor vi vil inddrage Michel Foucaults teoretiske værktøjskasse med fokus på subjektivering. Dette gør vi, da Foucaults teori har et større fokus på styring, og herved kan belyse, hvordan fikseringen af samfundsansvaret har konstitutive konsekvenser for private virksomheders selvstyring. Denne teori vil vi redegøre for i selve afsnittet, hvor vi således vil undersøge, hvilke mulighedsbetingelser for styring diskursernes fiksering af private virksomheders samfundsansvar åbner for.

Analyse

På baggrund af ovenstående vil vi i dette afsnit besvare Underspørgsmål 2: *Hvordan fikses der mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra klima og bæredygtighed indenfor det diskursive artikulationsfelt, der fremkommer med Handlingsplan for FN's Verdensmål i 2017?* Den hegemoniske kamp illustreres på følgende måde:



1. Den politiske artikulation - Regeringen og klimapartnerskaberne

I analysens hegemoniske kamp tilskriver Regeringen mening til private virksomheders samfundsansvar. I dette diskursive artikulationsspor ønsker vi at undersøge, hvordan Regeringen med afsæt i klimapartnerskaberne fra 2019, artikulerer mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra forskellige betydningselementer.

Klimapartnerskaberne er etableret i samarbejde med dansk erhvervsliv, og består af 13 forskellige sektorer, der dækker områder fra bl.a. transport, affald, handel, produktion og industri (Regeringen 2019a). Hver sektor har fået til opgave at komme med anbefalinger til, hvordan deres sektor kan bidrage til Regeringens erklærede mål om at nedsætte Danmarks CO₂ udslip med 70% inden 2030 (Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet 2019). Om baggrunden for oprettelsen af klimapartnerskaberne artikulerer Statsministeriet følgende: "Dansk erhvervsliv har en helt central rolle i den grønne omstilling, og med klimapartnerskaberne ønsker regeringen at indgå et tæt samarbejde med erhvervslivet om, hvordan man kan bidrage til at løse klimaudfordringerne" (Statsministeriet 2019). I citatet artikulerer Regeringen, at erhvervslivet har en stor rolle i den grønne omstilling, og at Regeringen ønsker at indgå i et tæt samarbejde. I citatet artikuleres således betydningselementerne; 'grøn omstilling', 'tæt samarbejde' og 'løse klimaudfordringerne'. I en kronik fra november 2019 under navnet *Den grønne omstilling er moderne industripolitik* deler statsminister Mette Frederiksen, klima-, energi- og forsyningsminister Dan Jørgensen, beskæftigelsesminister Peter Hummelgaard og erhvervsminister Simon Kollerup Regeringens refleksioner omkring oprettelsen af klimapartnerskaberne. I kronikken artikulerer de:

"Vi oplever, at dansk erhvervsliv er dybt engageret i klimasagen. Vi vil være ærlige og sige, at mange virksomheder er et skridt foran os politikere. Mens vi har været optaget af at sætte høje klimamål for Danmark – 70 procents

reduktion af udledningerne i 2030 – er den grønne omstilling allerede i fuld gang på arbejdspladserne” (Regeringen 2019b).

I citatet fra kronikken artikulerer de fire politikere betydningselementerne; ‘dybt engagement i klimasagen’ og at ‘virksomheder er et skridt foran politikerne’. Ligeledes artikulerer Regeringen, at den grønne omstilling allerede er i gang ved arbejdspladserne. Til dette artikulerer Regeringen videre i et andet citat fra kronikken:

“Netop nu er der store muligheder for, at Danmark kan spille en vigtig rolle i kampen mod klimaforandringer og samtidig skabe arbejdspladser herhjemme. Vi kan levere de løsninger, som verden efterspørger. Og vi kan noget endnu større og vigtigere. Vi kan vise, at der findes en vej, som både er grøn, konkurrencedygtig og solidarisk” (Regeringen 2019b).

I citatet artikulerer Regeringen videre en række betydningselementer; ‘skabelse af arbejdspladser’, ‘levering af klimaløsninger’ samt ‘grøn, konkurrencedygtig og solidarisk’. I disse artikulationer af betydningselementer sættes private virksomheders samfundsansvar således på spil, da Regeringen i citatet artikulerer et kollektivt ‘vi’, når de artikulerer om leveringen af klimaløsninger, skabelse af arbejdspladser og det at vise den grønne, konkurrencedygtige og solidariske vej i kampen mod klimaforandringerne. Det er således ikke politikerne eller erhvervslivet alene, der gennem klimapartnerskaberne skal håndtere klimaudfordringerne, levere klimaløsninger og skabe arbejdspladser; ifølge artikulationerne skal det løses i solidarisk fællesskab.

De private virksomheder er altså hverken over eller under Regeringen i håndteringen af klimaforandringerne, men er derimod lige i klimapartnerskaberne. Om de private virksomheders bevæggrunde for at indgå i klimapartnerskaberne skriver Regeringen videre i kronikken:

“I Danmark har vi en evne til at se ud over vores egen næsetip og tage et kollektivt ansvar. Det gælder både erhvervsliv, fagbevægelse og resten af samfundet. Den evne har bragt os langt. Vi har skabt et unikt og stærkt velfærdssamfund. Nu skal vi vise, at ambitiøse klimamål ikke står i modsætning til hverken arbejdspladser eller velfærd. Hvis vi lykkes med det, kan vi rejse et fyrtårn for resten af verden. Klima- og miljøudfordringerne er fælles problemer. Vores opgave er at overbevise verden om, at vi skal løse fælles problemer gennem fælles løsninger” (Regeringen 2019b).

I citatet er det tydeligt, hvordan Regeringen artikulerer, at klimaudfordringerne er et fælles problem, som Danmark har et kollektivt ansvar for at bidrage til at løse. Hertil tilføjer Regeringen, at klimapartnerskaberne hverken skal ske på bekostning af arbejdspladser eller

velfærd, hvorfor de private virksomheder også inddrages direkte i partnerskaberne. I citatet ovenfor artikuleres således betydningselementerne; 'se ud over egen næsetip', 'kollektivt ansvar', 'fælles problem', 'arbejdspladser', 'velfærd', 'rejse et fyrtårn' samt 'fælles klimaløsninger'. Der fikses således mening til, at private virksomheders bevæggrunde for at indgå i klimapartnerskaberne og levere klimaløsninger til verden ikke skal ske af hensyn til profit, omend det skal være på konkurrencedygtige vilkår. Ud fra Regeringens artikulationer appelleres der til private virksomheders solidaritet og fællesskabsfølelse samt det, at de private virksomheder hjælper Danmark til at stå som et fyrtårn for klimaløsninger. Regeringen artikulerer således, at de er afhængige af erhvervslivet for at nå deres klimamål. Dette artikulerer Klima-, Energi- og Forsyningsminister Dan Jørgensen, idet han udtaler, at Regeringen ikke når sine klimamål, hvis ikke de private virksomheder er med:

“Uden virksomhederne når vi ikke de 70 procent, og vi bliver ikke det globale foregangsland, vi gerne vil være. Når jeg tør sige, at målet er realistisk, er det netop, fordi vi har et erhvervsliv, som vil gå forrest og oven i købet efterspørger regulering som en drivkraft. Det ser man ikke andre steder” (Hansen 2019).

I citatet artikulerer Dan Jørgensen, at Regeringen er afhængige af, at de private virksomheder går forrest i kampen mod klimaudfordringerne, men også, at de private virksomheder netop gerne vil gå forrest, og at de efterspørger statslige reguleringer på klimaområdet. Her artikulerer Dan Jørgensen således betydningselementerne; 'globalt foregangsland', 'erhvervslivet går forrest' og 'erhvervslivet efterspørger regulering'. Det fremgår af Regeringens artikulationer, at de er afhængige af, at erhvervslivet tager, hvad Regeringen artikulerer som et kollektivt ansvar for de fælles klimaudfordringer i forbindelse med klimapartnerskaberne. Ligeledes artikuleres det, at Regeringen ikke opnår deres mål om 70% reduktion af CO₂ udslip uden erhvervslivets innovation og teknologier som klimaløsninger. Dette tydeliggøres i forbindelse med statsminister Mette Frederiksens præsentation af klimapartnerskaberne i november 2019, hvor hun artikulerer følgende:

“Jeg ved, at mennesker med forskellige interesser kan finde fælles løsninger, hvis de vil det og sætter sig sammen. Det samfundssind viser virksomheder og organisationer hver eneste dag. De tager ansvar for det samfund, de er en del af. Jeg er glad for og stolt over de 13 klimapartnerskaber, vi kan præsentere, der hver især har stærke, kompetente erhvervsledere i spidsen. Sammen kan vi vise verden, at Danmark er både grønt, konkurrencedygtigt og solidarisk” (Statsministeriet 2019).

I citatet artikulerer Regeringen mening til private virksomheders samfundsansvar under betydningselementet 'samfundssind', og begrundet det med, at private virksomheder og

organisationer tager ansvar for det samfund, som de er en del af, og herudfra arbejder på at finde fælles løsninger. Igen kan det altså påpeges, at Regeringen henviser til en kollektiv ansvarsfølelse over for både samfundet og klimaet i deres artikulationer omkring private virksomheders samfundsansvar.

Sammenfatning af 1. artikulation:

Ud fra den politiske artikulation kan det således sammenfattes, at Regeringen, ud fra oprettelsen af klimapartnerskaberne, artikulerer følgende betydningselementer i den hegemonisk kamp om at meningsudfylde private virksomheders samfundsansvar; tæt samarbejde, løse klimaudfordringerne, grøn omstilling, dybt engagement i klimasagen, virksomheder er et skridt foran politikerne, skabelse af arbejdspladser, levering af klimaløsninger, rejse et fyrtårn, grøn, konkurrencedygtig, solidarisk, fællesskab, fælles problem, kollektivt ansvar, se ud over egen næsetip, velfærd, globalt foregangsland, erhvervslivet går forrest, efterspørger regulering, samfundssind.

Ud fra dette landskab over flydende betydningselementer i den hegemoniske kamp kan der dannes følgende tre kæder af betydningselementer i den politiske position:

1. Solidarisk

Private virksomheders samfundsansvar = solidarisk = kollektivt ansvar = samfundssind = løse klimaudfordringerne = fælles løsninger til fælles problemer = se ud over egen næsetip = rejse et fyrtårn = globalt foregangsland

2. Engageret

Private virksomheders samfundsansvar = dybt engagement i klimasagen = virksomheder er et skridt foran politikere = grøn omstilling = samfundssind = erhvervslivet går forrest = erhvervslivet efterspørger regulering = løse klimaudfordringerne

3. Velfærdsorienteret

Private virksomheders samfundsansvar = velfærd = skabelse af arbejdspladser = samfundssind = levering af klimaløsninger = rejse et fyrtårn = globalt foregangsland

De tre kæder af betydningselementer artikulerer mening til private virksomheders samfundsansvar med fokus på tre forskellige fikseringer omkring hhv. solidarisk, engageret og velfærdsorienteret. Fælles for disse tre kæder er, at de kan samles om nodalpunktet *samfundssind*, som samler alle tre kæder om sig, og giver en samlet identitet til den politiske positions meningstilskrivelse til private virksomheders samfundsansvar. Det er under nodalpunktet samfundssind, at Regeringen kan siges at konstruere deres hegemoniske projekt gennem de artikulerede betydningselementer. Det er altså disse artikulationskæder

samlet omkring nodalpunktet samfundssind, som giver sætningerne og ordene deres specifikke betydning, og som legitimerer Regeringens appel til erhvervslivet om, at de skal bidrage til at løse klimaudfordringerne ud fra en solidarisk, engageret og velfærdsorienteret fiksering af mening til private virksomheders samfundsansvar.

Her skaber den politiske position en differensstrategi med et stærkt konstitutivt ydre om det at være usolidarisk, uengageret og det at være ikke-velfærdsorienteret, hvilket kan samles i det konstitutive ydre omkring ikke-samfundssind. Yderligere kan det udledes, hvordan Regeringen forsøger at skabe et 'os' med erhvervslivet mod et antagonistisk 'dem', som ikke udviser samfundssind og bidrager til at løse klimaudfordringerne i fællesskab. Der ville således ikke kunne sameksistere en artikulation omkring ikke-samfundssind i betydningskæderne. Regeringen appellerer til deres konstruktion af folkets vilje i deres artikuleringer, og gør derigennem sig selv til forkæmpere for folkets-, Danmarks- og klodens interesser gennem deres meningstilskrivelse til private virksomheders samfundsansvar.

2. Erhvervslivets artikulation - Topchefer for danske virksomheder

I analysens hegemoniske kamp tilskriver topchefer fra det private erhvervsliv mening til private virksomheders samfundsansvar. I dette diskursive artikulationsspor ønsker vi at undersøge, hvordan erhvervslivet, repræsenteret ved danske virksomheders topchefer, artikulerer mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra forskellige betydningselementer.

En af de danske topchefer, der artikulerer mening til private virksomheders samfundsansvar, er Lars-Peter Søbye, CEO for ingeniørvirksomheden Cowi og formand for Dansk Industri. I en artikel i Berlingske fra 2019 artikulerer Søbye, at erhvervslivet har mistet noget af deres tillid i befolkningen, og nævner som eksempler en række negative sager i dansk erhvervsliv, herunder bl.a. Danske Banks hvidvask skandale, industrielle forureninger i naturen, tårnhøje lønninger for direktionerne og forskellige forretningsmæssige lovbrud. Om baggrunden for dette tillidstab artikulerer Søbye det følgende:

“Det, der er kommet snigende, er, hvad han (Lars-Peter Søbye, red.) betegner som en helt ny virkelighed. Som virksomhed kan man ikke længere bare tro, at omverdenen synes, det er fint, at man tjener penge og skaber arbejdspladser. Det moderne, oplyste menneske og den kritiske offentlighed forlanger, at virksomhederne udviser samfundssind og går op i andet end størrelsen på bundlinjen, mener han. Selv uden de dårlige sager ville dansk erhvervsliv derfor have været nødt til at kigge kritisk på sig selv og sin ageren

i forhold til offentligheden og debatten om, hvordan vores samfund skal udvikle sig” (Kildegaard 2019).

Citatet viser, hvordan Søbye artikulerer betydningselementerne; ‘en ny virkelighed’ og ‘den kritiske offentlighed forlanger, at virksomhederne udviser samfundssind og går op i andet end størrelsen på bundlinjen’ til den hegemoniske kamp om private virksomheders samfundsansvar. Først artikulerer Søbye, at der er kommet en ny virkelighed, som betyder, at der aktuelt forventes mere af den private virksomhed end blot afkast og arbejdspladser. Hertil mener Søbye, at det er blevet et krav at udvise samfundssind som privat virksomhed. Søbye artikulerer videre, at en måde for private virksomheder at udvise samfundsansvar og samfundssind på, kan være at engagere sig i klimakampen, og herved få tilliden til erhvervslivet tilbage:

“Den opgave, der ligger i at give en ordentlig klode videre, er virkelig stedet, hvor vi kan steppe op. Hvis vi tager det ansvar på os, tror jeg for det første, at erhvervslivet igen kan blive en stemme, som man lytter til. Men jeg tror også, at vi simpelthen kan indgå en ny samfundskontrakt, hvor vi løfter samarbejdet på tværs til et helt nyt niveau” (Kildegaard 2019).

I citatet artikulerer Søbye betydningselementerne; ‘give en ordentlig klode videre’, ‘tager ansvaret på os’ og ‘indgå en ny samfundskontrakt, hvor vi løfter samarbejdet på tværs til et helt nyt niveau’. Ud fra dette artikulerer Søbye altså, at private virksomheder kan få en del af deres tillid i befolkningen tilbage ved at tage ansvaret for klimaudfordringerne på sig. Endvidere artikulerer Søbye, at erhvervslivet, ved at tage klimaansvaret på sig, også kan skabe en ny samfundskontrakt, der bygger på gensidigt samarbejde omkring bekæmpelse af klimaforandringerne på tværs af sektorer. Søbye artikulerer således, at: “Danske erhvervsledere skal gå forrest i klimakampen og være drivkræfterne bag de løsninger, der både reducerer udledningen af drivhusgasser, og som samtidig gør det uden unødige omkostninger” (Kildegaard 2019). Søbye artikulerer således, at det er erhvervsledernes samfundsansvar at gå forrest, drive forandringerne og skabe klimaløsninger. I ovenstående citat artikulerer Søbye; ‘gå forrest i klimakampen og være drivkræfter bag løsninger’ som betydningselement til den hegemoniske kamp. Søbye artikulerer videre i artiklen, at private virksomheder skal agere politisk og drive politisk forandring, og ikke blot orientere sig mod de borgerlige politiske partier. Her henviser Søbye bl.a. til Regeringens målsætning om 70% CO₂ reduktion. I artiklen artikulerer Søbye:

“Virksomhederne skal være drivkræfter på et politisk niveau. Og de skal være det på et forretningsmæssigt niveau, hvor de skal tænke bæredygtighed og klima ind som et centralt led i værdikæden i deres egen forretning [...] Danmark fungerer bedst, når vi arbejder på tværs af forskelle. Derfor mener

jeg heller ikke, at erhvervslivet kun skal opfattes som en del af den ene side af den politiske midte. Vi skal være en partner, uanset hvilken farve regeringen har, for det er kun på den måde, at tingene bliver langsigtede” (Kildegaard 2019).

I citatet artikulerer Søbye nye betydningsselementer til den hegemoniske kamp i form af; ‘være drivkræfter på et politisk og forretningsmæssigt niveau’, ‘tænke bæredygtighed og klima ind som et centralt led i værdikæden’, ‘arbejder bedst på tværs af forskelle’ og ‘være en partner’. I citatet åbner Søbye således for en politisk dimension af private virksomheders samfundsansvar. Her artikulerer han, at private virksomheder bør samarbejde i partnerskaber med politikerne på tværs af midten og være drivkræfter på både politisk og forretningsmæssigt niveau.

En anden dansk topchef, som også artikulerer mening til private virksomheders samfundsansvar, er Peter Høgsted, CEO i Coop. I et åbent brev til klima-, energi- og forsyningsminister Dan Jørgensen under titlen *Åbent brev til ministeren* opfordrer Høgsted på vegne af Coop til, at Regeringen forbyder tilbudsaviser af hensyn til klimaet. Det åbne brev blev offentliggjort forud for lanceringen af Coop’s nye klimastrategi frem til 2030. I det åbne brev, hvori Høgsted underskriver sig som ‘Mad og måltidsaktivist - og nu også Klimaaktivist’, artikulerer han:

“Kære Dan Jørgensen. Vi deler dine ambitiøse mål om at reducere CO₂-udledningen i Danmark. Det gør rigtig mange af vores 1,8 millioner medlemmer også [...] Hvert år bliver der trykt 84.000 tons tilbudsaviser i Danmark. For at gøre det, fælder vi flere end 300.000 træer årligt - det svarer til 336.000 tons CO₂ [...] Det er derfor, vi har et forslag til dig: Forbyd de trykte tilbudsaviser” (Hedegaard 2019).

I citatet adresserer Peter Høgsted klima-, energi- og forsyningsminister Dan Jørgensen direkte, og opfordrer ham til, på baggrund af det store CO₂ aftryk af fremstillingen af tilbudsaviser, at forbyde de trykte tilbudsaviser. Her artikulerer Høgsted altså en opfordring til politisk indgriben som betydningsselement til private virksomheders samfundsansvar gennem formuleringen ‘Forbyd de trykte tilbudsaviser’. Om baggrunden for brevet til ministeren artikulerer Peter Høgsted i en artikel i Berlingske følgende: “Der bliver talt meget om klima, og nu synes jeg, at vi skal gå ind og vise ansvarlighed, og i stedet for at fælde over 300.000 træer til at trykke tilbudsaviser samle os som branche og stoppe det. Det kan være det skal være frivilligt eller gennem lovgivning” (Friis 2019). Citatet viser, hvordan Høgsted artikulerer

betydningselement om, at private virksomheder skal vise samfundsansvar ved at 'gå sammen i fødevarebranchen' og stoppe produktionen af tilbudsaviserne, enten frivilligt eller ved lovgivning. I forbindelse med offentliggørelsen af Coop's klimaplan, som blev offentliggjort ugen efter Coop's åbne brev til ministeren, udtaler Høgsted videre: "Nu, hvor verden står over for sin største udfordring nogensinde, ønsker vi at være en naturlig del af klimaløsningen" (CSR.dk 2019). I citatet artikulerer Høgsted således som betydningselement, at Coop ønsker at være en 'naturlig del af klimaløsningen'.

I samme tråd artikulerer CEO for Carlsberg Group Cees't Hart, at fremtidens private virksomheder skal være bæredygtige, og artikulerer desuden, at topchefer skal indgå i klimadebatten og lede gennem det gode eksempel. Om sin rolle som CEO for Carlsberg udtaler Hart til Finans: "Jeg har muligheden for at sætte bæredygtighed på en agenda. Gøre det til et formål for Carlsberg og få folk bag den agenda. Det er et privilegium at være CEO i en virksomhed, netop fordi du kan have stor indflydelse" (Mortensen 2018). I citatet artikulerer Hart betydningselementet 'sætte bæredygtighed på en agenda', og artikulerer desuden, at det er vigtigt som CEO at bruge sin indflydelse på at få medarbejderne med på bæredygtighedsagendaen. Hart artikulerer således, at erhvervslivets topledere kan have større indflydelse end politikere. Til et spørgsmål om hvorvidt, han som virksomhedsleder tager en aktivistisk eller politisk rolle på sig i forhold til bæredygtighed, svarer Hart:

"Det ligger i jobbet. Det er nemmere for en CEO at skabe forandring end for politikere. Du ved, hvordan politik fungerer. Det er sværere for politikere at gøre en forskel. Det er kort sagt sådan, at hvis vi ikke fokuserer på bæredygtighed, så vil vi både klare os ringere som virksomhed og miste en masse gode mennesker, fordi de ikke vil arbejde for en virksomhed, som ikke er bæredygtig" (Mortensen 2018).

Citatet viser, hvordan Hart artikulerer, at det at være aktivist og politisk er en del af jobbet som topleder samt, at det er nemmere for topledere at skabe forandringer end for politikere. Hermed artikulerer Hart et politisk og aktivistisk betydningselement til private virksomheders samfundsansvar, og artikulerer desuden, at Carlsberg vil klare sig dårligere og miste gode mennesker, hvis ikke de fokuserer på bæredygtighed.

Denne artikulation underbygger Mads Nipper, CEO for Grundfos, idet han også artikulerer, at topledere skal være aktivistiske og gå forrest med de grønne løsninger. Til magasinet Økonomisk Ugebrev artikulerer Nipper direkte: "Ja, jeg er aktivist" (Kattrup 2018) om sin rolle som aktivistisk topleder i Grundfos, og artikulerer videre i en artikel til Finans: "Aktivismen skal

starte internt. Man skal have en virksomhed med nogle medarbejdere, partnere, leverandører og kunder, som tror på missionen” (Bang 2018). Nipper artikulerer altså ‘aktivisme’ som betydningselement til private virksomheders samfundsansvar. Til headhuntervirksomheden Hansen Toft artikulerer Nipper i 2019 ligeledes det følgende på spørgsmålet om, hvordan han ser ansvarsfordelingen mellem det politiske system, virksomheder og det enkelte menneske, når det gælder løsningen af verdens klima- og ressourceudfordringer: “Dagene, hvor man som individ og virksomhed kunne læne sig tilbage og lade politikerne løse de store og brede samfundsproblemer, er ovre. Både problemerne og virksomhedernes betydning er for store til, at ansvaret kan placeres alene på den ene eller anden aktør” (Lajer 2019). Citatet er interessant, idet Nipper artikulerer betydningselementet ‘politisk engagement i forhold til samfundsproblemer’ samt det, at ‘virksomheder ikke kan læne sig tilbage og lade politikerne løse problemerne’. I en artikel til Finans artikulerer Nipper desuden, at flere private virksomheder engagerer sig i den grønne dagsorden. Om baggrunden for private virksomheders engagement i klima og bæredygtighed artikulerer Nipper følgende: “Befolkningen er som bekendt potentielle kunder, og derfor bør man også se trenden som en forretningsmulighed” (Bang 2018). Her artikulerer Nipper altså et nyt betydningselement omkring ‘klima og bæredygtighed som forretningsmuligheder’ til private virksomheders samfundsansvar. Ligeledes artikulerer Nipper følgende om FN’s 17 Verdensmål:

”Bæredygtighed er i vores DNA med SDG (Sustainable Development Goals, red.) 6 og 13 som helt centrale dele af vores forretning og vækststrategi. Verdensmålene har skabt et fælles globalt sprog for organisationers og virksomheders bæredygtighed. Det er helt afgørende, fordi klodens udfordringer kun kan løses ved fælles kraft” (Dansk Industri 2020).

Nipper artikulerer således, at FN’s 17 Verdensmål er en del af organisationers og private virksomheders arbejde med bæredygtighed. Her artikulerer Nipper følgende betydningselementer; ‘FN’s 17 Verdensmål’, ‘Verdensmålene har skabt et fælles globalt sprog for organisationers og virksomheders bæredygtighed’ samt ‘klodens udfordringer kun kan løses ved fælles kraft’.

Sammenfatning for 2. artikulation

Ud fra erhvervslivets artikulation kan det således sammenfattes, at danske virksomheders topchefer artikulerer følgende betydningselementer i den hegemoniske kamp om private virksomheders samfundsansvar; en ny virkelighed, samfundssind, går op i andet end størrelsen på bundlinjen, dårlige sager i dansk erhvervsliv, vinde tillid, erhvervslivet som en

stemme man lytter til, give en ordentlig klode videre, indgå i en ny samfundskontrakt, løfte samarbejde på tværs til nyt niveau, gå forrest i klimakampen, være drivkræfter på politisk niveau, erhvervslivet som partner i politik, være drivkræfter på forretningsmæssigt niveau, tænke bæredygtighed og klima ind i værdikæden, åbent brev til ministeren, deler de ambitiøse mål om CO₂ reduktion, forbyd de trykte tilbudsaviser, vise ansvarlighed, samle os som branche, frivilligt eller gennem lovgivning, naturlig del af klimaløsninger, sætte bæredygtighed på en agenda og gøre den til formål for virksomheden, aktivistisk og politisk rolle, manglende bæredygtighed gør vi klarer os ringere og mister gode mennesker, aktivismen skal starte internt, virksomheder kan ikke læne sig tilbage og lade politikerne løse problemerne, politisk engagement, forretningsmuligheder, Sustainable Development Goals, Verdensmålene, fælles globalt sprog for bæredygtighed, klodens udfordringer kan kun løses ved fælles kraft.

Ud fra dette landskab over flydende betydningselementer i den hegemoniske kamp kan der dannes følgende kæder af betydningselementer i erhvervslivets position:

1. Det tillidsskabende samfundsansvar

Private virksomheders samfundsansvar = dårlige sager i dansk erhvervsliv = en ny virkelighed = går op i andet end størrelsen på bundlinjen = samfundssind = gå forrest i klimakampen = være drivkræfter på politisk niveau = erhvervslivet som partner i politik = tænke bæredygtighed og klima ind i værdikæden = løfte samarbejde på tværs til nyt niveau = indgå i en ny samfundskontrakt = vinde tillid

2. Politisk og aktivistisk samfundsansvar

Private virksomheders samfundsansvar = virksomheder kan ikke læne sig tilbage og lade politikerne løse problemerne = en ny virkelighed = samle os som branche = naturlig del af klimaløsninger = sætte bæredygtighed på en agenda og gøre den til formål for virksomheden = aktivismen skal starte internt = politisk engagement = Sustainable Development Goals = fælles globalt sprog for bæredygtighed = klodens udfordringer kan kun løses ved fælles kraft

3. Værdiskabende samfundsansvar

Private virksomheders samfundsansvar = vise ansvarlighed = sætte bæredygtighed på en agenda og gøre den til formål for virksomheden = deler de ambitiøse mål om CO₂ reduktion = forretningsmuligheder = manglende bæredygtighed gør vi klarer os ringere og mister gode mennesker

De tre kæder af betydningselementer fikserer hver deres mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra hhv. tillidsskabelse, politik og aktivisme samt værdiskabelse. Fælles for de tre kæder er, at de kan sammenfattes i nodalpunktet *samfundskontrakt*, der giver en

samlet identitet for diskursen. Vi vælger samfundskontrakt som nodalpunkt, da vi ud fra artikulationskæderne kan udlede, at erhvervslivets position gerne går forrest i klimakampen, og driver både politisk og forretningsmæssig forandring for bæredygtighed samt støtter op omkring Regeringens mål om 70% CO₂ reduktion i 2030. Men samtidig skal samfundskontrakten også sørge for, at der ud fra erhvervslivets arbejde med bæredygtighed og klima skabes forretningsmuligheder, politisk velvilje og generel omtale, så private virksomheder øger deres tillid og opbakning hos politikerne og befolkningen, som erhvervslivets position artikulerer som kunder. På den måde bliver samfundskontrakten dobbelt, således erhvervslivet gennem deres samfundsansvar går forrest og driver den grønne omstilling fremad hvortil det forventes, at politikere og forbrugere til gengæld støtter op omkring de private virksomheder, køber deres produkter og ser dem som en tillidsfuld aktør i samfundet.

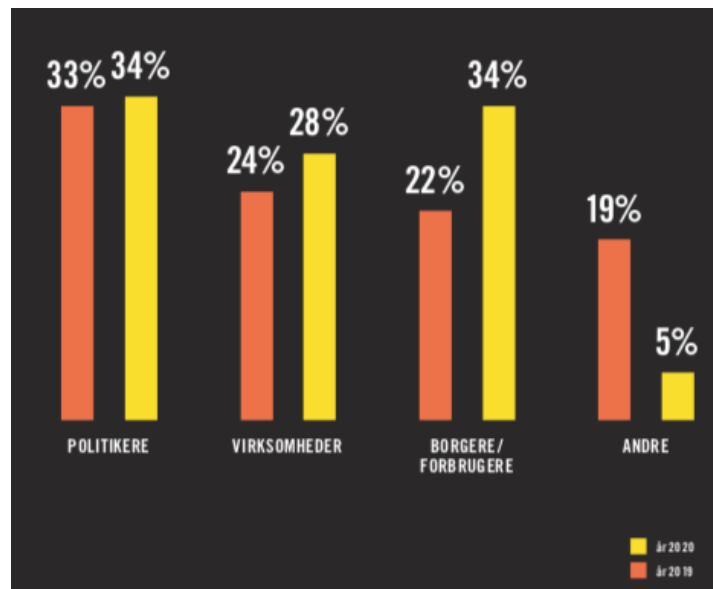
Dette betyder, at der i erhvervslivets position forfølges en ækvivalensstrategi, hvor mange betydningselementer sættes på spil i den hegemoniske kamp, hvilket resulterer i, at erhvervslivets egentlige meningstilskrivelse til private virksomheders samfundsansvar udviskes. Det kan således udledes, at erhvervslivets position i den hegemoniske kamp søger at vinde bred opbakning til sit hegemoniske projekt med den konsekvens, at diskursens identitet i forhold til meningstilskrivelsen til private virksomheders samfundsansvar udviskes mellem grøn aktivisme på den ene side og skabelsen af forretningsmuligheder samt politisk- og forbrugermæssig velvilje på den anden side. Selvom der i positionen forfølges en ækvivalensstrategi, findes der et antagonistisk forhold i det at agere uengageret, uansvarlig og ikke tillidsfuldt som privat virksomhed.

3. Forbrugernes artikulation - Kvantitative surveys

I denne tredje diskursive forbrugerartikulation vil vi analysere tre kvantitative undersøgelser, som omhandler hvilke forventninger forbrugere stiller til private virksomheders samfundsansvar. Vi vil altså konstruere forbrugerpositionen som en samlet masse ud fra tre nyere undersøgelser fra hhv. Advice, PwC og Retail Institute Scandinavia, som blev foretaget fra 2018 til 2020.

Kommunikationsbureauet Advice's bæredygtighedsbarometer er en årlig survey med det formål at undersøge forbrugernes vaner inden for - og generelle opfattelse af - bæredygtighed. Undersøgelsen er foretaget på baggrund af spørgeskemadata fra 1.992 respondenter fra et repræsentativt udsnit af den danske befolkning i alderen 18-70 (Advice 2020: 28). Indledningsvist i undersøgelsen artikulerer Advice, at 87% af danskerne er enige eller helt

enige i, at bæredygtighed handler om naturressourcer, miljø, og 81% er enige i, at det handler om klima (Advice 2020: 7). Som rapporten fastslår i udgaven fra 2020, er det "i år det grønne, der mere entydigt definerer bæredygtighed" (Advice 2020: 8), hvor det ifølge bæredygtighedsbarometret tidligere har været temaer såsom menneskerettigheder, økonomisk lighed og ligestilling, der har været centrale blandt respondenterne (Advice 2020: 6). Et interessant resultat af Advice's bæredygtighedsbarometer er danskernes opfattelse af, hvem der har det største ansvar for den bæredygtige udvikling. Her tegner resultatet sig på følgende måde:



Figur 8 (Advice 2020: 24)

Som illustrationen viser, mener 28% af danskerne, at virksomhederne har det største ansvar for at drive den bæredygtige udvikling. Det er en stigning på 4% fra 2019, hvorimod der kun er 1% stigning i antallet af danskere, som mener at politikerne har det største ansvar, hvor tallet er steget fra 33% til 34%. Der kan ligeledes udledes en stigningen i de respondenter, der mener, at forbrugerne har ansvaret for den bæredygtige udvikling. Her mener 34%, at forbrugerne har det største ansvar, hvilket er en stigning på 12% fra 2019. Dette peger på, at forbrugerne i stigende grad bliver bevidste om deres egen rolle i den grønne omstilling.

Ligeledes viser statistikken et fald på 14% i danskere, som mener, at det er andre, som har ansvaret for bæredygtig udvikling. Dette peger således på, at flere har taget stilling til hvem, der bærer ansvaret for den bæredygtige udvikling end i 2019. Det er ligeledes interessant, at flere unge end ældre mener, at virksomhederne og politikerne har ansvaret, hvilket peger på en generation, som i stigende grad er bevidste om deres forbrugsvaner, og det aftryk de sætter gennem forbrug. I rapporten undersøges det videre, hvad danskerne baserer deres vurdering af private virksomheders bæredygtighed på. Her viser

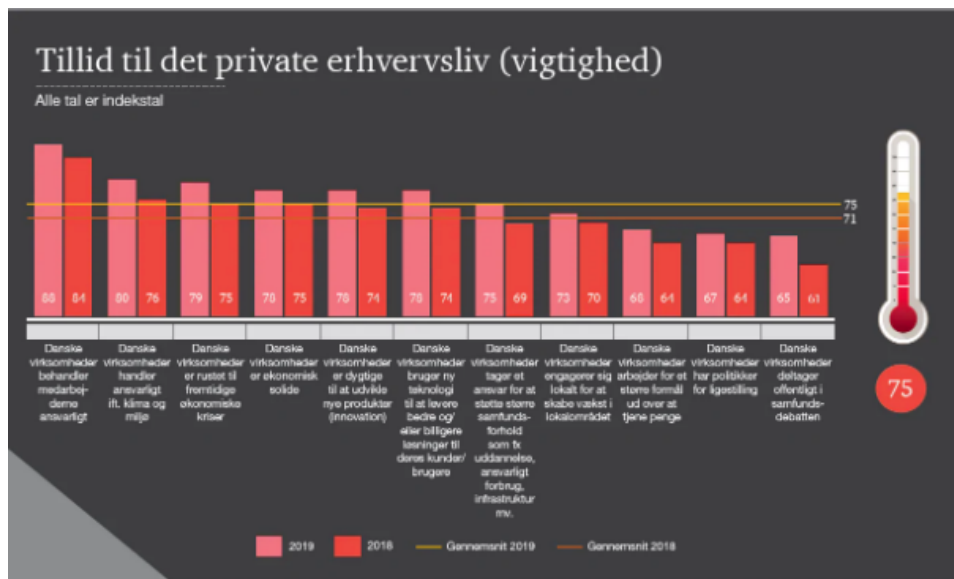
undersøgelsen, at der er fem drivende faktorer i opfattelsen af private virksomheders bæredygtighed, som er illustreret herunder:



Figur 9 (Advice 2020: 17)

Som illustrationen viser, er danskernes opfattelse af private virksomheders bæredygtighed tæt knyttet til deres kerneforretning i form af deres investeringer, produkter og løsninger. Derefter kommer dokumentationen og det politiske arbejde for bæredygtigheden samt kommunikationen omkring bæredygtighed. Ud fra disse fem faktorer kan vi således udlede fem betydningselementer for forbrugernes diskursive artikulationsspor til den hegemoniske kamp om private virksomheders samfundsansvar; 'investering i bæredygtighed', 'bæredygtige løsninger og produkter', 'dokumentation af arbejde med bæredygtighed', 'politisk arbejde for bæredygtighed' og 'troværdig kommunikation om bæredygtighed'. De fem betydningselementer giver således en indsigt i, hvordan forbrugerne tilskriver mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra Advice's Bæredygtighedsbarometer.

En anden aktør, som laver årlige undersøgelser omkring bl.a. forbrugervaner er revisions- og konsulentvirksomheden PricewaterhouseCoopers, PwC, som med deres *Tillidsbarometer 2019* undersøger danskernes tillid til hinanden og til omverdenen, herunder danskernes tillid til erhvervslivet. Undersøgelsen er foretaget i samarbejde med Epinion, og baserer sig på et repræsentativt udsnit af ca. 1500 danske respondenter i alderen 18-80 år (PwC 2019). Fokusområdet for PwC's Tillidsbarometer er tillid, og her viser undersøgelsen, at danskerne i stigende grad forventer, at private virksomheder tager et større ansvar for klimaet. Dette underbygges af danskernes vurdering af, hvor vigtig klima- og miljøansvarlighed er for det private erhvervsliv, hvilket er steget til indekstal 80 i 2019 fra indekstal 76 i 2018 (PwC 2019). Hermed er private virksomheders samfundsansvar omkring klima det næstvigtigste for danskerne i forhold til tillid. Dette illustreres i illustrationen nedenfor:



Figur 10 (PwC 2019)

Hertil artikulerer adm. direktør i PwC Denmark Mogens Nørgaard Mogensen i en pressemeddelelse under overskriften *Danskerne stiller øgede krav om ansvarlighed i erhvervslivet* det følgende om undersøgelsens resultater: "Tillidsbarometeret peger desuden på, at vi i øjeblikket er vidne til et paradigmeskifte i forhold til virksomhedernes rolle i samfundet, hvor det i stigende grad forventes, at virksomhederne tager et endnu større medansvar for klimaet og miljøet [...] Erhvervslivet kan øge danskernes tillid ved at gennemføre flere klima- og miljøtiltag" (PwC 2019). Mogensen artikulerer her betydningselementer til den hegemoniske kamp om at meningsudfylde private virksomheders samfundsansvar i form af; 'paradigmeskift', 'medansvar for klimaet og miljøet' og 'erhvervslivet kan øge danskernes tillid ved at gennemføre flere klima- og miljøtiltag'.

En anden central undersøgelse om forbrugernes meningstilskrivelse til private virksomheders samfundsansvar er fra Retail Institute Scandinavia, der undersøger forbrugervaner, bl.a. i forhold til bæredygtighed og klima. Undersøgelsen fra 2019 er udarbejdet på baggrund af 1.217 respondenter, og har særligt generation Z, som er født fra 2001 og frem, i fokus som forbrugergruppe, da de ifølge undersøgelsen er ved: "at blive myndige forbrugere, der selvstændigt kan træffe købsbeslutninger og lade sig guide af deres individualitet" (Wimmer 2019). I tidligere undersøgelser har det især været den forrige generation Y's forbrugervaner, der har været i fokus, men dette udbygges således til også at omhandle generation Z i 2019 undersøgelsen. Om undersøgelsen skriver Retail Institute Scandinavia i en pressemeddelelse:

"Det store fokus, der især i 2018 har været på social ansvarlighed og bæredygtighed som reaktion på, at Generation Y er en yderst bevidst

forbrugergruppe, vil og bør fortsætte ind i 2019. Retail Institute Scandinavias seneste forbrugerundersøgelser viser nemlig, at der er god grund til at fortsætte CSR-arbejdet fremadrettet – Generation Z har endnu højere forventninger på det punkt og er derved den mest bevidste forbrugergruppe nogensinde” (Wimmer 2019).

I citatet artikulerer Retail Institute Scandinavia betydningselementerne; ‘Generation Y er en yderst bevidst forbrugergruppe’, ‘god grund til at fortsætte CSR-arbejdet fremadrettet’ og ‘Generation Z har endnu højere forventninger på det punkt og er derved den mest bevidste forbrugergruppe nogensinde’. Som citatet viser, er det særligt et fokus på bæredygtighed, der kendetegner de bevidste generation Y og Z’s forbrugervaner, hvilket private virksomheder ifølge undersøgelsen kan udnytte gennem deres arbejde med samfundsansvar. I undersøgelsen artikuleres det ligeledes, at det for 74% af danskerne er vigtigt, at produkter og butikker har en bæredygtig profil (Wimmer 2019). Dette tal er endnu højere for Generation Z forbrugerne specifikt, hvor 84% mener, at det er vigtigt, at produkter og butikker har en bæredygtig profil. Ligeledes mener 81% af de adspurgte fra generation Z, at de kan gøre en forskel gennem deres produktvalg og indkøb, hvor 67% mener, at det er vigtigt, at brands tager aktiv stilling til samfundsproblematikker og blander sig i debatten. Undersøgelsens fund for Generation Z’s forbrugsvaner er illustreret herunder:



Figur 11 (Wimmer 2019)

Denne stigende forbrugerbevidsthed hos særligt Generation Z er ifølge undersøgelsen et resultat af, at forbrugerne ønsker, at virksomhederne kæmper for en bedre verden:

“De danske forbrugere, og især Generation Z, har i dag høje krav til virksomhederne om, at de aktivt skal vise, at de kæmper for en bedre verden igennem en stillingtagen til samfundsmæssige debatter og politiske spørgsmål – også problematikker, der som sådan ikke har noget at gøre med deres egen forretning” (Wimmer 2019).

Citatet viser, hvordan forbrugerne artikulerer betydningselementerne; 'stillingtagen til samfundsmæssige debatter og politiske spørgsmål' samt at 'virksomhederne skal vise, at de kæmper for en bedre verden'. Det er således kendetegnet for forbrugerne, at de stiller krav til både private virksomheders produkter og bæredygtige profil, men også, at de forventer at private virksomheder engagerer sig i samfundsdebatter og politiske spørgsmål, også selvom det ikke direkte omhandler deres egen forretning.

Sammenfatning af 3. artikulation

Ud fra forbruger artikulationen kan det således sammenfattes, at forbrugerne tilskriver mening til den hegemoniske kamp om private virksomheders samfundsansvar gennem betydningselementerne; investering i bæredygtighed, bæredygtige løsninger og produkter, dokumentation af arbejde med bæredygtighed, politisk arbejde for bæredygtighed, troværdig kommunikation om bæredygtighed, tillid, paradigmeskift, erhvervslivet kan øge danskernes tillid ved at gennemføre flere klima- og miljøtiltag, Generation Y er en yderst bevidst forbrugergruppe, god grund til at fortsætte CSR-arbejdet fremadrettet, Generation Z er den mest bevidste forbrugergruppe nogensinde, medansvar for miljø og klima, bæredygtig profil, stillingtagen til samfundsmæssige debatter og politiske spørgsmål, blander sig i debatten, virksomheder skal vise at de kæmper for en bedre verden.

Ud fra dette landskab over flydende betydningselementer i den hegemoniske kamp kan der dannes følgende kæder af betydningselementer i forbrugerpositionen:

1. Bæredygtig forretningsførelse

Private virksomheders samfundsansvar = virksomheder skal vise at de kæmper for en bedre verden = medansvar for miljø og klima = investering i bæredygtighed = bæredygtige løsninger og produkter = dokumentation af arbejde med bæredygtighed = politisk arbejde for bæredygtighed = troværdig kommunikation om bæredygtighed = erhvervslivet kan øge danskernes tillid ved at gennemføre flere klima- og miljøtiltag

2. Private virksomheder som en samfundsaktør i en politisk offentlighed

Private virksomheders samfundsansvar = tillid = stillingtagen til samfundsmæssige debatter og politiske spørgsmål = virksomheder skal vise, at de kæmper for en bedre verden

3. Bevidste og oplyste forbrugere

Private virksomheders samfundsansvar = Generation Y er en yderst bevidst forbrugergruppe = Generation Z er den mest bevidste forbrugergruppe nogensinde = paradigmeskift = god grund til at fortsætte CSR-arbejdet fremadrettet = erhvervslivet kan øge danskernes tillid ved at gennemføre flere klimatiltag

Disse artikulerede betydningselementer kan videre samles i nodalpunktet *bæredygtig og samfundsorienteret forretningsførelse*. Det er gennem nodalpunktet *bæredygtig og samfundsorienteret forretningsførelse*, at artikulationskæderne i forbrugerpositionen kan samles og give identitet til diskursen som helhed. For forbrugerne er det således centralt, at private virksomheder aktuelt ikke kun har en bæredygtig profil og en ansvarlig måde at drive forretning på, men de skal også engagere sig i samfundsmæssige og politiske spørgsmål og debatter, for at forbrugerne vurderer dem som troværdige. Der artikuleres ligeledes et paradigmeskift i forbrugerpositionen i meningtilskrivelsen til private virksomheders samfundsansvar, idet den nye generation af forbrugere beskrives som de mest oplyste og bevidste nogensinde, hvilket private virksomhederne skal inkorporere i deres forretningsførelse.

Der følges således i forbrugerpositionen en differensstrategi med et klart konstitutivt ydre i den ikke-bæredygtige forretningsførelse hos private virksomheder, samt hvis private virksomheder ikke tager stilling til samfundsmæssige og politiske spørgsmål, og dermed ikke har en bæredygtig og troværdig profil for forbrugerne. Det er ligeledes tydeligt, at alle betydningselementerne i forbrugerpositionen omhandler vigtigheden af bæredygtighed og ansvarlig adfærd hos private virksomheder, samt at dette kommunikeres og dokumenteres på en tillidsfuld måde.

4. Forskernes artikulation - FN's 17 Verdensmål

I analysens hegemoniske kamp tilskriver forskere mening til private virksomheders samfundsansvar. I dette diskursive artikulationsspor ønsker vi at undersøge, hvordan forskere artikulerer mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra FN's 17 Verdensmål med særligt fokus på bæredygtighed og klima.

En af de forskere, som artikulerer mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra FN's 17 Verdensmål er professor på Københavns Universitet Vincent Hendricks, der sammen med ph.d. Claus Strue Frederiksen har skrevet bogen *Kampen om Kloden* i 2018. Heri opfordrer de to forskere til, at private virksomheder, politikere og forskere går sammen i fællesskab om at løse globale problematikker såsom klimaforandringerne (Københavns Universitet 2018). I en artikel omkring lanceringen af bogen artikulerer Hendricks og Frederiksen en opfordring til større koordineret indsats for den bæredygtige udvikling:

“Selvom mange virksomheder, politikere og forskere allerede har engageret sig i kampen for en mere bæredygtig udvikling, har indsatsen indtil videre

ikke været tilstrækkelig koordineret. Alt for ofte ender de velmenende intentioner i tilfældige og symbolske tiltag. Derfor er det nødvendigt, at samfundets mest centrale aktører for alvor træder i karakter og tager opgaven på sig” (Hendricks & Frederiksen 2018).

Som citatet viser, artikulerer Hendricks og Frederiksen, at velmenende intentioner omkring bæredygtighed mangler koordination, og at samfundets centrale aktører skal træde i karakter. Hertil skriver de i bogen, at FN's 17 Verdensmål bør være grundlaget for en sådan fælles strategisk indsats: “Udgangspunktet for sådan en massiv, fælles indsats bør være FN's 17 verdensmål, så vi sikrer, at alle arbejder hen imod de samme mål” (Hendricks & Frederiksen 2018). Det kan altså ud fra de ovenstående citater udledes, at Hendricks og Frederiksen artikulerer følgende betydningselementer til den hegemoniske kamp om meningstilskrivelse til private virksomheders samfundsansvar; ‘træder i karakter og tager opgaven på sig’, ‘koordination’, ‘massiv fælles indsats’ og ‘FN's 17 verdensmål sikrer, at alle arbejder hen imod de samme mål’ i forbindelse med FN's Verdensmål’. På denne baggrund tilskriver Hendricks og Frederiksen i deres bog yderligere mening til private virksomheders samfundsansvar, idet de påpeger, at private virksomheder for at kunne være ansvarlige, også må risikere sin indkomst: “Hvis en virksomhed vil kalde sig ansvarlig – og det vil de fleste virksomheder gerne – skal den konstant forsøge at bidrage til indfrielse af verdensmålene, også når det risikerer at gå ud over bundlinjen. Ellers er det jo omkostningsfrit” (Hendricks & Frederiksen 2018). På baggrund af citatet kan det derfor udledes, at Hendricks og Frederiksen artikulerer betydningselementerne; ‘kalde sig ansvarlig’, ‘konstant forsøge at bidrage til indfrielse af verdensmålene’ og ‘gå ud over bundlinjen’. I citatet artikulerer Hendricks og Frederiksen altså, at private virksomheder skal sætte noget på spil i indfrielsen af Verdensmålene, da de private virksomheder ellers vil kunne agere omkostningsfrit. I en artikel omkring lanceringen af bogen *Kæmp for kloden* artikulerer Hendricks og Frederiksen videre:

“Desuden bør virksomheder, der støtter op om en bæredygtig udvikling, begynde at presse de erhvervsorganisationer, de er medlem af, til at fokusere mindre på deregulering og skattenedsættelser og mere på, hvordan erhvervslivet kan bidrage til at indfri verdensmålene. Mulighederne er mange, og desto hurtigere vi kan komme i gang, desto bedre” (Københavns Universitet 2018).

Som citatet viser, artikulerer Hendricks og Frederiksen, at private virksomheder bør begynde at presse erhvervsorganisationer til at indfri Verdensmålene, hvilket ifølge Hendricks og Frederiksen bør komme før deregulering og skattenedsættelser. Her artikulerer de to forskere altså betydningselementerne ‘presse erhvervsorganisationer’ og ‘fokusere på hvordan erhvervslivet kan bidrage til at indfri verdensmålene’.

Professor emeritus Steen Hildebrandt har ligeledes været aktiv omkring private virksomheders samfundsansvar med afsæt i en stigende bevidsthed omkring klimaforandringernes konsekvenser. På baggrund af dette skriver Hildebrandt i bogen *Danmark og Verdensmålene - en ny dagsorden* fra 2019, at der nu kræves en radikal gentænkning af den måde, der drives virksomhed på: "Det ser ud til, at verden har nået et punkt, hvor det ikke længere er muligt at fortsætte ad de samme udviklingslinjer, som vi hidtil har bevæget os ad. Nu kommer hensynet til bæredygtighed før hensynet til vækst. Uændret adfærd, business as usual, er ikke længere en mulighed. Bæredygtighed skal komme først" (Hildebrandt 2019: 22f). I citatet artikulerer Hildebrandt betydningselementerne; 'hensynet til bæredygtighed før hensynet til vækst' og 'business as usual, er ikke længere en mulighed'. På denne baggrund artikulerer Hildebrandt således, at det ikke længere er en mulighed, at private virksomheder fortsætter med at operere og producere som tidligere. Som Hildebrandt artikulerer, så er business as usual ikke længere en mulighed for private virksomheder, da hensynet til bæredygtighed må komme først. I forlængelse heraf uddyber Hildebrandt i sin MasterClass omkring FN's 17 Verdensmål og bæredygtighed videre, at det er: "naivt at forestille sig, at business as usual er en mulighed. Med andre ord: der er ikke plads til forældede forretningsmodeller, der sætter profit over ansvar. Uden ansvar er der nemlig ikke længere nogen profit" (Aros Business Academy 2019). Citatet understreger således, hvordan business as usual artikuleres som en forældet forretningsmodel, der nu ikke længere kan skabe profit. Derimod sættes private virksomheders samfundsansvar lig med profit, da bæredygtighed og samfundsansvar nu skal resultere i, at private virksomheder kan skabe forretning. I denne sammenhæng artikulerer Hildebrandt videre, at private virksomheder, for at kunne fremstå attraktive, må rette deres bevidsthed ud fra dem selv og over til deres omkringliggende omverden: "De virksomheder, som fremtidens medarbejdere, investorer, rådgivere, leverandører og øvrige samarbejdspartnere vil se som interessant og attraktive, er de virksomheder, der er vågne og har deres bevidsthed rettet mod verden uden for dem selv" (Aros Business Academy 2019). Ud fra citatet artikuleres det således, at private virksomheder, der ikke prioriterer omverdenen uden for dem selv, vil opleve udfordringer med rekruttering, investering og leverandører. Hildebrandt artikulerer endvidere, at ikke-bæredygtig adfærd ikke er holdbart for fremtidens private virksomheder:

"Trods det udbredte kendskab til vigtigheden af den bæredygtige udvikling er der desværre stadig en hel del konservativt-indstillede virksomheder, der enten ikke finder det relevant eller profitabelt at indtænke bæredygtighed i deres forretningsmodeller. Det er efter mine begreber ikke bare et udtryk for

manglende fremsynethed, men manglende forretningsforståelse – og de har helt sikkert ikke en lang fremtid foran sig” (CSR.dk 2017).

I citatet artikulerer Hildebrandt en række betydningselementer til det at være ubæredygtig som privat virksomhed; ‘manglende fremsynethed’, ‘manglende forretningsforståelse’ samt ‘ikke en lang fremtid foran sig’. Hildebrandt artikulerer i citatet således, at bæredygtighed er en del af fremtidens forretningsmodeller, og som værende et helt essentielt element for at kunne drive forretning i fremtiden. Hildebrandt artikulerer endvidere, at det aktuelt er naivt ikke at forholde sig til bæredygtighed:

“Der er også virksomheder i verden, der er klart fokuserede på at producere bæredygtigt og på i den forbindelse at arbejde bevidst for FN’s 17 verdensmål. Der er mange af den slags virksomheder. Og formentlig er det rigtigt at sige: Hvor det for 10 år siden var naivt bare at tale om bæredygtighed i erhvervskredse, så er det i dag naivt ikke at tale om bæredygtighed. Ikke-bæredygtig adfærd er taberadfærd” (Hildebrandt 2018).

I citatet artikulerer Hildebrandt, at fremtiden står i bæredygtighedens og Verdensmålenes tegn, og artikulerer i den sammenhæng betydningselementerne til private virksomheders samfundsansvar; ‘ikke-bæredygtig adfærd er taberadfærd’ og ‘naivt ikke at tale om bæredygtighed’.

I et debatindlæg under titlen *Alle danske virksomheder bør have øjnene rettet mod FN’s Verdensmål*, som er bragt i Finans, er Hildebrandt gået sammen med Flemming Besenbacher, professor på Aarhus Universitet. I artiklen artikulerer de to professorer, at private virksomheder bør rette blikket mod FN’s 17 Verdensmål:

“Verdensmålene er udtryk for en helt ny måde at se verden på, og de kan give os uanede muligheder, hvis vi tør gribe dem. Det gælder især for virksomheder og politikere, der måske nok kan føle, at verdensmålene også i en række henseender begrænser deres handlerum, men vigtigere er det, at de udvider vores horisont. Hvis vi vil indfri verdensmålene, er vi tvunget til at tænke nyt og virkelig udfordre vores ledelses-, organisations- og innovationsevner” (Besenbacher & Hildebrandt 2019).

I citatet artikuleres der således en række betydningselementer ud fra Verdensmålene; ‘ny måde at se verden på’, ‘uanede muligheder’, ‘udvider vores horisont’, ‘tænke nyt’ samt ‘udfordre vores ledelses-, organisations- og innovationsevner’. Her artikulerer Besenbacher og Hildebrandt altså en opfordring til private virksomheder om at anskue FN’s 17 Verdensmål som muligheder frem for begrænsninger, og som en opfordring til at tænke nyt. Ud fra Verdensmålene opfordrer Besenbacher og Hildebrandt således private virksomheder til at

gentænke sig selv ud fra en ny virkelighed, og artikulere senere i debatindlægget et paradigmeskift:

“Med andre ord står vi midt i eller over for et paradigmeskift. Det er alvorligt: Det handler om grundlæggende og store ændringer eller med ordene fra den FN-resolution, der indeholder verdensmålene: *Transforming our world*. Vi skal transformere verden fra at være fokuseret udelukkende på profit – til i dette århundrede også at fokusere på people, purpose og planet”
(Besenbacher & Hildebrandt 2019).

I citatet artikulere Besenbacher og Hildebrandt således betydningselementerne; ‘paradigmeskift’, ‘grundlæggende og store ændringer’, ‘transformere verden’, ‘profit’ samt ‘fokusere på people, purpose og planet’. Verdensmålene udgør for Besenbacher og Hildebrandt altså en opfordring til at transformere verden gennem et paradigmeskift, hvor fokus både er på profit, people, purpose og planet. Disse fire P’er sammenfattes ligeledes senere i debatindlægget, og artikulere af Besenbacher og Hildebrandt som et krav, hvis moderne private virksomheder skal overleve i fremtiden:

“Kun en virksomhed eller organisation, der indtænker indtjening, bæredygtighed og sociale parametre i sin forretning og strategi, forstår til fulde virksomhedens forretning. Måske kan vi endda stramme formuleringen og sige: De virksomheder, der ikke anerkender de fire P’er og dermed verdensmålene, klarer ikke at blive succesfulde virksomheder i fremtiden”
(Besenbacher & Hildebrandt 2019).

I citatet artikulere en række betydningselementer til private virksomheders samfundsansvar; ‘indtjening, bæredygtighed og sociale parametre i sin forretning og strategi’ samt ‘De virksomheder, der ikke anerkender de fire P’er og dermed verdensmålene, klarer ikke at blive succesfulde virksomheder i fremtiden’. Citatet ovenfor er således interessant, da Besenbacher og Hildebrandt her direkte sammenstiller fremtidig succes i en privat virksomhed med inkorporeringen af Verdensmålene og de fire P’er. Dette har dog en dobbelthed i sig, idet det senere i debatindlægget artikulere, at: “Fakta er, at hvis ikke verdensmålene bliver til god forretning for verdens ansvarlige virksomheder, bliver verdensmålene ikke til virkelighed” (Besenbacher & Hildebrandt 2019). Af citatet kan det således udledes, at private virksomheder skal gøre Verdensmålene til en god forretning, for at Verdensmålene kan lykkes. Hermed artikulere Besenbacher og Hildebrandt, at ansvaret for Verdensmålenes succes baseres på de private virksomheders formåen til at gentænke sig selv og indtænke de fire P’er i deres forretningsstrategi. Det artikulere ligeledes, at de to professorer forventer, at private virksomheder tager ansvaret på sig, for at Danmark kan blive et ‘Verdensmålsland’: “Virksomheder skal tage et samfundsansvar og ikke skabe værdi ud fra snævre kortsigtede

mål, men ud fra langsigtede og ambitiøse mål. Vi skal have alle fire P'er i spil for at indfri potentialet til at blive et land, der så at sige lever af at være et verdensmålsland" (Besenbacher & Hildebrandt 2019). I citatet artikuleres de følgende betydningselementer til private virksomheders samfundsansvar i form af 'skabe værdi ud fra langsigtede og ambitiøse mål' samt 'verdensmålsland'.

Sammenfatning af 4. artikulation

Ud fra forskernes artikulationer kan det således sammenfattes, at forskerne ud fra FN's 17 Verdensmål tilskriver mening til den hegemoniske kamp om private virksomheders samfundsansvar gennem betydningselementerne; Verdensmål, træder i karakter og tager opgaven på sig, koordination, massiv fælles indsats, FN's Verdensmål sikrer, at alle arbejder hen imod de samme mål, kalde sig ansvarlig, konstant forsøge at bidrage til indfrielse af verdensmålene, går ud over bundlinjen, presse erhvervsorganisationer, fokusere på hvordan erhvervslivet kan bidrage til at indfri verdensmålene, hensynet til bæredygtighed før hensynet til vækst, business as usual er ikke længere en mulighed, virksomheders ansvar er lig med profit, ny måde at se verden på, uanede mulighed, udvider vores horisont, tænke nyt, udfordre vores ledelses-, organisations- og innovationsevner, paradigmeskift, grundlæggende og store ændringer, transformere verden, profit, fokusere på people, purpose og planet, indtjening bæredygtighed og sociale parametre i sin forretning og strategi, de virksomheder der ikke anerkender de fire P'er og dermed verdensmålene klarer ikke at bliver succesfulde virksomheder i fremtiden, skabe værdi ud fra langsigtede og ambitiøse mål, Danmark som Verdensmålsland.

Desuden artikuleres, at ubæredygtig adfærd for virksomheder = manglende fremsynethed, manglende forretningsforståelse, ikke en lang fremtid foran sig, ikke bæredygtig adfærd er taberadfærd, naivt ikke at tale om bæredygtighed

Ud fra dette landskab over flydende betydningselementer i den hegemoniske kamp kan der dannes følgende kæder af betydningselementer for forskerpositionen:

1. Strategisk lederskab

Private virksomheders samfundsansvar = business as usual er ikke længere en mulighed = paradigmeskift = FN's Verdensmål sikrer, at alle arbejder hen imod de samme mål = koordination = fokusere på hvordan erhvervslivet kan bidrage til at indfri verdensmålene = træder i karakter og tager opgaven på sig = massiv fælles indsats = hensynet til bæredygtighed før hensynet til vækst = går ud over bundlinjen = fokusere på people, purpose og planet

2. Konstruktiv tilgang til Verdensmålene

Private virksomheders samfundsansvar = business as usual er ikke længere en mulighed = paradigmeskift = Verdensmål = ny måde at se verden på = uanede mulighed = udvider vores horisont = tænke nyt = udfordre vores ledelses-, organisations- og innovationsevner = grundlæggende og store ændringer = transformere verden = fokusere på people, purpose og planet = Danmark som verdensmålsland

3. Den udskammende og fordømmende opsang til de ikke-bæredygtige

Private virksomheders samfundsansvar = business as usual er ikke længere en mulighed = Paradigmeskift = Verdensmål = de virksomheder der ikke anerkender de fire P'er og dermed verdensmålene klarer ikke at bliver succesfulde virksomheder i fremtiden = ubæredygtig adfærd for virksomheder = manglende fremsynethed = manglende forretningsforståelse = ikke en lang fremtid foran sig = naivt ikke at tale om bæredygtighed = ikke bæredygtig adfærd er taberadfærd

Disse artikulerede kæder af betydningselementer kan videre samles i nodalpunktet *paradigmeskift*. Det er gennem begrebet om paradigmeskift, at forskerpositionen samler sig og giver mening til de forskellige artikulationskæder. Ud fra analysen kan der således peges på, at de globale udfordringer, herunder klimaet, er presserende, og at business as usual ikke længere er en mulighed. Dette betyder ifølge forskerpositionen således, at der bør foretages et paradigmeskift, som artikuleres ud fra tre forskellige kæder, som omhandler et strategisk lederskab, en konstruktiv og opbyggelig appel til private virksomheders samfundsansvar ud fra Verdensmålene, samt en udskammende og fordømmende artikulationskæde til de private virksomheder, som agerer ikke-bæredygtigt. Ifølge forskerdiskursen skal det strategiske lederskab baseres ud fra en dydsetisk ramme, hvor både *profit*, *people*, *planet* og *purpose* skal indtænkes på bæredyg vis. Ud fra disse artikulationskæder kan det således udledes, at der i forskerpositionen følges en differensstrategi med et tydeligt konstitutivt ydre i ikke-bæredygtig adfærd. I forhold til nodalpunktet sætter forskerdiskursen også en klar antagonisme, da Hildebrandt f.eks. artikulerede, at private virksomheder, der ikke tænker bæredygtighed og FN's 17 Verdensmål ind i deres forretningsstrategi, ikke besidder en særlig fremsynethed eller forretningsforståelse. Derfor er det ifølge forskerpositionen ikke tilstrækkeligt at være en neutral privat virksomhed, som ikke har taget stilling til bæredygtighed. Hertil tilføjer Hildebrandt yderligere en tydelig antagonisme til FN's 17 Verdensmål, idet private virksomheder, der ikke arbejder med disse mål strategisk, defineres som tabere.

Delkonklusion

Vi kan således nu besvare vores Underspørgsmål 2; *Hvordan fikses der mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra klima og bæredygtighed indenfor det diskursive artikulationsfelt, der fremkommer med Handlingsplan for FN's Verdensmål i 2017?* Dette gør vi ved først at opstille følgende opsummerende skema, som samler de diskursive positioners artikulationskæder, nodalpunkt, strategi og konstitutive ydre;

Diskursiv position	Politik	Erhvervsliv	Forbruger	Forsker
Artikulationskæder	<u>Solidarisk</u> Private virksomheders samfundsansvar = solidarisk = kollektivt ansvar = samfundssind = løse klimaudfordringerne = fælles løsninger til fælles problemer = se ud over egen næsetip = rejse et fyrtårn = globalt foregangsland <u>Engageret</u> Private virksomheders samfundsansvar = dybt engagement i klimasagen = grøn omstilling = virksomheder er et skridt foran politikere = samfundssind = erhvervslivet går forrest = erhvervslivet efterspørger regulering = løse klimaudfordringerne <u>Velfærdsorienteret</u> Private virksomheders samfundsansvar = velfærd = skabelse af arbejdspladser = samfundssind = levering af klimaløsninger = rejse et fyrtårn = globalt foregangsland	<u>Det tillidsskabende samfundsansvar</u> Private virksomheders samfundsansvar = dårlige sager i dansk erhvervsliv = en ny virkelighed = går op i andet end størrelsen på bundlinjen = samfundssind = gå forrest i klimakampen = være drivkræfter på politisk niveau = erhvervslivet som partner i politik = tænke bæredygtighed og klima ind i værdikæden = løfte samarbejde på tværs til nyt niveau = indgå i en ny samfundskontrakt = vinde tillid <u>Politisk og aktivistisk samfundsansvar</u> Private virksomheders samfundsansvar = virksomheder kan ikke læne sig tilbage og lade politikerne løse problemerne = en ny virkelighed = samle os som branche = naturlig del af klimaløsninger = sætte bæredygtighed på en agenda og gøre den til formål for virksomheden = aktivismen skal starte internt = politisk engagement = Sustainable Development Goals = fælles globalt sprog for bæredygtighed = klodens udfordringer kan kun løses ved fælles kraft	<u>Bæredygtig forretningsadfærd</u> Private virksomheders samfundsansvar = kæmper for en bedre verden = investering i bæredygtighed = bæredygtige løsninger og produkter = dokumentation af arbejde med bæredygtighed = politisk arbejde for bæredygtighed = troværdig kommunikation om bæredygtighed = bæredygtig profil <u>Private virksomheder som en samfundsaktør i en politisk offentlighed</u> Private virksomheders samfundsansvar = tillid = kæmper for en bedre verden = blander sig i debatten = samfundsmæssig og politisk stillingtagen = bæredygtig profil <u>Bevidste og oplyste forbrugere</u> Private virksomheders samfundsansvar = Generation Y er en yderst bevidst forbrugergruppe = Generation Z er den mest bevidste forbrugergruppe nogensinde = paradigmeskift = god grund til at fortsætte CSR-arbejdet fremadrettet = erhvervslivet kan øge danskernes tillid ved at	<u>Strategisk lederskab</u> Private virksomheders samfundsansvar = business as usual er ikke længere en mulighed = paradigmeskift = FN's Verdensmål sikrer, at alle arbejder hen imod de samme mål = koordination = fokusere på hvordan erhvervslivet kan bidrage til at indfri verdensmålene = træder i karakter og tager opgaven på sig = massiv fælles indsats = hensynet til bæredygtighed før hensynet til vækst = går ud over bundlinjen = fokusere på people, purpose og planet <u>Konstruktiv tilgang til Verdensmålene</u> Private virksomheders samfundsansvar = business as usual er ikke længere en mulighed = paradigmeskift = Verdensmål = ny måde at se verden på = uanede muligheder = udvider vores horisont = tænke nyt = udfordre vores ledelses-, organisations- og innovationsevner = grundlæggende og store ændringer = transformere verden = fokusere på people, purpose og planet = Danmark som Verdensmålsland

		<u>Det værdiskabende samfundsansvar</u> Private virksomheders samfundsansvar = vise ansvarlighed = sætte bæredygtighed på en agenda og gøre den til formål for virksomheden = deler de ambitiøse mål om CO2 reduktion = forretningsmuligheder = manglende bæredygtighed gør vi klarer os ringere og mister gode mennesker	gennemføre flere klima- og miljøtiltag	<u>Den udskammende og fordømmende opsang til de ikke-bæredygtige</u> Private virksomheders samfundsansvar = business as usual er ikke længere en mulighed = Paradigmeskift = Verdensmål = de virksomheder der ikke anerkender de fire p'er og dermed verdensmålene klarer ikke at blive succesfulde virksomheder i fremtiden = ubæredygtig adfærd for virksomheder = manglende fremsynethed = manglende forretningsforståelse = ikke en lang fremtid foran sig = naivt ikke at tale om bæredygtighed = ikke bæredygtig adfærd er taberadfærd
Nodalpunkt	Samfundssind	Samfundskontrakt	Bæredygtig og samfundsorienteret forretningsførelse	Paradigmeskift
Strategi	Differens	Ækvivalens	Differens	Differens
Konstitutive ydre	Usolidarisk, uengageret og ikke-velfærdsorienteret, hvilket kan samles i det konstitutive ydre omkring ikke-samfundssind.	Det uansvarlige, det ikke-tillidsfulde og det uengagerede.	Den ikke-bæredygtige forretningsførelse hos private virksomhederne, samt, hvis private virksomheder ikke tager stilling til samfundsmæssige og politiske spørgsmål, og dermed ikke har en bæredygtig og troværdig profil for forbrugerne.	Den ubæredygtige taberadfærd hos private virksomheder, som ikke foretager et paradigmeskift og adopterer Verdensmålene i sine forretningsmodeller.

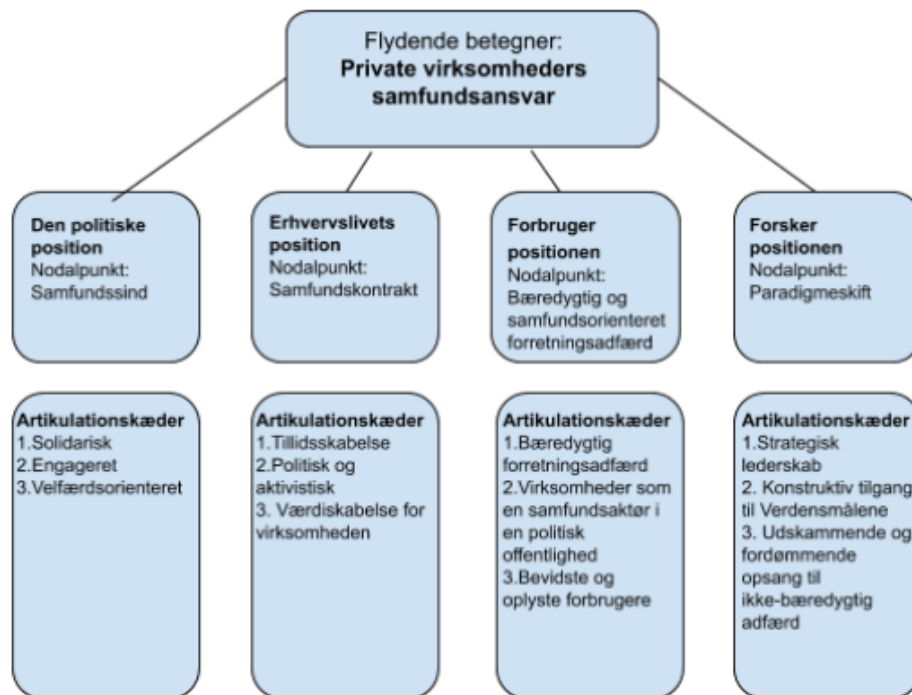
På baggrund af dette kan det således først udledes, at den politiske position tilskriver mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra en solidarisk, engageret og velfærdsorienteret artikulation, som samles i nodalpunktet samfundssind. I denne fiksering af mening forfølges en differensstrategi, som danner et stærkt konstitutivt ydre til det usolidariske, uengagerede og ikke-velfærdsorienterede. Der lægges i denne diskurs særlig vægt på, at klimaudfordringerne er et fælles ansvar som de private virksomheder, på lige fod med det politiske system og resten af samfundet, må tage del i at løse.

For det andet kan det udledes, at erhvervslivets position tilskriver mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra artikulationer omkring tillidsskabelse, politik og aktivisme samt værdiskabelse for virksomheden. Disse tre artikulationer samles omkring nodalpunktet samfundskontrakt. Denne samfundskontrakt implicerer, at de private virksomheder driver den grønne omstilling og agerer politisk og aktivistisk, hvortil politikere og forbrugere støtter op omkring de private virksomheder gennem øget tillid og ved at anse de private virksomheder som en legitim stemme i samfundsdebatten. Her forfølger erhvervspositionen en ækvivalensstrategi, hvor betydningselementerne kædes sammen i forsøget på at fiksere mening til private virksomheders samfundsansvar med den konsekvens, at diskursens meningstilskrivelse til samfundsansvar udviskes mellem grøn aktivisme og ønsket om at skabe værdi for den private virksomhed. Dette sætter et konstitutivt ydre i det uansvarlige, det ikke-tillidsfulde og det uengagerede.

For det tredje kan det udledes, at forbrugerpositionen tilskriver mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra artikulationskæder omkring bæredygtig forretningsførelse, private virksomheder som samfundsaktør i en politisk offentlighed samt oplyste og bevidste forbrugere. Disse tre artikulationskæder samles i nodalpunktet bæredygtig og samfundsorienteret forretningsførelse, og forfølger en differensstrategi i den hegemoniske kamp. Her sætter diskursen et konstitutivt ydre i den ikke-bæredygtige og ikke-samfundsorienterede forretningsførelse hos private virksomheder, herunder både deres produkter, dokumentation, kommunikation og overordnede profil.

For det fjerde kan det udledes, at forskerpositionen tilskriver mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra FN's 17 Verdensmål gennem tre artikulationskæder omkring strategisk lederskab, en konstruktiv tilgang til Verdensmålene samt en udskammende og fordømmende opsang til de ikke-bæredygtige, som kan samles i nodalpunktet paradigmeskift. I denne fiksering af mening forfølges en differensstrategi, som sætter et konstitutivt ydre til ubæredygtig taberadfærd hos private virksomheder, som ikke foretager et paradigmeskift og adopterer Verdensmålene i deres forretningsmodeller.

Ud fra hegemonianalysen kan det diskursive artikulationsfelt og den hegemoniske kamp mellem positioner sammenfattes således:



På baggrund af ovenstående kan det således udledes, at der i kampen om meningstilskrivelsen til private virksomheders samfundsansvar emergerer hegemoni omkring følgende betydningselementer blandt diskurserne.

I de fire diskurser kan der identificeres en forventning om, at private virksomheder nu agerer bæredygtigt, hvor de bl.a. sætter bæredygtighed over profit. Derfor artikulerer diskurserne, at private virksomheder ikke længere skal være drevet af at øge deres omsætning, men i stedet være drevet af at basere deres eksistensgrundlag på bæredygtighed og på at engagere sig politisk i samfundsdebatten.

Yderligere kan der i de fire diskurser identificeres et fremtidsperspektiv, hvor diskurserne tilskriver en forventning til private virksomheders samfundsansvar om, at de private virksomheder må være baseret på en bæredygtig tilgang. Derfor skal private virksomheders langsigtede konkurrenceevne og profit være baseret på bæredygtig tænkning og handlen.

Derudover kunne det i kampen om hegemoni identificeres, at alle diskurserne artikulerer en forventning om, at private virksomheder bør tage et samfundsansvar, der går ud over deres egen virksomheds operationer. På denne måde skal private virksomheder, for at emergere som samfundsansvarlige, altså bidrage med løsninger til samfundets problematikker i relation til klima og bæredygtighed. Derfor artikulerer diskurserne, at private virksomheder er en del af samfundets problematikker, og derfor også skal være en del af samfundets løsninger, for at blive betragtet som en legitim og samfundsansvarlig privat virksomhed.

På baggrund af analysedel 2 kan vi således bekræfte vores tese om, at den danske *Handlingsplan for FN's Verdensmål* i 2017 skaber en åbning i det diskursive artikulationsfelt, som sætter den private virksomheds samfundsansvar på spil på en ny måde. Dette kommer til udtryk på flere måder, hvor private virksomheder forventes at være en central del af løsningen af samfundets problematikker ud fra et fremtidsperspektiv, idet deres eksistensberettigelse baseres på bæredygtige løsninger samt politisk- og samfundsmæssigt engagement, der går ud over virksomhedens operationer.

Opfølgende analyse omkring subjektivering

I dette afsnit vil vi på baggrund af ovenstående delkonklusion studere, hvordan de hegemoniske kampe om at fiksere mening til private virksomheders samfundsansvar konstituerer bestemte subjektiveringer. Her vil vi altså have blik for at undersøge, hvilke subjektpositioner, der tilbydes private virksomheder ud fra ovenstående analyse. For at undersøge dette vil vi derfor inddrage Michel Foucaults teoretiske værktøjskasse med henblik på at studere, hvordan styring er en styring af selvstyring, og herunder hvordan der skabes nye mulighedsbetingelser for styring.

I Foucaults forståelse er magt (power) hverken negativt eller destruktivt, men derimod en elementær kraft, som eksisterer i alle sociale relationer. Foucault forstår således magt som en neutral evne, der har mulighed for at influere, forandre og påvirke. På denne måde er magt en sofistikeret teknik til at forme individers tanke- og handlerum. Foucault er derfor i høj grad interesseret i den immanente magt, der normaliserer og fremelsker en bestemt ønskelig adfærd (Villadsen 2013b: 341ff). Med afsæt i denne forståelse af magt forstår vi subjektbegrebet ud fra, at subjektivering omhandler, hvordan individer skabes som subjekter ved at blive underlagt visse praksisregimer eller logikker (Hansen 2012: 250). Der er derfor en dobbelthed i Foucaults forståelse af subjektet; at individet på en og samme tid er subjekt for en andens kontrol og afhængighed, samt bundet til sin egen identitet gennem samvittighed og selverkendelse (Foucault 1982: 781). På denne baggrund er subjektbegrebet særligt relevant, da subjektet f.eks. er formet og konstrueret i diskurser (Villadsen 2013a: 55). I denne forbindelse skelnes der mellem to former for ansvarliggørelse, nemlig subjektivering og subjektifikation; ved subjektivering bliver man tilbudt et ansvar, og ved subjektifikation tager man et ansvar (Andersen & Knudsen 2016: 219).

I denne opfølgende analyse vil vi således undersøge hvilke kvaliteter og målsætninger for (selv)styring af subjekterne, der er forbundet med subjektiveringen af private virksomheder som samfundsansvarlige. Altså vil vi studere, hvordan regulariteten i positionernes artikulatoriske betydningslementer subjektiverer private virksomheder på en bestemt måde

ud fra fænomenet samfundsansvar. På baggrund af dette vil vi undersøge, hvordan disse subjektiveringer potentielt skaber nye mulighedsbetingelser for styring af selvstyring. Her forstår vi styring med afsæt i, at styring handler om at styre den selvstyrende via vejledning og påvirkning af subjektet samt strukturering af de valgmuligheder, som det frie subjekt er i besiddelse af (Villadsen 2015: 154).

lagttaget gennem Foucaults værktøjskasse vil vi nu spørge til, hvordan de forskellige diskursive positioner subjektiverer private virksomheder ud fra fænomenet samfundsansvar;

Her kan vi med Foucaults teori se, at den politiske diskurs frembringer en subjektivering om, at private virksomheder må være solidariske, velfærdsorienterede og engagerede og derved udvise samfundssind ved at bidrage til Regeringens klimapartnerskaber. Her subjektiverer den diskursive position den private virksomhed som et kompetent og aktivt handlende subjekt, som selv tager samfundsansvar for det omkringliggende samfund for at udvise samfundssind. Vi ser således, at den private virksomhed tilskrives kvaliteter som en central samfundsaktør, hvorfor de private virksomheder i fremtiden forventes at bidrage til Regeringens klimamålsætninger. På denne måde forventes de private virksomheder at være en solidarisk samfundsaktør, og derigennem styres de til at styre sig selv mod at være en klimavenlig- og bæredygtig privat virksomhed. På denne måde søger den politiske diskurs altså at fremelske en privat virksomhed, som selv kan agere samfundsansvarligt, og selv tage initiativ til at bidrage til velfærdsstatens kerneopgaver, men dog uden at fastlægge disse, således den private virksomhed selv må afsøge, hvilket potentielt samfundssind denne må udvise.

Vi kan derudover se, at erhvervslivets diskurs har en regularitet omkring tillidsskabelse, politik og aktivisme samt værdiskabelse for virksomheden med henblik på at skabe en ny samfundskontrakt. Her kan der altså iagttages frembringelsen af en subjektposition, hvor den private virksomhed skal indgå en samfundskontrakt, hvor den private virksomhed tilskrives kvaliteter om at være eksemplariske i deres bæredygtige adfærd. Derfor tilskrives private virksomheder her en målsætning om at drive den grønne omstilling og opfinde grønne klimaløsninger. Her søger erhvervslivets subjektivering at agere som et forbillede omkring samfundsansvar i forhold til resten af erhvervslivet, der står i modsætning som værende uansvarlige, ikke-tillidsfulde og uengagerede. Derfor tilskrives denne subjektposition en særlig evne omkring samfundsansvar, idet denne diskurs søger at fremelske en bevidstliggørelse hos andre private virksomheder om behovet for at tage et samfundsansvar. På denne måde søger erhvervslivets diskurs at fremelske en privat virksomhed, der agerer forbilledligt for andre private virksomheder. Således styres den private virksomhed her til styre sig selv

gennem dette forbillede, hvor den private virksomhed altså må påtage sig et samfundsansvar, hvis ikke denne vil betragtes som værende uansvarlig, ikke-tillidsfuld og uengageret.

Det kan yderligere ses, at forbrugerdiskursen særligt frembringer en regularitet omkring bæredygtig forretningsadfærd og som samfundsaktør i en politisk offentlighed, hvor private virksomheder forventes at skabe en bæredygtig og samfundsorienteret forretningsførelse. Her tilskrives private virksomheder altså en kvalitet om, at de private virksomheder skal basere deres forretnings og deres produkter på et klimabevidst og bæredygtigt eksistensgrundlag. Derfor tilskrives den private virksomhed her en målsætning om, at den private virksomhed i dens forretningsadfærd bør være bæredygtig, idet forbrugerpositionen ikke længere ønsker at støtte op om private virksomheder, der baserer deres eksistens på en ikke-bæredygtige ageren. Derfor styres den private virksomhed her til at styre sig selv til at agere samfundsansvarligt ved at basere sine operationer på bæredygtig forretningsadfærd samt det at være samfundsaktør i en politisk offentlighed.

Det kan slutteligt betragtes, at forskerdiskursen har en regularitet omkring strategisk lederskab, en konstruktiv og opbyggelig tilgang til Verdensmålene samt en udskammende og fordømmende opsang til de ikke-bæredygtige. Her tilskrives private virksomheder altså en kvalitet om, at de skal være strategisk fremsynet, innovative og klimabevidste. Derfor sætter diskursen en målsætning for den private virksomhed omkring, at disse skal handle strategisk i forhold til FN's 17 Verdensmål. De private virksomheder skal altså ikke blot adoptere og implementere Verdensmålene, men Verdensmålene skal i stedet tilpasses den private virksomheds operationer, således Verdensmålene åbner for nye forretningsmuligheder, hvilket danner grobund for innovation og nytænkning. Derfor opsættes der her en målsætning for private virksomheder om, at de må basere deres forretning på en dydsetisk ramme, hvor de private virksomheder må sætte moralske spørgsmål omkring bæredygtighed og klima over bundlinje og profit. Her sammenstiller forskerdiskursen bæredygtighed og profit ud fra FN's 17 Verdensmål, hvor Verdensmålene skal betragtes som en strategisk horisont, idet private virksomheder her kan gentænke og innovere deres operationer, og dermed skabe et eksistensgrundlag, der både er bæredygtigt og profitabelt. På denne måde styres den private virksomhed til at styre sig selv til at opnå både bæredygtighed og profit ved implementeringen af Verdensmålene, samtidig med, at det i forlængelse heraf også er virksomhedens ansvar, hvis Verdensmålene ikke får succes gennem virksomhedernes strategiske anvendelse af disse. Derved fremelsker forskerdiskursen altså en privat virksomhed, som må basere sin forretningsstrategi på FN's 17 Verdensmål, hvis ikke denne vil fremstå som en ubæredygtig tabervirksomhed. Derfor tilskrives den private virksomhed her et samfundsansvar ved at skulle strukturere dens operationer ud fra en strategisk horisont, hvor den private virksomhed kan udvikle, udfolde og genopfinde sig selv i forhold til FN's 17 Verdensmål.

Det er således tydeligt, at diskurserne producerer forskellige typer subjektpositioner, som alle alligevel har et vigtigt fællestræk, hvor disse fordrer til, at den private virksomhed påtager sig et samfundsansvar, hvilket fungerer gennem en form for opfordring til selvrefleksion for de private virksomheders selvforståelse. Derfor kan der af ovenstående analyse udledes, at diskurserne søger at lede på de private virksomheders selvledelse, hvilket foregår gennem den hegemoniske kamp om at fastlægge private virksomheders samfundsansvar. På denne baggrund kan vi altså ud fra en foucauldiansk analyse udlede, at der i diskursernes kamp om at hegemonisere samfundsansvar emergerer et generelt forsøg på at løse et grundparadoks i den liberale styring af private virksomheder, nemlig; hvordan man skaber og styrer en privat virksomhed, som grundlæggende er selvstyrende (Karlsen & Villadsen 2007: 26). Her ser vi altså, at hver diskurs søger at få den private virksomhed til at udvise samfundsansvar på hver deres måde. Der søges altså at bringe private virksomheder til selv at udvise samfundsansvar, men dette samfundsansvar er allerede forudstruktureret af diskursernes egen definition af samfundsansvarlighed. Der opstilles således forskellige idealistiske subjektpositioner omkring samfundsansvar af diskurserne, som frembringer en styring på afstand, hvor de private virksomheder, for at kunne emergere som samfundsansvarlige, må forsøge at leve op til disse. Her skal de private virksomheder således søge at leve op til de diskursive positioners tilskrivning af kvaliteter såsom; en central samfundsaktør, eksemplariske i deres bæredygtige adfærd, være baseret på et klimavenligt og bæredygtigt eksistensgrundlag, og det at være strategisk fremsynet, innovative og klimabevidst. Med dette afsæt vil der potentielt opstå en problematik omkring, hvordan private virksomheder opfordres til at udsige selv-ansvarlige, fremtidsrettede og kvalificerende udsagn, og hvordan de gøres til selv-ansvarlige for disse. Her kan FN's 17 Verdensmål og Regeringens klimapartnerskaber ses som styringsteknologier, der kan skabe en styring af selvstyring, hvor de private virksomheder bl.a. opfordres til se sig selv som en bæredygtig virksomhed, der udviser samfundssind.

På denne måde sættes private virksomheders samfundsansvar på en ny måde, hvor den private virksomhed gøres medansvarlig for samfundets udvikling. Dette skaber således et øget samfundsansvar på den private virksomheds side i relationen til politikerne, forbrugerne og forskerne, idet den private virksomhed gøres samfundsansvarlig for problematikker, der tidligere ikke har været knyttet til private virksomheders samfundsansvar. Den private virksomhed tilskrives altså kvaliteter, hvortil den private virksomhed konstant må opsøge måder, hvorpå denne kan udvise samfundsansvar. Derfor kan hegemoniseringen af samfundsansvaret igennem et foucauldiansk blik iagttages som en styring af selvstyring, der konstant opfordrer den private virksomhed til at afsøge nye måder, hvorpå denne kan tage et samfundsansvar.

Diskussion

I dette afsnit vil vi diskutere afhandlingens analytiske fund. Først vil vi sammenfatte analysens frembringelser med henblik på at udlede, hvilke mulighedsbetingelser for styring dette sammenlagt åbner. På baggrund af dette vil vi inddrage Christian Frankels tre dimensioner af politiseringsbegrebet (institution, ansvar og mening), og diskutere de konstitutive konsekvenser af mulighedsbetingelserne for styring. Slutteligt vil vi sammenfatte et interventionsafsnit, hvor vi på baggrund af afhandlingen vil komme med handlingsforslag på 1., 2. og 3. orden i forhold til Grundfos' styring af deres medarbejderes selvstyring ud fra virksomhedens potentielle samfundsansvar.

Mulighedsbetingelser for nye samordningsmekanismer mellem det offentlige og det private

På baggrund af afhandlingens analysedel 1 og analysedel 2 vil vi nu diskutere, hvilke mulighedsbetingelser for styring de analytiske frembringelser åbner for.

Ud fra den første analyse af Grundfos' systemkonstruktion omkring samfundsansvar kunne vi udlede, at Grundfos i 2 periode konstruerede sig selv som en wannabe hybrid identitet. Her iagttog Grundfos altså sig selv som en politisk virksomhed, der var en del af et større samfundspolitisk system. På denne baggrund knyttede Grundfos' kommunikation an til nye og komplekse former for hybride strukturelle koblinger, hvor parasitære kodninger mellem omsorgs-, det politiske- og det økonomiske funktionssystem var dominerende. På denne baggrund afsøgte Grundfos konstant nye måder at kombinere funktionssystemer med henblik på at undersøge nye potentielle former for samfundsansvar. På denne baggrund kunne der ud fra denne analyse identificeres en mulighedsbetingelse for styring, hvor Grundfos konstant potentialiserede det samfundsansvar, som Grundfos kunne tage. Her kunne det derfor udledes, at der ved Grundfos emergerede et samfundsansvar, som er på anden orden. Derfor skulle Grundfos' system altså konstant afsøge og afprøve nye funktionssystemer og hybride strukturelle koblinger, da Grundfos' iagttagelse af samfundsansvar ikke kunne lægges fast, men i stedet fremstod potentielt og ubestemt.

Det kunne af den anden analysedel omkring det diskursive artikulationsfelts meningstilskrivelse til private virksomheders samfundsansvar udledes, at der var konkurrerende fikseringer af mening mellem positionerne. Der kunne også iagttages fælles hegemoniske artikulationer iblandt diskurserne, såsom; en opfordring til, at bæredygtighed nu sættes over profit, at Verdensmålene inkorporeres i virksomheders strategiske horisont, at private virksomheder nu engagerer sig i samfundsmæssige og politiske forhold og generelt

har en bæredygtig forretningsadfærd, som er sat op mod et fremtidsperspektiv. På denne baggrund kunne vi ved en foucauldiansk analyse af de analytiske frembringelser pege på, at diskurserne fremelskede følgende kvaliteter ved den samfundsansvarlige private virksomhed; den private virksomhed som en central samfundsaktør, den private virksomhed som eksemplarisk i deres bæredygtige adfærd, den private virksomhed som baseret på et klimavenligt og bæredygtigt eksistensgrundlag, og den private virksomhed som værende strategisk fremsynet, innovative og klimabevidste. Dette betød altså, at de diskursive positioner søgte at frembringe subjektpositioner, hvor private virksomheder styres til at styre sig selv til konstant af opsøge måder at agere samfundsansvarligt på.

På baggrund af ovenstående kan der altså udledes en generel beskrivelse af private virksomheders samfundsansvar som værende flydende og ubestemt. Dette betyder således, at private virksomheders samfundsansvar ikke er fast defineret, men at samfundsansvar emergerer som en konstant afsøgning og skabelse af muligheder i de private virksomheders operationer. På denne måde tilskriver det diskursive artikulationsfelt altså private virksomheder ansvaret for selv konstant at finde ud af, hvad samfundsansvar er. Her emergerer den private virksomhed altså som en samfundsansvarstagende virksomhed, der ikke blot har et fast defineret samfundsansvar, men derimod aktivt skal opsøge måder at tage samfundsansvar på. Det der heraf opstår, er en form for konstant afsøgende samfundsansvar for private virksomheder, hvor samfundsansvar kan være afhængigt af det blik, som den private virksomhed anlægger. På denne måde bliver samfundsansvar altså relationelt og fleksibelt.

På denne baggrund foldes samfundsansvaret, hvor private virksomheder aktuelt ikke længere kun står med ét fast defineret samfundsansvar, hvilket f.eks. kunne eksemplificeres i 1994, hvor Socialministeriet ansporede virksomheder til at tage et socialt ansvar gennem optagelsen af socialt udsat arbejdskraft. I stedet tager Grundfos et ansvar af anden orden, hvorfor samfundsansvar ikke er absolut og tydeligt formelt defineret. På denne måde bliver samfundsansvar således et ansvar for at opsøge og afsøge potentielt samfundsansvar, hvorfor samfundsansvar emergerer som en uendelig og flydende kamp.

På denne baggrund kan det for private virksomheder således blive umuligt at besvare det diskursive artikulationsfelts meningstilskrivelse af samfundsansvar, da begrebet emergerer forskelligt afhængigt af, hvilket blik der lægges i besvarelsen. Her kunne det f.eks. iagttages, at Grundfos' iagttagelse af samfundsansvar i den første periode divergerede afhængigt af, om samfundsansvaret blev iagttaget ud fra et juridisk-, pædagogisk-, politisk-, økonomisk- eller omsorgsfunktionssystemet. Derfor kan Grundfos aldrig være samfundsansvarlig i alle disse samfundsansvars blikke på én og samme tid. Og netop derfor

er foldningen af ansvaret til et anden ordens ansvar produktivt, idet Grundfos således kan skubbe en kompleksitet foran sig i skabelsen af et anden ordens samfundsansvar.

Disse nye ansvarsformer på anden orden åbner således også for nye mulighedsbetingelser for styring, hvilket kan analyseres ud fra ratificeringen af FN's 17 Verdensmål i Danmark i 2017 og Regeringens klimapartnerskaber i 2019;

Først kan det af *Handlingsplan for FN's Verdensmål* i 2017 iagttages, at den daværende regering inviterer erhvervslivet til at deltage i implementeringen af FN's 17 Verdensmål i en erhvervsmæssig kontekst. Af handlingsplanen kunne det iagttages, hvordan regeringen understregede, at Verdensmålene nu forpligtede særligt myndighederne og erhvervslivet til at samarbejde: "Verdensmålene er meget ambitiøse, og det forpligter os alle sammen. Myndigheder, erhvervsliv og civilsamfund skal arbejde sammen for at skabe bæredygtig udvikling og vækst" (Regeringen 2017a). Af citatet kan det således iagttages, at den daværende regering iagttog Verdensmålene som en ramme for, at myndighederne og erhvervslivet nu kunne arbejde tættere sammen. Her uddyber den daværende regering ligeledes: "Regeringen vil bidrage til at understøtte virksomhedernes engagement i verdensmålene med øje for både nye forretningsmuligheder og øgede forventninger til lokal og global bæredygtighed" (Regeringen 2017b: 8). Det kan af dette citat således iagttages, at der ikke fastlægges en konkret betydning af, hvad partnerskabet skal medføre, udover at samarbejdet skal skabe nye forretningsmuligheder og en øget bæredygtighed.

For det andet kan vi ud fra Regeringens klimapartnerskaber i 2019 også iagttage, at Regeringen her understreger, at disse partnerskaber skal etablere en dialog mellem myndighederne og erhvervslivet: "Formålet er at styrke dialogen mellem regeringen, erhvervsliv og fagbevægelse om muligheder og barrierer i erhvervslivets grønne omstilling" (Regeringen 2019a). Det kan af citatet iagttages, at Regeringen lægger vægt på, at dialog mellem myndighederne og erhvervslivet skal skabe nye muligheder for at tage et samfundsansvar i forhold til klima og bæredygtighed. Ligeledes uddyber Regeringen:

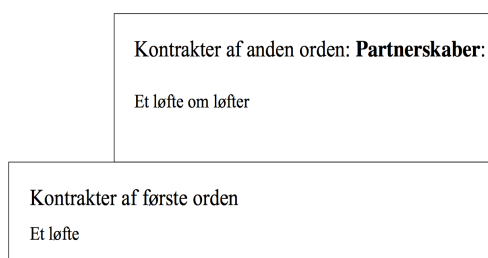
"Erhvervslivet har en vigtig rolle i indsatsen for at realisere regeringens mål om 70 pct. reduktion af drivhusgasudledningen i Danmark i 2030 og sikre, at den grønne omstilling bliver et grønt erhvervseventyr. Derfor har regeringen sammen med erhvervslivet etableret 13 klimapartnerskaber, hvor man samarbejder om tiltag, der reducerer erhvervslivets udledninger af drivhusgas og styrker virksomhedernes grønne konkurrenceevne" (Erhvervsministeriet 2020).

Det kan af citatet igen iagttages, at Regeringen særligt understreger, at den grønne omstilling skal faciliteres sammen med erhvervslivet i samarbejdet om nye tiltag. Derfor kan det påpeges,

at klimapartnerskabet er baseret på et undersøgende samarbejde, hvor parterne sammen skal afsøge nye måder, hvorpå disse kan tage et samfundsansvar.

Med afsæt i ovenstående eksempler kan vi altså grundlæggende iagttage, at en første ordens iagttagelse af kontrakter, hvilket vi med afsæt i Andersen definerer som et løfte (Andersen 2013b: 9), ikke længere dækker disse nye partnerskaber adækvat. I stedet kan det iagttages, hvordan der emergerer en kontrakt af anden orden, der baseres på partnerskabet, som nu bliver et løfte om et senere løfte. Dette illustreres således:

Kontrakter af anden orden



Figur 12 (Andersen 2013b: 9)

Dette åbner for en ny styringsform, hvor partnerskabet mellem det offentlige og private virksomheder baseres på en konstant afsøgning af, hvordan mulighederne for forskellige samfundsansvarlige tiltag kan igangsættes. Ud fra et systemteoretisk perspektiv kan det udledes, at anden ordens partnerskabet muliggør, at funktionssystemernes potentialer kontant kan blive scannet og afsøgt i forhold til de problematikker, som partnerskabet lægger sig fast på. På denne måde bliver der i partnerskabet mellem systemperspektiverne skabt en konstant åbning for nye strukturelle koblinger, hvorfor partnerskabet fordrer til en leg med de forskellige funktionssystemers perspektiver (Andersen 2013a: 7).

På denne måde skabes der et konstant mulighedsrum for, at der i partnerskabet kan etableres nye projekter og tiltag omkring samfundsansvar mellem det offentlige og det private. Men denne konstant afsøgende tilgang åbner samtidig for en ubestemthed i partnerskabet. Det er således ikke givet, hvad der i partnerskabet skal udveksles udover nye udvekslingsmuligheder, og det er heller ikke givet, hvad der loves i partnerskabet, da dette er i konstant forandring. Derfor fremstår bestemthed i partnerskaberne altså som en negativ entitet, idet denne bestemthed kan lægge partnerskabet fast, og forhindre partnerskabet i at kunne afsøge nye muligheder for samfundsansvar. Derimod kan ubestemthed iagttages som produktivt, da dette konstant åbner for nye afsøgningsmuligheder for samfundsansvar.

Dette betyder således, at der emergerer mulighedsbetingelser for styring, hvor samfundsansvarets flydende mening skaber et mulighedsrum for, at partnerskaber mellem

det offentlige og de private virksomheder kan producere nye muligheder for at afsøge et potentielt samfundsansvar. Derfor kan det påpeges, at denne form for styringspartnerskab kan udnytte den ubestemthed, som ansvaret på anden orden producerer, idet dette potentielle samfundsansvar løbende kan fastlægges af parterne i partnerskabet. Ud fra et kritisk perspektiv kan der dog sættes spørgsmålstejn ved, om denne ubestemthed bliver for dominerende i partnerskabet, hvilket potentielt kan umuliggøre et stabilt og varigt samarbejde, hvor et fælles samfundsansvar kan opdyrkes. På denne måde kan dette øgede rum for et potentielt samfundsansvar også skabe et øget rum for, at den potentielle uansvarlighed eksploderer, da samfundsansvarets byrde nu kan forekomme så stort, at det helt forkastes.

Partnerskabets konstitutive konsekvenser

På baggrund af ovenstående diskussion vil vi nu inddrage Christian Frankels definition af politiseringens tre dimensioner omkring begrebets institutionelle-, ansvars- og meningsekspllosion. Dette vil vi anvende som en diagnostisk ramme for at diskutere, hvilke konstitutive konsekvenser der skabes i partnerskabet mellem det offentlige og private virksomheder.

Den institutionelle eksplosion

Den institutionelle eksplosion handler ifølge Frankel om, at de formelle politiske institutioner ikke længere er eneste hjemsted for politiske beslutninger. Dette betyder, at virksomheder nu kan deltage direkte i fastlæggelsen af politiske beslutninger, og at virksomhederne nu bliver direkte afgørende for, hvordan samfundet reguleres, og hvordan samfundets problemer løses gennem regulering. Den institutionelle eksplosion skaber dog også den udfordring, at virksomheder nu også konkurrerer på politiske vilkår for at øge deres konkurrenceevne på markedet (Frankel 2004: 10).

Her kan vi ud fra bl.a. Regeringens klimapartnerskaber iagttage, hvordan erhvervslivet inviteres ind til det politiske forhandlingsbord for at bidrage til realiseringen af Regeringens klimalovgivning om 70% reduktion i CO₂ udledning frem til 2030. Dette er således et eksempel på, hvordan private virksomheder får direkte indflydelse på, hvordan Danmarks klimalovgivning bliver reguleret. Dette medfører således, at de 13 private virksomheder, som er inviteret med til forhandlingsbordet gennem klimapartnerskaberne, har mulighed for at påvirke deres sektors rammevilkår i forhold til målet om 70% reduktion af CO₂.

Ligeledes kan vi iagttage et eksempel på den institutionelle eksplosion i den grundlovsændring, som Mads Nipper fra Grundfos, Anders Fæste fra Boston Consulting

Group og Peder Holk Nielsen fra Novozymes foreslog i 2019. Grundlovsændringen består af fem forslag, hvor bl.a. klima, rent vand og biodiversitet skulle skrives ind i grundloven. De resterende tre forslag var retten til et cirkulært samfund, retten til mangfoldig natur og retten til et klimaneutralt samfund (Søgaard 2019). Forslaget til grundlovsændringen blev første gang fremsat på Folkemødet på Bornholm, og blev senere uddybet i en artikel i Berlingske. I et indlæg på Altinget skriver Nipper, Fæste og Nielsen følgende om baggrunden for forslaget:

“Skal Danmark have en grøn grundlov? Det spørgsmål stiller vi os selv og deltagerne til dette års Folkemøde i Allinge på Bornholm. Vi sætter civilsamfundet, erhvervslivet og politiske aktører i stævne for at diskutere, om der er behov for, at den danske grundlov skal indeholde bestemmelser om klima, natur og miljø. Vi vil med andre ord være med til at starte en diskussion, som skal udmønte sig i anbefalinger, som vi mener, de nye folketingsmedlemmer skal inkludere i en revideret dansk grundlov [...] Alt peger på, at omstillingen går for langsomt” (Nipper, Fæste & Nielsen 2019).

I citatet fremgår det, hvordan de tre topchefer forsøger at engagere både civilsamfund, erhvervsliv og politikere i diskussionen om en grønnere grundlovsændring, og dermed influere på en regulering af den danske grundlov. Grundlovsændringen har efterfølgende vakt en del opsigt, bl.a. på grund af forslaget om at grundlovssikre rent vand til alle, hvilket ud fra et markedsperspektiv kan iagttages som et forsøg fra Grundfos på at fremme deres egne markedsinteresser under dække af et miljøvenligt tiltag.

I den institutionelle eksplosion kan det ud fra de ovenstående eksempler således anskues, hvordan grænsen mellem forretning og politik opløses. Her er det på den ene side den politiske sfære, som inviterer de private virksomheder ind til klimaforhandlinger, og på den anden side de private virksomheder, som søger at påvirke politisk regulering og derigennem får mulighed for at skabe markedsfordele for dem selv. Dette vidner således om en ændring i private virksomheders samfundsansvar. Hvor det i 1994 (jf. afsnittet *Kort historisk oprids af samfundsansvar*) primært handlede om at inkorporere socialt marginaliserede i virksomheders produktion, for på den måde at skabe et mere rummeligt arbejdsmarked, er det aktuelt de private virksomheder, som direkte forsøger at påvirke lovgivning i deres forretningsinteresse.

Et konkret eksempel på dette skifte kan ligeledes ses i afhandlingens analysedel 1, hvor Grundfos i periode 1 påpeger, at politikerne skulle levere lovgivningen til den grønne omstilling, hvortil Grundfos skulle levere de grønne løsninger. I forslaget til grundlovsændringen kan vi således iagttage, at Grundfos direkte forsøger at påvirke den politiske regulering. På baggrund af dette kan vi således iagttage den institutionelle eksplosion

i vores analytiske frembringelser, hvor “[...] the boundary between politics and business becomes less clear” (Grundfos 2019a: 3). Ud fra et kritisk perspektiv kunne der spørges om hvorvidt, at private virksomheders institutionelle eksplosion er legitim, da de private virksomheder ikke har noget demokratisk mandat i deres indflydelse på politiske processer. Ligeledes står de private virksomheder ikke til ansvar over for befolkningen, men nærmere over for deres forbrugere. Derfor kunne de private virksomheder prioritere egeninteresser over befolkningens i de politiske reguleringer på klimaområdet.

Answarets eksplosion

Answarets eksplosion handler om, at virksomheder i stigende omfang bliver gjort ansvarlige og/eller påtager sig et større ansvar. Med dette blik er politik blevet et spørgsmål om ansvarlighed, ansvarliggørelse og myndiggørelse. Denne politisering rejser spørgsmålene omkring, hvilket ansvar virksomheden bærer, og om dette ansvar påtages indefra eller pålægges udefra (Frankel 2004: 10).

Answarets eksplosion kan diskuteres med afsæt i afhandlingens afsnit *Kort historisk oprids af private virksomheders samfundsansvar*. I 90’erne blev private virksomheders primært tilskrevet et samfundsansvar ved f.eks. ansporing til inkludering af socialt marginaliseret arbejdskraft i produktionen under målsætningen om ‘det rummelige samfund’. Ud fra analysens frembringelser kunne vi således påpege, hvordan Grundfos’ iagttagelse af samfundsansvar i relation til bæredygtighed og klima omhandler en konstant afsøgning af potentialitet, hvorfor Grundfos i høj grad påtager sig et samfundsansvar. På denne måde kan vi påpege, at der er sket et skifte i samfundsansvaret, hvor det i 90’erne omhandlede, at Socialministeriet søgte at gøre private virksomheder samfundsansvarlige gennem lovgivning om f.eks. social inklusion. Ud fra afhandlingens frembringelser kommer dette skifte til udtryk ved, at denne politiske ansvarspålæggelse gennem lovgivning opløses, da Grundfos nu selv konstant afsøger potentialiseringsmuligheder for samfundsansvar. Som diskussionen omkring mulighedsbetingelser for samordningsmekanismer viser, kan det udledes, at Frankels dikotomi mellem det ansvarshavende og det ansvarspålæggende er opløst, og i stedet afløst af et potentielt samfundsansvar, som det private og det offentlige konstant afsøger gennem nye samarbejdsordninger. Dette kan vi ligeledes udlede fra afhandlingens analysedel 2, hvor vi påpegede, at samfundsansvarets flydende mening konstant må afsøges af private virksomheder ud fra de diskursive positioners meningstilskrivelse. Her er det altså i mindre grad konkret lovgivning, som definerer private virksomheders samfundsansvar, men derimod en hegemonisk kamp om meningstilskrivelse til private virksomheders samfundsansvar fra forskellige diskursive positioner.

Et konkret eksempel på dette kunne vi ligeledes udlede fra afhandlingens analysedel 2, hvor Regeringen iagttager, at private virksomheder aktuelt selv efterspørger regulering på særligt klima- og bæredygtighedsområdet, hvilket underbygger skiftet mellem private virksomheder, som blev pålagt et ansvar til, at private virksomheder aktuelt selv påtager sig et samfundsansvar ud fra klima og bæredygtighed. Vi kan altså ud fra vores afhandlings analytiske frembringelser iagttage, at ansvarets eksplosion kommer til udtryk gennem opløsningen af dikotomien mellem det ansvarshavende og det ansvarstagende, hvor samordningsmekanismerne aktualiserer et potentielt samfundsansvar over for klima og bæredygtighed. Ud fra et kritisk perspektiv kan man spørge til, om de private virksomheder mangler at stå ansvar for et konkret førsteordens ansvar omkring klima og bæredygtighed, hvor betingelserne for realiseringen af samfundsansvaret er konkretiseret. På denne måde kan ansvarseksplosionen have de konsekvenser, at det potentielle samfundsansvar bliver en afkoblet logik, hvor der i dialogen mellem det offentlige og det private skabes et hypotetisk samfundsansvar, som derfor potentielt aldrig bliver eksekveret.

Meningsekspllosion

Meningskampens eksplosion handler om, at det selvfølgelige opløses i det flydende samfund, hvor der kæmpes om, hvordan det er meningsfuldt at være privat virksomhed. Her forstås det politiske begreb som en kamp om at konstituere mening. Med dette blik bliver virksomhedens udfordring altså at forstå, hvilke rammer der eksisterer for at handle rationelt, legitimt og ansvarligt, idet der forekommer en løbende politisk kamp om at fastlægge dette (Frankel 2004: 11).

På baggrund af afhandlingens analytiske frembringelser kan det udledes, at private virksomheders samfundsansvar er et flydende begreb, der meningsudfyldes forskelligt af konkurrerende diskursive positioner. Derfor kan private virksomheders samfundsansvar iagttages divergerende alt efter hvilken diskurs, der tilskriver mening til den flydende betegner. Ud fra afhandlingens analytiske frembringelser kan vi således iagttage, at samfundsansvaret er baseret på et anden ordens ansvar, som potentialiseres gennem samordningsmekanismer. Dette anden ordens ansvar er forankret omkring et første ordens ansvar, som er baseret på den politiske målsætning om 70% CO₂ reduktion inden 2030. På denne baggrund er det eneste konkrete i disse samordningsmekanismer således løftet omkring et fælles fremtidsbillede, som legitimeres ud fra klimaudfordringerne. Ud fra dette kan det således iagttages, at det, der konstituerer legitim, rationel og ansvarlig handling er, at private virksomheder i deres arbejde med samfundsansvar bidrager til at opnå dette fremtidsmål.

På denne måde kan vi ud fra meningsekspllosionen pege på en konstitutiv konsekvens om, at der potentielt skabes en ny samfundskontrakt. I denne samfundskontrakt skal det private erhvervsliv bidrage til arbejdet mod det fælles fremtidsmål, hvor de private virksomheder skal levere klimaløsninger samt agere ansvarligt og bæredygtigt. Dette betyder omvendt også, at erhvervslivet, ved at operere inden for denne fremtidsramme, i højere grad kan legitimere sig selv ved at skabe øget tillid til forbrugerne og påvirke den politiske regulering. Ud fra et kritisk perspektiv kan denne nye samfundskontrakt også udnyttes af private virksomheder, da samfundskontrakten øger mulighedsrummet for at basere sin forretning på en illegitim strategi. Ud fra den illegitime samfundskontrakt kan private virksomheder kommunikere eksternt omkring bæredygtige- og klimavenlige tiltag, men intern stadig basere deres virksomhedsstrategi udelukkende på profit og en ubæredygtig adfærd. Som et eksempel herpå, kan vi bl.a. iagttage, at begrebet *greenwashing* har fået en opblomstring de seneste år, hvor virksomheder agerer samfundsansvarligt udadtil, men udnytter samfundsansvaret for at skabe omtale og velvilje blandt forbrugere uden at have regulær bæredygtig adfærd.

Interventionsafsnit

I dette afsnit vil vi på baggrund af afhandlingens frembringelser diskutere, hvordan det for Grundfos bliver muligt at intervenere på styringen i deres organisation gennem samfundsansvarets komplekse og flydende mening. Derfor vil vi her udarbejde konkrete løsningsforslag og refleksioner, der forsyner Grundfos med en reflekteret måde at kunne håndtere og styre et anden ordens samfundsansvar. Vi forstår i denne afhandling Interventioner som løsninger på komplekse problemstillinger. En kompleks problemstilling er kendetegnet ved, at den ikke forsvinder, når den møder sin løsning, men i stedet genererer fornyet kompleksitet. Vi vil i nedenstående således redegøre for, hvordan Grundfos kan intervenere på 1, 2 og 3 orden.

1. ordens intervention

Vi forstår en første ordens intervention som en intervention, der er kendetegnet ved at være en direkte styring på en problematik. Dette kan f.eks. være en konkret styring i form af regulering eller forbud, men det kan også være en meningsfuld vision, der bygger bro mellem modsætninger.

Ud fra afhandlingens analysedel 1 kunne vi påvise, at Grundfos konstant potentialiserer deres iagttagelse af samfundsansvar. Dette kan således blive en måde for virksomheden at styre

deres medarbejdere på, idet dette potentielle samfundsansvar opfordrer medarbejderne til konstant selv at definere og afsøge, hvordan de forstår - og kan tage - samfundsansvar. Dette kommer f.eks. til udtryk i følgende udsagn, hvor Mads Nipper fortæller, at Grundfos har nedlagt deres CSR-afdeling, da Grundfos ifølge Nipper har 18.000 medarbejdere, som alle arbejder med samfundsansvar: "For Grundfos er bæredygtighed noget, der skal omfavne hele organisationen. Derfor har koncernen nedlagt sin CSR-afdeling - alle ansatte arbejder med ansvarlighed" (Kampmann 2017). Ud fra citatet kan det udledes, at Grundfos har nedlagt den konkrete CSR-afdeling, og derigennem tilskriver ansvaret for arbejdet med samfundsansvar til alle ansatte i virksomheden. På denne måde søger Grundfos altså at bringe alle virksomhedens medarbejdere til at indtænke og arbejde med samfundsansvar i relation til bæredygtighed og klima. Her styrer Grundfos således på medarbejdernes selvstyring, idet medarbejderne opfordres til selv at afsøge, hvordan disse kan bidrage til Grundfos' arbejde med samfundsansvar.

Et andet eksempel på, hvordan Grundfos forsøger at opfordre alle deres medarbejdere til at arbejde med samfundsansvar er gennem deres *Strategy 2025*, hvori en af visionerne lyder: "Det er afgørende at få løst vand- og klimakrisen. Vores planet og kommende generationer afhænger af det. Som en virksomhed, der kan spille en vigtig rolle, ser vi det som vores pligt at handle" (Grundfos 2019c). Grundfos opstiller her en vision, hvor det bliver virksomhedens grundlæggende eksistensberettigelse at løse vand- og klimakrisen. Her bliver det således alle medarbejdernes opgave at bidrage til at indfri denne vision. På denne baggrund kan det iagttages, hvordan Grundfos søger at bringe modsætningerne styring og selvstyring sammen gennem en meningsfuld vision, som skal få alle virksomhedens medarbejdere til at beskæftige sig med samfundsansvar i relation til klima og bæredygtighed.

Gennem en første ordens intervention kan denne vision konkretiseres ved bl.a. at indskrive disse mål i Grundfos' KPI'er (Key Performance Indicator), således at Grundfos' medarbejdere har nogle konkrete målsætninger at leve op til i deres arbejde med samfundsansvar. Her kunne det f.eks. indskrives i den enkelte afdelings målsætninger, at afdelingen, ud fra bestemte faktorer, skal leve op til nogle fastsatte mål omkring bæredygtighed og klima.

Med afsæt i disse eksempler på første ordens intervention ville Grundfos altså kunne konkretisere sit samfundsansvar i organisationen, og dermed styre på medarbejdernes selvstyring i det konkrete arbejde med et anden ordens samfundsansvar.

2. ordens intervention

På et anden ordens interventionsniveau undersøges det først, hvordan en eventuel første ordens intervention kan have utilsigtede konsekvenser. Derfor er vi bevidste om, at indførelsen af teknologi og styring medfører en ny form for kompleksitet og utilsigtet ustyrlighed (Villadsen 2013a: 61). Efter denne refleksion omkring første ordens interventionens utilsigtethed, vil vi dernæst med afsæt i en anden ordens intervention foreslå en intervention, der bruger modsætninger som en ressource til problemidentificering og problemløsning.

Først kan der bl.a. ved nedlægningen af Grundfos' CSR-afdeling iagttages en potentiel øget ustyrlighed i organisationen, da samfundsansvaret potentialiseres, og derfor kan betragtes på forskellige måder fra medarbejder til medarbejder. Dette kan de facto føre til, at medarbejdere i samme afdeling ved Grundfos kan arbejde med modsatrettede forståelser af samfundsansvar, hvorfor disse altså ville arbejde ud fra forskellige præmisser og mod divergerende målsætninger. Derfor kan den øgede ustyrlighed iagttages ved, at medarbejdernes fokus på samfundsansvar potentielt bliver inkongruent, og dermed for komplekst til, at medarbejderne vil kunne arbejde kollektivt mod virksomhedens målsætninger. Som nævnt ovenfor er vores første ordens intervention at indskrive KPI'er i afdelingernes målsætninger, men denne intervention skaber således også en utilsigtet konsekvens, hvor organisationen mister noget af sin fleksibilitet, idet der nu konstrueres faste rammer for det samfundsansvar, som medarbejderen skal leve op til.

Med afsæt i en anden ordens intervention vil vi derfor diskutere, hvordan det bliver muligt for Grundfos at kunne styre på denne modsætning omkring, at Grundfos gerne ville styre medarbejdernes selvstyring i deres arbejde med et potentielt samfundsansvar. En mulighed for at styre på medarbejdernes selvstyring kunne være gennem inddragelse af samfundsansvar, herunder bæredygtighed og klima, i de årlige MU-samtaler. Ledelsen ville således kunne inddrage værktøjer, som kunne få medarbejderen til at reflektere over sin indsats omkring klima og bæredygtighed. Her ville ledelsen have mulighed for at forudstrukturere disse værktøjer, således at medarbejderen styres til at reflektere over sin samfundsansvarlige indsats på ledelsens præmisser. På den måde kan der forekomme en øget styring af medarbejderens selvstyring i deres arbejde med samfundsansvar.

Ud over MU-samtaler kunne der også inddrages halvårslige selvevalueringsværktøjer, hvori Grundfos kan strukturere arbejdet med samfundsansvar for medarbejderen og på den måde styre, hvordan medarbejderen reflekterer over sit samfundsansvar. Her kunne selvevalueringsværktøjerne lægge op til spørgsmål som f.eks; "Hvordan bidrager du i dit arbejde til Grundfos' samfundsansvar?" og "Hvordan kan du bidrage yderligere til Grundfos' samfundsansvar?"

arbejde med samfundsansvar?”. Her ville ledelsen i organisationen således have mulighed for at strukturere medarbejderens selvstyring i forhold til et potentielt samfundsansvar, hvor medarbejderen på denne måde selv konstant afsøger potentialiseringen af sit samfundsansvar, men med afsæt i en allerede foruddefineret definition af Grundfos.

Denne nye styring kan dog skabe endnu en fornyet ustyrlighed, idet MU-samtalerne og brugen af selvevalueringsværktøjer kan skabe en modstyring, hvori medarbejderne kan udnytte samfundsansvarets flydende mening til at erklære sig uenig eller gå imod Grundfos’ forståelse af samfundsansvar. Medarbejderne vil således meningsfuldt kunne udsige, at de ikke deler samme opfattelse af samfundsansvar som Grundfos’ ledelse. Begrebets flydende mening kan således af medarbejderen anvendes til at legitimere projekter, som ligger uden for Grundfos’ visioner omkring arbejdet med samfundsansvar i relation til klima og bæredygtighed.

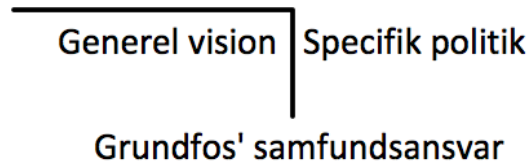
3. ordens intervention

På en tredje ordens intervention undersøges det, hvordan anden ordens interventionen kan uddybes, således den kan oscillere mellem flere tilstande. Vi vil derfor stille refleksioner til rådighed for Grundfos omkring, hvordan de kan anvende modsætningen omkring styring og selvstyring som en ressource i arbejdet med samfundsansvar via en genindførsel og oscillerende af dennes modsætning.

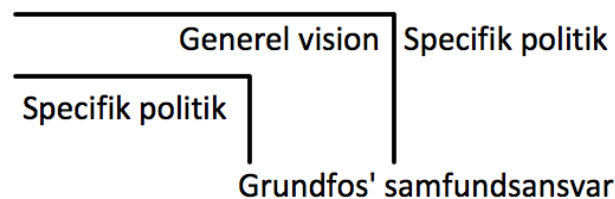
Et 3. ordens interventionsforslag til Grundfos kunne være at oprette politikker omkring samfundsansvar for hver afdeling i organisationen. På den måde vil Grundfos kunne decentralisere en konkret vision omkring samfundsansvar til hver enkelt afdeling. Her vil Grundfos’ ledelse selv kunne definere hver afdelings specifikke definition af samfundsansvar sammen med afdelingen. Derfor ville hver afdelings medarbejdere kunne arbejde specifikt med afdelingens respektive definition af samfundsansvar, samtidig med, at Grundfos vil kunne bevare den overordnede vision.

På denne baggrund ville dette forhold mellem en generel vision for hele Grundfos omkring samfundsansvar og de respektive afdelingers specifikke arbejde med - og forståelse af - samfundsansvar i højere grad kunne afklare roller og opgavefordeling i organisationen. Her ville Grundfos altså både kunne holde den generelle vision og den specifikke forståelse af samfundsansvar for hver afdeling åben i søgen efter et potentielt samfundsansvar. Derfor skaber disse specifikke interne samfundsansvarlige politikker en øget styring af afdelingernes selvstyring. Hermed kan Grundfos anvende modsætningen styring/selvstyring som en ressource, idet den specifikke afdelings kompetencer bliver koblet op på et mere specifikt

samfundsansvar. På den ene side vil der være en generel overordnet samfundsansvarlig vision for Grundfos, og på den anden side vil der være en specifik og konkret samfundsansvarlig politik for hver afdeling. Dette kan illustreres på følgende måde:



Med introduktionen af en specifik politik for samfundsansvar, som baseres på den generelle vision for Grundfos skaber dette et re-entry af forskellen, idet den specifikke samfundsansvarlige politik bliver en måde at opfylde den generelle samfundsansvarlige vision for Grundfos' samfundsansvar. På denne måde arbejder alle de specifikke samfundsansvarlige politikker mod den samlede generelle samfundsansvarlige vision. Dette kan illustreres på følgende måde:



På denne måde kan samfundsansvaret for medarbejderen oscillere mellem et potentielt afsøgende samfundsansvar og et konkret forankret samfundsansvar. Her vil medarbejderen stadig blive opfordret til konstant at afsøge nye muligheder for et potentielt samfundsansvar gennem den generelle vision omkring samfundsansvar. Samtidig vil medarbejderen også have mulighed for at orientere sig mod den konkrete og fastsatte samfundsansvars politik, som er funderet i hver enkelt afdeling ved Grundfos. På denne måde vil Grundfos altså kunne øge styringen af medarbejdernes selvstyring til, at disse både tager et potentielt og et konkret samfundsansvar. Her kan oscilleringen både være situationsbestemt og fleksibel, men samtidig også være stabil og varig, således et fælles samfundsansvar kan opdyrkes i Grundfos' organisation. Med denne oscillering bliver Grundfos' samfundsansvar altså både konkret og indlysende for hver afdeling, men samtidig også abstrakt og åben i organisationen.

Vi er dog bevidste om, at denne hybrid også kan skabe en ny ustyrlighed, idet fastlæggelsen af specifikke politikker for afdelingerne vil indskrænke afdelingernes handlings- og refleksionsmuligheder, og dermed potentielt underminere medarbejdernes, afdelingernes og Grundfos' fleksibilitet i arbejdet med samfundsansvar.

Konklusion

I denne afhandling har vi søgt at besvare følgende problemformulering: *Hvordan konstruerer Grundfos sig selv som samfundsansvarlige i perioden 2002-2020 ud fra bæredygtighed og klima, og hvilke konstitutive konsekvenser har introduktionen af FN's 17 Verdensmål i 2015? Hvordan tilskriver det diskursive artikulationsfelt, der fremkommer med Handlingsplanen for FN's Verdensmål i 2017, mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra bæredygtighed og klima?*

Her opdelte vi problemformuleringen i to underspørgsmål. Først undersøgte vi Underspørgsmål 1: *Hvordan konstruerer Grundfos sig selv som system i forhold til hvilke omverdener, når Grundfos kommunikerer om sig selv som samfundsansvarlig?* Her foretog vi en luhmanniansk systemanalyse, hvor vi på baggrund af analysen opdelte vores empiri - bestående af Grundfos' CSR-rapporter og eksterne nyheder i relation til klima og bæredygtighed - i to perioder; fra 2002 til 2015 og fra 2016 til 2020. Ud fra analysen kunne vi konkludere, at Grundfos i periode 1 konstruerede sig selv som en samfundsansvarlig privat virksomhed ved at; 1) understøtte en politisk omverden gennem bæredygtige klimaløsninger med afsæt i et politisk funktionssystem. 2) understøtte en omverden i biosfæren gennem deres bæredygtige produkter ud fra et omsorgsfunktionssystem. 3) producere kvalitetsprodukter til en omverden bestående af kunder ud fra et økonomisk funktionssystem. I periode 2 kunne vi konkludere, at Grundfos konstruerede sig selv som en samfundsansvarlig privat virksomhed gennem en wannabe hybrid identitet, idet de konstruerede sig selv som en politisk virksomhed, der er en del af et større samfundspolitisk system. På den måde blev Grundfos' kommunikationsformer også hybride, idet deres tilknytning til funktionssystemerne blev baseret på parasitære kodninger; herunder knyttede Grundfos' kommunikation særligt an til parasitære kodninger mellem omsorgs-, det politiske- og det økonomiske funktionssystem. På baggrund af en efterfølgende systemanalyse ud fra ansvarets form kunne vi udlede, at Grundfos' iagttagelse af deres samfundsansvar tager afsæt i en undersøgende og potentialiserende ansvarsafsøgning. Her tilskrives Grundfos' kommunikation omkring samfundsansvar en øget kompleksitet og ubestemthed, som Grundfos håndterer gennem nye hybride kommunikationsformer og et ansvar på anden orden. Ud fra dette kan vi bekræfte vores tese: at Grundfos' kommunikation tilskriver en øget kompleksitet til Grundfos' samfundsansvar mellem 2002-2020. På denne baggrund kan vi ud fra analysen konkludere, at der ved introduktionen af FN's 17 Verdensmål emergerer de konstitutive konsekvenser, at Grundfos' kommunikation tilskriver en øget kompleksitet til Grundfos' samfundsansvar. Dette kan iagttages ved, at Grundfos' system iagttager sig selv som en wannabe hybrid identitet

samt, at Grundfos' kommunikation kommunikerer gennem parasitære kodninger for at håndtere denne kompleksitet og ubestemthed, som FN's 17 Verdensmål skaber.

Efter dette underspørgsmål undersøgte vi Underspørgsmål 2: *Hvordan fikses der mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra klima og bæredygtighed indenfor det diskursive artikulationsfelt, der fremkommer med Handlingsplan for FN's Verdensmål i 2017?* Her foretog vi en laclaudiansk hegemonianalyse, hvor vi skiftede iagttagelsespunkt fra Grundfos til et diskursivt artikulationsfelt. I hegemonianalysen undersøgte vi, hvordan fire diskursive artikulationspor, hhv. politik, erhvervsliv, forbruger og forsker, tilskrev mening til private virksomheders samfundsansvar. Her anvendte vi snebolde-metoden, hvor vi med afsæt i analysens startpunkt i *Handlingsplan for FN's Verdensmål* indsamlede empiri fra 2017-2020, der omhandlede meningstilskrivelser til private virksomheders samfundsansvar i relation til bæredygtighed og klima. Ud fra analysen kunne vi således konkludere, at 1) den politiske position tilskrev mening til private virksomheders samfundsansvar gennem artikulationskæderne; solidarisk, engageret og velfærdsorienteret, som samlede sig om nodalpunktet samfundssind. 2) erhvervslivets position tilskrev mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra artikulationskæderne; det tillidsskabende samfundsansvar, politisk og aktivistisk samfundsansvar og det værdiskabende samfundsansvar, som samlede sig om nodalpunktet samfundskontrakt. 3) forbrugerpositionen tilskrev mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra artikulationskæderne; bæredygtig forretningsadfærd, private virksomheders som en samfundsaktør i en politisk offentlighed samt bevidste og oplyste forbrugere, som samlede sig om nodalpunktet bæredygtig og samfundsorienteret forretningsførelse. 4) forskerpositionen tilskrev mening til private virksomheders samfundsansvar ud fra artikulationskæderne; strategisk lederskab, konstruktiv tilgang til Verdensmålene og en udskammende og fordømmende opsang til de ikke-bæredygtige, som samlede sig om nodalpunktet paradigmeskift.

På baggrund af disse fire positioners meningstilskrivelse kunne det udledes, at der i den hegemoniske kamp om private virksomheders samfundsansvar kunne identificeres følgende fælles hegemoniske betydningselementer blandt diskurserne; (1) at private virksomheder sætter bæredygtighed over profit. (2) et fælles fremtidsperspektiv, som baseres på en fremtidig bæredygtig tilgang. (3) at private virksomheder skal tage samfundsansvar ud over deres egne operationer, og være en central samfundsaktør i løsningen af globale problematikker. På baggrund af en efterfølgende foucauldiansk analyse kunne vi endvidere påpege, at de fire diskursive positioner søger at lede på de private virksomheders selvledelse ved at fremelske følgende kvaliteter for de private virksomheder: at agere som en central samfundsaktør, at være eksemplarisk i deres bæredygtige adfærd, at være baseret på et

klimavenligt- og bæredygtigt eksistensgrundlag, og det at være strategisk fremsynet, innovative og klimabevidste. Med afsæt i ovenstående kan vi således bekræfte vores tese; at den danske *Handlingsplan for FN's Verdensmål* i 2017 skaber en åbning i det diskursive artikulationsfelt, som sætter den private virksomheds samfundsansvar på spil på en ny måde. På denne baggrund kan vi således konkludere, at private virksomheders samfundsansvar fikseres på en sådan måde, at de private virksomheder forventes at være en central del af løsningen på samfundets problematikker, idet deres eksistensberettigelse baseres på bæredygtige løsninger, bæredygtig forretningsstrategi samt politisk- og samfundsmæssigt engagement.

Med afsæt i ovenstående besvarelse af vores to underspørgsmål har vi således besvaret vores problemformulering. På baggrund af afhandlingens frembringelser diskuterede vi efterfølgende, hvilke mulighedsbetingelser for styring som analysernes frembringelser kunne åbne for. Først kunne vi udlede en generel beskrivelse af private virksomheders samfundsansvar, som værende ikke absolut og ikke tydeligt formelt defineret, hvorfor private virksomheder ikke står med ét samfundsansvar. På baggrund af dette kunne vi udlede, at en kontrakt af første orden ikke længere er adækvat, hvorfor en kontrakt på anden orden, der baseres på partnerskabet, sættes centralt i vores analytiske frembringelser. Her kunne vi påpege, at dette åbner for en ny styringsform, hvor partnerskabet mellem det offentlige og private virksomheder baseres på en konstant afsøgning af, hvordan mulighederne for samfundsansvarlige tiltag kan potentialiseres. På denne måde skabes der et mulighedsrum for, at der i partnerskabet konstant kan forestilles nye projekter og tiltag omkring samfundsansvar, idet partnerskabet baseres på en ubestemthed omkring samfundsansvar. Vi kunne iagttagende, at denne ubestemthed emergerer som produktiv i partnerskabet, da denne åbner for en leg med funktionssystemer i afsøgningen af et potentielt samfundsansvar.

Herefter diskuterede vi de konstitutive konsekvenser af disse mulighedsbetingelser for styring ud fra Frankels tre dimensioner af politiseringsbegrebet omkring hhv. institutionel-, ansvars- og meningsekspllosion. Ud fra den institutionelle eksplosion kunne vi påpege, at mulighedsbetingelserne for styring åbner for, at private virksomheder inviteres indenfor til det politiske forhandlingsbord, og derigennem kan påvirke politiske beslutninger. Dette kunne bl.a. eksemplificeres gennem Regeringens klimapartnerskaber fra 2019, hvor de private virksomheder kan påvirke og bidrage til klimalovgivning, hvorfor de dermed potentielt også kan prioritere egne interesser over befolkningens.

Ud fra ansvarets eksplosion pegede vi på, at dikotomien mellem den ansvarshavende og den ansvarstagende private virksomhed er opløst, hvor nye partnerskaber aktualiserer et

nyt potentielt samfundsansvar over for klima og bæredygtighed. Derfor kunne det ud fra denne dimension påpeges, at tidligere ansvarspåbyggende CSR-lovgivninger er blevet erstattet af et partnerskab, hvor potentialet for at tage et samfundsansvar konstant afsøges mellem det offentlige og private virksomheder.

Ud fra meningsekspllosionen kunne vi påpege, at partnerskabets anden ordens ansvar er forankret omkring et første ordens ansvar, som er baseret på den politiske målsætning omkring 70% CO₂ reduktion inden 2030. På denne måde konstitueres legitim, rationel og ansvarlig handling ved, at private virksomheders potentielle samfundsansvar bidrager til at opnå dette fremtidsmål. Derfor konstitueres den samfundsansvarlige private virksomhed ved, at virksomheden i sin eksistens er baseret på at bidrage til at indløse disse fremtidige målsætninger.

Slutteligt udarbejdede vi et interventionsafsnit med det formål at forsyne Grundfos med en reflekteret måde, hvorpå organisationen kunne håndtere og styre deres medarbejderes arbejde med det ubestemte og potentielle samfundsansvar. I dette afsnit iagttog vi styring/selvstyring som den grundlæggende modsætning i Grundfos' styring af deres medarbejderes selvstyring i arbejdet med samfundsansvar.

På en første ordens intervention foreslog vi, at Grundfos konkretiserede deres samfundsansvarlige målsætninger overfor deres medarbejdere, hvorfor vores forslag var, at indskrive KPI'er med nøgletal for bæredygtighed i hver afdelings målsætninger. På denne måde kunne Grundfos således styre på medarbejdernes selvstyring ved, at medarbejderne blev givet konkrete afdelingsbestemte målsætninger at leve op til i deres arbejde med samfundsansvar.

Som en anden ordens intervention foreslog vi, at Grundfos yderligere kunne styre på medarbejderens selvstyring ved at strukturere MU-samtaler og selvevalueringsværktøjer ud fra samfundsansvar. Disse ville således bringe medarbejderen til at reflektere over sit samfundsansvar ud fra allerede forudstrukturerede præmisser af Grundfos' ledelse. På denne måde kunne Grundfos anvende modsætningen styring/selvstyring ved at medarbejderen konstant indtænker sit potentielle samfundsansvar i sine specifikke arbejdsopgaver.

På en tredje ordens intervention foreslog vi, at Grundfos kunne opstille både en generel vision for virksomhedens samfundsansvar og en specifik samfundsansvarlig politik for hver afdeling. På denne måde kunne der skabes et re-entry, hvor hver afdelings samfundsansvarlige politik bidrog til Grundfos' generelle vision om samfundsansvar. Her kunne Grundfos således anvende modsætningen styring/selvstyring som en ressource, idet der både ville være en generel vision for Grundfos' samfundsansvar og en specifik definition

af samfundsansvar for hver afdeling. På denne måde kunne medarbejderens arbejde med samfundsansvar oscillere mellem et potentielt afsøgende samfundsansvar (den generelle vision) og et konkret forankret samfundsansvar (afdelingens specifikke politik omkring samfundsansvar). Med dette afsæt kunne oscilleringen således både være situationsbestemt og fleksibel, men samtidig også stabil og varig, således et fælles samfundsansvar ville kunne opdyrkes i Grundfos' organisation. Med denne oscillering bliver Grundfos' samfundsansvar således både konkret og indlysende for hver afdeling, men samtidig også abstrakt og åben i organisationen.

Slutteligt for konklusionen vil vi påpege, at denne afhandlings frembringelser udelukkende er baseret på vores udvalgte og afgrænsede empiri, teori og problemfelt. Derfor er det umuligt for os endegyldigt at kunne udlede en universel konklusion om afhandlingens fremanalyserede partnerskabsanordninger, hvorfor vi er bevidste om vores afhandlings kontingens. På denne baggrund vil vi således opfordre fremtidig forskning i dette emne til at udforske følgende tematikker:

- En historisk undersøgelse af, hvordan afhandlingens frembringelser om partnerskaber og samfundsansvar kan sammenlignes med de CSR-politikker, som blev formet fra 1990 og fremefter
- En undersøgelse af, hvordan private virksomheders samfundsansvar aktualiserer en ny samfundskontrakt mellem det offentlige og de private virksomheder
- En undersøgelse af, hvordan COVID-19 krisen aktualiserer private virksomheders samfundsansvar og partnerskabsanordninger på ny

Litteraturliste

- Advice (2020): "*Advice bæredygtigheds-barometer 2020*". Fundet på:
<https://adviceas.dk/nyheder/advice-baeredygtigheds-barometer-2020/> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Andersen, Niels Åkerstrøm (1996): "*Udlittering - Når det private bliver politisk*". 1. udgave af 1. oplag. Udgivet af Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Andersen, Niels Åkerstrøm (1999) "*Diskursive analysestrategier*". Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Andersen, Niels Åkerstrøm (2002): "*Polyfone organisationer*". *Nordiske Organisasjonsstudier*, vol. 4(2); 25-51
- Andersen, Niels Åkerstrøm (2013a): "*Differentieringer, koblinger og hybrider*". Fundet på: https://cast.ku.dk/events/past_events/workshops/translations/podcast-og-slides/kerstr_m_Andersen.pdf [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Andersen, Niels Åkerstrøm (2013b): "Partnerskaber som kontrakter af anden orden". Fundet på:
https://www.dakofa.dk/fileadmin/user_upload/documents/Nyheder/2013/1310_Niels_Aakerstroem_Andersen.pdf [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Andersen, N. Å. & Knudsen, H. (2016): "*Den hyperansvarlige borger - når individet tilskrives ansvar for at binde samfundet sammen*". Kapitel 9 i *Borgernær Ledelse* (side 218-248). 1. udgave. Udgivet af Akademisk Forlag
- Andersen, Niels Åkerstrøm & Pors, Justine Grønbæk (2017): "*Niklas Luhmann*". 1. udgave af 1. oplag. Udgivet af Jurist - og Økonomforbundets forlag
- Andersen, N.Å. (2019a): "*Hegemonianalyse*". I M. F. Nielsen, & S. Skriver (red.), *Metodekagebogen: 130 analysemetoder fra humaniora og samfundsvidenskab*. (s. 326-329). København: U Press.
- Andersen, N. Å. (2019b): "*Systemanalyse i et andet ordens perspektiv*". I M. F. Nielsen, & S. Skriver (red.), *Metodekagebogen: 130 analysemetoder fra humaniora og samfundsvidenskab* (s. 50-52). København: U Press.
- Aros Business Academy (2019): "*De 3 vigtigste grunde til, at bæredygtighed er din virksomheds eneste vej til overlevelse*". Fundet på:
<https://arosbusinessacademy.dk/de-3-vigtigste-grunde-til-at-baeredygtighed-er-din-virksomheds-eneste-vej-til-overlevelse/> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Bang, Nicolai (2018): "*Aktivismen tiltrækker talenter til Grundfos*". Fundet på:
<https://finans.dk/erhverv/ECE10747237/aktivismen-tiltraekker-talenter-til-grundfos-saa->

staar-verdens-dygtigste-unge-mennesker-i-koe-for-at-ville-arbejde-for-en/?ctxref=ext
[lokaliseret d. 29 april 2020]

- Bertelsen, Jens (2018) "*De fem største erhvervsdrivende fonde i Danmark*". Fundet på: [https://amtsavisen.dk/artikel/de-fem-største-erhvervsdrivende-fonde-i-danmark-2018-11-30\(5\)](https://amtsavisen.dk/artikel/de-fem-største-erhvervsdrivende-fonde-i-danmark-2018-11-30(5)) [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Bredgaard, Thomas (2014): "*Virksomhedernes sociale ansvar: et studie i politisk forandring*". 1 udgave. Udgivet af Aalborg Universitetsforlag
- Business Roundtable (2019): "*Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'*".
www.businessroundtable.org. Fundet på:
<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Børsting, C., Kuhn, J., Poulsen, T. & Thomsen, S. (2018): "*Industrial Foundations as Long-Term Owners*". Fundet på: <http://www.tifp.dk/wp-content/uploads/2011/11/Longtermism02-II.pdf> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Dansk Industri (2020): "*Made by Denmark*". Fundet på:
<https://www.danskindustri.dk/made-by-denmark/di-anbefaler/budskab-goere-verden-bedre/> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Deloitte (2018): "*Undersøgelse om erhvervsdrivende fonde*". Fundet på:
<https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/2019-02/Undersøgelse%20om%20erhvervsdrivende%20fonde%202017.pdf>. [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Djursø, Helene Tølbøll & Neergaard, Peter (2010): "*Social ansvarlighed - Fra idealisme til forretningsprincip*". 1. udgave af 2. oplag. Udgivet af Academia
- Collin, Finn (2003): "*Konstruktivisme*". 1. udgave. Udgivet af Roskilde Universitetsforlag
- CSR.dk (2017): "*U-bæredygtige virksomheder har ingen fremtid*". Fundet på:
<https://csr.dk/'u-bæredygtige-virksomheder-har-ingen-fremtid'> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- CSR.dk (2019): "*Coop klar med ambitiøs klimaplan*". Fundet på: <https://csr.dk/coop-klar-med-ambiti%C3%B8s-klimaplan> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Erhvervsministeriet (2020): "*Klimapartnerskaber*". Fundet på:
<https://em.dk/ministeriet/arbejdsomraader/erhvervsregulering-og-internationale-forhold/klimapartnerskaber/> [lokaliseret d. 5 maj 2020]

- Esmark, A., Lausten, B. C., Andersen, Å. N (2014). *"Poststrukturalistiske analysestrategier"*. E-bogen udgivet i 2014 (c) Roskilde Universitetsforlag 2005. Samfundslitteratur. ISBN e-bog: 978-87- 7867-431-9.
- Foucault, Michel (1982): *"The Subject and Power"*. *Critical Inquiry*, Vol. 8, No. 4. pp. 777-795.
- Frankel, Christian (2004): *"Virksomhedens politisering"*. Udgivet af forlaget Samfundslitteratur. 1. udgave
- Friedman, Milton (1970): *"A Friedman doctrine"*. Udgivet i The New York Times d. 13 september 1970. Fundet på: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Friis, Lasse (2019): *"Coop i åbent brev til ministeren: Forbyd tilbudsaviser hurtigst muligt"*. Fundet på: <https://www.berlingske.dk/business/coop-i-aabent-brev-til-ministeren-forbyd-tilbudsaviser-hurtigst-muligt> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- FSR (2019): *"Grundfos vinder CSR prisen for store ikke-noterede børsvirksomheder"*. Fundet på:
http://m.fsr.dk/Faglige_informationer/CSR/Corporate%20social%20responsibility%202013/CSR%20Prisen%202019%20-%20Grundfos [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2002): *"Group Environmental Report 2001"*. Fundet på:
https://www.grundfos.com/content/dam/Global%20Site/About%20us/Reports/Miljoberetning_UK,%202001.pdf [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2003): *"Group Environmental Report 2002"*. Fundet på:
<https://www.grundfos.com/content/dam/Global%20Site/About%20us/Reports/GB%20Group%20Environmental%20Report%202002.pdf> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2004): *"Koncernmiljørapport 2003"*. Fundet på:
https://www.grundfos.com/content/dam/Global%20Site/About%20us/Reports/miljorapport_dk_2003.pdf [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2005): *"Group Environmental Report 2004"*. Fundet på:
https://www.grundfos.com/content/dam/Global%20Site/About%20us/Reports/UK_miljorapport_2004.pdf [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2006): *"Sustainability Report 2005"*. Fundet på:
<https://www.grundfos.com/content/dam/Global%20Site/About%20us/Reports/Sustainability%20Report2005.pdf> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2007): *"Sustainability Report 2006"*. Fundet på:
<https://www.grundfos.com/content/dam/Global%20Site/About%20us/Reports/Sustainability%20Report%202006.pdf> [lokaliseret d. 29 april 2020]

- Grundfos (2008): "*Sustainability Report 2007*". Fundet på:
https://www.grundfos.com/content/dam/Global%20Site/About%20us/Reports/Baered%20vgtighedsrapport2007_GB.pdf [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2009a): "*Sustainability Report 2008*". Fundet på:
https://www.grundfos.com/content/dam/Global%20Site/About%20us/Reports/Sustainability_Report%202008.pdf [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2009b): "*Statsministeren får en venlig, men bestemt påmindelse fra Grundfos*". Fundet på: <https://dk.grundfos.com/om-os/news-and-press/nyheder/statsministeren-faar-en-venlig-men-bestemt-paamindelse-fra-grundfos.html> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2009c): "*Fremtiden har brug for os nu*". Fundet på:
<https://dk.grundfos.com/om-os/news-and-press/nyheder/fremtiden-har-brug-for-os-nu0.html> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2010): "*Sustainability Report 2009*". Fundet på:
https://www.grundfos.com/content/dam/Global%20Site/About%20us/Reports/Sustainability%20report%202009_low.pdf [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2011): "*Sustainability through Partnerships*". Fundet på:
<http://magazines.grundfos.com/Grundfos/Communication/sustainabilityreport/GB/2010/?page=1> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2012): "*Ener skabte verdensfirma efter barsk opvækst*". Fundet på:
<https://dk.grundfos.com/om-os/news-and-press/nyheder/ener-skabte-verdensfirma-efter-barsk-opv-kst.html> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2013): "*Grundfos Sustainability Data 2012*". Fundet på:
<http://magazines.grundfos.com/Grundfos/SU/UK/GrundfosSustainabilityData2012/#!/> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2014a): "*Grundfos Sustainability Data 2013*". Fundet på:
<http://magazines.grundfos.com/Grundfos/SU/UK/GrundfosSustainabilityData2013/#!/> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2014b): "*Grundfos trimmer organisationen*". Fundet på:
<https://dk.grundfos.com/om-os/news-and-press/nyheder/grundfos-trimmer-organisationen.html> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2015): "*Sustainability Progress Report 2014*". Fundet på:
<http://magazines.grundfos.com/Grundfos/SU/UK/GrundfosSustainabilityProgressReport2014/#!/> [lokaliseret d. 29 april 2020]

- Grundfos (2016a): "*Du har fået ét liv. Brug det godt*". Fundet på: <https://dk.grundfos.com/om-os/news-and-press/nyheder/du-har-f-et-t-liv-brug-det-godt.html> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2016b): "Mads Nipper i prestigefyldt international kommission". Fundet på: <https://dk.grundfos.com/om-os/news-and-press/nyheder/mads-nipper-i-prestigefyldt-international-kommission.html> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2017a): "*Sustainability Report 2016*". Fundet på: <http://magazines.grundfos.com/Grundfos/SU/COM/UK/sustainabilityreport2016lowres/?page=1#/> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2017b): "*Vi sætter fokus på vand i FN*". Fundet på: <https://dk.grundfos.com/om-os/news-and-press/nyheder/vi-s-tter-fokus-p-vand-i-fn.html> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2018): "*Sustainability Report 2017*". Fundet på: <https://www.grundfos.com/content/dam/Global%20Site/About%20us/Reports/Grundfos-sustainability-report-2017.pdf> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2019a): "*Sustainability Report 2018*". Fundet på: <https://www.grundfos.com/content/dam/Global%20Site/About%20us/Reports/Grundfos-sustainability-report-2018.pdf> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2019b): "*Mads Nipper i spidsen for industriens klimaindsats*". Fundet på: <https://dk.grundfos.com/om-os/news-and-press/nyheder/mads-nipper-i-spidsen-for-industriens-klimaindsats.html> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2019c): "*Grundfos intensiverer indsatsen mod den globale klimakrise*". Fundet på: <https://dk.grundfos.com/om-os/news-and-press/nyheder/grundfos-intensiverer-indsatsen-mod-den-globale-klimakrise.html> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2020a): "*Grundfos in society*". Fundet på: <http://net.grundfos.com/doc/webnet/sustainability-report-2019/#/> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2020b): "*Poul Due Jensen Foundation*". Fundet på: <https://www.grundfos.com/about-us/Our%20company/the-poul-due-jensen-foundation.html> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Grundfos (2020c): "*About us*". Fundet på: <https://www.grundfos.com/about-us.html> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Hansen. A.D. (2005) "*Diskursteori - postmarxistisk hegemonianalyse hos Laclau*", I: A. Esmark, C.B. Laustsen & Andersen. N. Å. (red.) Poststrukturalistiske analysestrategier. Roskilde Universitetsforlag. Frederiksberg.

- Hansen, A.D. (2006): "*Konstruktivisme og negativitet*" I: Hansen A.D. & Sehested. K. (red) *Konstruktive bidrag*. Om teori og metode i konstruktivistisk videnskab. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag. Side 35-65.
- Hansen, A. D. (2012): "*Kapitel 7*". Diskurs- og Videnskabsteori. I: Samfundsvidenskabernes Videnskabsteori. side 233-276. Redigeret af: Søren Juul og Kirsten Bransholm Pedersen. 1. udg. Hans Reitzel. (Afsnit i bog)
- Hansen, A. D. (2017): "*Laclau og Mouffes diskursteori*", i *Kvalitativ analyse*, redigeret af Marghareta Järvinen og Nanna Mik-Meyer, 343–365. København: Reitzel.
- Hansen, Uffe (2019): "*Dan Jørgensen: Virksomheder er afgørende for grøn succes*". Fundet på: <https://www.danskindustri.dk/di-business/arkiv/nyheder/2019/9/virksomheder-afgorende-for-gron-succes/> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Hedegaard, Lars (2019): "*Kan reklameaviser redde klimaet?*". Fundet på: <https://bureaubiz.dk/kan-reklameaviser-redde-klimaet/> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Hendricks, V. & Frederiksen, C. (2018): "*Filosoffer: Kampen for kloden kræver, at vi alle tager et fælles ansvar*". Fundet på: <https://videnskab.dk/kultur-samfund/filosoffer-kampen-for-kloden-kraever-at-vi-alle-tager-et-faelles-ansvar> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Hildebrandt, Steen (2018): "*Vi har brug for et opgør med ikkebæredygtig taberadfærd*". Fundet på: <https://finans.dk/debat/ECE10788096/steen-hildebrandt-vi-har-brug-for-et-opgoer-med-ikkebaeredygtig-taberadfaerd/?ctxref=ext> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Hildebrandt, Steen (2019): "*Danmark og Verdensmålene - en ny dagsorden*". Udgivet i samarbejde med Poul Due Jensens Fond. Produceret af Nørhaven, Viborg
- Hildebrandt, S. & Besenbacher, F. (2019): "*Alle danske virksomheder bør have blikket rettet mod FN's Verdensmål*". Fundet på: <https://finans.dk/debat/ECE11228945/alle-danske-virksomheder-boer-have-blikket-rettet-mod-fns-verdensmaal/?ctxref=ext> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Information (2019): "*Erhvervslivets rolle i klimakampen*". Fundet på <https://www.information.dk/serie/erhvervslivets-rolle-klimakampen> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Kampmann, Anders (2017): "*Grundfos: Vi har 18.000 mand, der arbejder med CSR*". Fundet på: <https://csr.dk/grundfos-vi-har-18000-mand-der-arbejder-med-csr> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Karlsen, M. P., & Villadsen, K. (2007): "*Hvor skal talen komme fra?: Dialogen som omsiggribende ledelsesteknologi*". Dansk Sociologi, (2).

- Katstrup, Joachim (2018): "*Mads Nipper: Ja, jeg er aktivist!*" Fundet på: <https://ugebrev.dk/ledelse/mads-nipper-ja-jeg-er-aktivist/> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Kildegaard, Kasper (2019): "*Erhvervslivets formand med opsang: Vi topchefer skal udvise moral og samfundssind*". Fundet på: <https://www.berlingske.dk/politik/erhvervslivets-formand-med-opsang-vi-topchefer-skal-udvise-moral-og> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Klima, Energi og Forsyningsministeret (2019): "*Klimalov*". Fundet på: <https://kefm.dk/temaer/en-ny-ambitioes-og-bindende-klimalov/> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Klima, Energi og Forsyningsministeret (2020): "*Regeringens Klimapartnerskaber*". Fundet på: <https://kefm.dk/klima-og-vejr/regeringens-klimapartnerskaber-og-groent-erhvervsforum/> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Københavns Universitet (2018): "*Virksomheder, politikere og forskere skal i fællesskab redde verden*". Fundet på: https://nyheder.ku.dk/alle_nyheder/2018/05/virksomheder-forskere-og-politikere-skal-i-faellesskab-redde-verden/ [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Lajer, Frank (2019): "*Mads Nipper: Vi kan ikke læne os tilbage og lade politikerne løse problemerne*". Fundet på: <https://www.hansentoft.dk/blog/mads-nipper-vi-kan-ikke-laene-os-tilbage-og-lade-politikerne-loese-problemerne/> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Lunde, Niels, (2020): "*Børsen Mener: Et Input Til En Moderne Samfundskontrakt*". Fundet på: <https://borsen.dk/nyheder/opinion/boersen-mener-et-input-til-en-moderne-samfundskontrakt-9aeye> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Nipper, M., Fæste, A., & Nielsen, P. H., (2019): "*Folkemødet debatterer: Skal Danmark have en grøn Grundlov?*" Fundet på: <https://www.altinget.dk/energi/artikel/debat-skal-danmark-have-en-groen-grundlov> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Mortensen, S. W. (2018): "*Det er nemmere for en CEO at skabe forandring end for politikere*". Fundet på: <https://finans.dk/erhverv/ECE10851565/det-er-nemmere-for-en-ceo-at-skabe-forandring-end-for-politikere/?ctxref=ext>
- PwC (2016): "*CXO Magasinet*". Fundet på: <https://www.pwc.dk/da/publikationer/2016/pwc-cxo-magasinet-fonde-10-2016.pdf> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- PwC (2019): "*Danskerne stiller øgede krav om ansvarlighed i erhvervslivet*". Fundet på <https://www.pwc.dk/da/presse/meddelelser/2019/danskerne-stiller-oegede-krav-om-ansvarlighed-i-erhvervslivet.html> [lokaliseret d. 29 april 2020]

- Regeringen (2017a): "*Regeringen Sparker Verdensmål I Gang*". Fundet på: <https://www.fm.dk/nyheder/pressemeddelelser/2017/03/regeringen-sparker-verdensmaal> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Regeringen (2017b): "*Handlingsplan for FN's 17 Verdensmål - Danmarks opfølgning på FN's Verdensmål for bæredygtig udvikling*". Udgivet marts 2017 af Regeringen
- Regeringen (2019a): "*Se formændene for regeringens klimapartnerskaber*". Fundet på: <https://www.regeringen.dk/nyheder/2019/her-er-formaendene-for-regeringens-klimapartnerskaber/> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Regeringen (2019b): "*Den grønne omstilling er moderne industripolitik*". Fundet på: <https://www.regeringen.dk/nyheder/2019/den-groenne-omstilling-er-moderne-industripolitik/> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Statsministeriet (2019): "*Regeringens klimapartnerskaber*". Fundet på: http://www.stm.dk/_p_14887.html [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Svansø, Vibeke (2016): "*Fornem tysk hæder til kristen dansk erhvervsmand*". Fundet på: <https://www.berlingske.dk/karriere/fornem-tysk-haeder-til-kristen-dansk-erhvervsmand> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Søgaard, Freja (2019): "*Her er virksomhedernes forslag til en ny, grøn grundlov*". Fundet på: <https://www.altinget.dk/energi/artikel/her-er-virksomhedernes-forslag-til-en-ny-groen-grundlov> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- The Global Goals (2020): "*Homepage - Business Avengers*". Fundet på: <https://business.globalgoals.org> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- UN City (2020): "*2015 målene*". Fundet på: <https://un.dk/da/om-fn/2015-maalene> [lokaliseret d. 29 april 2020]
- Vallentin, Steen (2011): "*Afkastet og anstændigheden - social ansvarlighed i kritisk belysning*". 1 udgave. Udgivet af Samfundslitteratur
- Villadsen, Kaspar (2006) "*Genealogi som metode*", i O. Bjerg & K. Villadsen (red) Sociologiske metoder. København: Samfundslitteratur 2006.
- Villadsen, Kaspar (2007): "*Magt og selv-teknologi: Foucaults aktualitet for velfærdsforskningen*". I: *Tidsskrift for Velfærdsforskning* nr. Vol. 10, No. 3, s. 156-167 (Artikel)
- Villadsen, Kaspar. (2013a) "*Foucaults teknologier: Det nye 'jernbur' eller virtuelle organisationsdiagrammer?*", Nordiske Organisationsstudier, 15(2): 55-77.
- Villadsen, Kaspar (2013b): "*Michel Foucault*". Kapitel 17. Udgivet i bogen *Klassisk og moderne samfundsteori*, som er redigeret af Andersen, H. & Kaspersen, L. B.. 5 udgave. Hans Reitzel Forlag. Side 339-364.

- Villadsen, Kaspar (2015): "*Governmentality: Foucaults Concept for our Modern Political Reasoning*". I: Education Policy and Contemporary Theory: Implications for Research. side 147-159 Redigeret af: Kalervo N. Gulson, Matthew Clarke og Eva Bendix Petersen. Abingdon: Routledge. (Afsnit i bog)
- Wimmer, Dorte (2019): "*Er du klar til 2019 og de nye forbrugere?*" Fundet på <http://retailinstitute.dk/er-du-klar-til-2019-og-de-nye-forbrugere/> [lokaliseret d. 29 april 2020]