

Novozymes – kamæleon i en foranderlig omverden

Organisationsmedlemmers rolle i strategisk CSR-kommunikation om genteknologi

Forside: Morten Grønnegaard

Specialeafhandlingen opfylder studienævnets krav til omfang, idet afhandlingen udgør 92 normalsider à 2.400 anslag (inklusive 10 formidlende illustrationer). I opgørelsen er ikke medregnet forord, indholdsfortegnelse, formidlingsartikel, bilag samt litteratur- og kildehenvisninger, jf. omfangskrav til rapporter og specialer vedtaget af Studienævnet for Kommunikation.

Summary

The thesis in hand treats strategic corporate communication about corporate social responsibility (CSR) with a particular focus on communicating gene technology. From a theoretical starting point in Critical Realism, this thesis investigates the relations between society and a corporation – and its organisational members. It is empirically based on a single case study of the Danish corporation, Novozymes that researches and develops enzymes. The problem is defined by the following questions:

- How does Novozymes conduct strategic CSR communication about gene technology?
- How do the organisational members experience being part of this strategic CSR communication?

In order to reach a conclusion, the thesis defines the risk society with regards to demands of communicating science. We conclude that transparency, reduction of complexity and the changed function of science in society signify the demands from society to communication about gene technology. Furthermore, we specify that dialogue with primary stakeholders carries great weight in relation to obtaining license to operate and credibility – exemplified in a stakeholder involvement strategy.

Secondly, the thesis elaborates on Novozymes' corporate identity and explores how organisational members are incorporated in the strategic effort to reach the stakeholders in informal dialogues. Here, we point out that Novozymes uses a stakeholder response strategy towards the organisational members. We also specify Novozymes' attempts to be attentive to society's demands.

Finally, the thesis conducts an organisational study consisting of three perspectives on organisational culture to give a holistic view of the organisation, in particular R&D scientists in Novozymes' Research and Development Departement. After analysing eight individual interviews, we conclude that scientists in Novozymes, as organisational members, are very loyal to the corporation, but simultaneously oppose themselves to "corporate language" as they reflect upon how management communicates to them. They are critical toward the internal communication which results in dis-identification. However, the external communication initiates auto-communicative processes resulting in identification.

In addition, we conclude, the scientists are not recognised for their effort in communicating gene technology due to strict formal structures within the organisation. We suggest the management would benefit from paying attention to the critical voices of the organisational members in regards to navigating strategically in society. The scientists hold valuable knowledge for the organization in strategic matters concerning both the development of new products and the ability to foresee issues in society regarding ethical dilemmas in gene technology.

Forord

Denne specialeafhandling handler om strategisk CSR-kommunikation om genteknologi og tager udgangspunkt i et kvalitativt case-studium af virksomheden Novozymes. I mødet med Novozymes oplevede vi et stort engagement i vores specialeafhandling og en enorm tillid. Vi skylder derfor en stor tak for samarbejdet til Novozymes.

Først og fremmest en stor tak til vores kontaktperson, Claus Frier, Manager i Stakeholder Relations, Novozymes' Sustainability Development Centre, for tålmodighed med vores mange spørgsmål samt smidig koordinering og etablering af kontakt til de otte medarbejdere i Novozymes Research & Development.

Til medarbejderne i Research & Development sender vi en stor tak for at have taget så hjerteligt imod os og inddraget os i jeres spændende verden gennem interviews, rundvisninger og fortællinger. Vores undersøgelse hviler på samtalerne med jer.

Derudover ønsker vi at takke Lars Johansen fra People & Organisation, Kenneth Aukdal fra Stakeholder Communications og Kirsten Birkegaard Stær fra External Affairs for at stille op til interviews og besvare vores utallige spørgsmål.

Vi ser tilbage på møder og interviews med alle i Novozymes med glæde og taknemmelighed. Jeres interesse og tillid hele vejen igennem har gjort arbejdet med specialeafhandlingen endnu mere spændende.

Vi påpeger, at vi har udarbejdet afhandlingen i tæt samarbejde, men af formelle årsager gør vi rede for, hvem der har hovedansvaret for hvilke kapitler. Derved er Anne Knudsen ansvarlig for kapitel 1, 3 og 5, og Camilla Sebelius Jørgensen ansvarlig for kapitel 2, 4 og 6. Fælles ansvarlige er vi for kapitel 7 og 8.

April 2007

Anne Knudsen & Camilla Sebelius Jørgensen

Indholdsfortegnelse

Summary	2
Forord	3
Kapitel 1 – Indledning	8
PROBLEMFOMULERING	9
AFGRÆNSNING	10
OM NOVOZYMES	10
EN KVALITATIV CASE-UNDERSØGELSE	11
METODISKE OVERVEJELSER	12
SPECIALEAFHANDLINGENS OPBYGNING	14
Kapitel 2 – Specialets teoretiske ramme	16
KULTUR, IDENTITET OG IMAGE	18
<i>Sammenhænge mellem virksomhed og samfund</i>	20
AUTOKOMMUNIKATION OG IDENTIFIKATION.....	21
TRE PERSPEKTIVER PÅ KULTUR	23
<i>Kritik af multiperspektivet</i>	26
Kapitel 3 – Risikoforståelse og kommunikation	29
VIDENSKABENS ROLLE I SAMFUNDET	31
<i>Videnskabens tab af uskyld</i>	32
VIDENSKABS- OG RISIKOKOMMUNIKATION	34
<i>Diffusion og information</i>	34
<i>Drøftelse og respons</i>	35
<i>Netværk og involvering</i>	36
TRE KOMMUNIKATIVE VILKÅR	39
Kapitel 4 – Novozymes’ identitet og kommunikation	41
TOUCH – NOVOZYMES’ VÆRDISÆT	42
KAMÆLEONEN – IMITATION AF OMVERDEN	44
CSR-STAKEHOLDER-INVOLVEMENT STRATEGI.....	47
ÅBENHED OG STRATEGISK DIALOG	48
AMBASSADØRER OG STAKEHOLDERE	50

Kapitel 5 – Analysestrategi.....	52
INTERVIEWUNDERSØGELSEN.....	53
<i>Valg af respondenter.....</i>	55
<i>Interviews og interviewguide</i>	56
BEHANDLING AF DATAMATERIALET.....	57
Kapitel 6 – Analyse	59
INTEGRATIONSPERSPEKTIVET	59
<i>Arven fra Novo Nordisk</i>	60
<i>Touch som sensegiving</i>	61
<i>At tale med én stemme.....</i>	63
<i>Konklusioner fra integrationsperspektivet.....</i>	66
DIFFERENTIERINGSPERSPEKTIVET	67
<i>Forskerne – en særlig subkultur</i>	67
<i>Modstand mod sensegiving</i>	69
<i>Kommunikation til medarbejderen</i>	71
<i>Medarbejderen som kommunikatør</i>	73
<i>Konklusioner fra differentieringsperspektivet</i>	75
FRAGMENTERINGSPERSPEKTIVET.....	76
<i>Forsker med stort F</i>	77
<i>Forskeren som kommunikatør.....</i>	80
<i>Om genteknologi i samfundet.....</i>	82
<i>Konklusioner fra fragmenteringsperspektivet.....</i>	84
KONKLUSION PÅ ANALYSE.....	85
Kapitel 7 – Diskussion og konklusion.....	87
LOYALITET.....	87
KOMMUNIKATØR I DEN STRATEGISKE KOMMUNIKATION	88
TRE IDEALTYPEN	90
SAMLET KONKLUSION	92
Kapitel 8 – Perspektivering.....	95
SAMMENHOLD AF FORSKELLIGE TEORETISKE GRENE	95
MULTIPERSPEKTIVET SOM ANALYTISK RAMME	96
EMPIRI	98

Formidling	100
ARTIKEL.....	101
OM ARTIKLEN	103
Bibliografi	105
PRIMÆRE KILDER	105
LITTERATUR.....	106
INTERNET-HENVISNINGER	112
SEMINARER OG MØDER	112
Bilag 1 – CSR begrebsdefinition	114
Bilag 11 – Interviewguide	117

Liste over figurer

Figur 1: Kultur, identitet og image (Hatch og Schultz 1997)	18
Figur 2: Autokommunikative processer mellem kultur og samfund	23
Figur 3: Karakteristika ved de tre kulturperspektiver (Martin 1992).....	26
Figur 4: Model over specialets teoretiske ramme	28
Figur 5: Risikoforståelse og kommunikationsstrategier	38
Figur 6: Touch i specialets teoretisk ramme	42
Figur 7: Touch i Novozymes' ledelsessystem.....	43
Figur 8: Processer i integrationsperspektivet.....	67
Figur 9: Processer i differentieringsperspektivet	76
Figur 10: Processer i fragmenteringsperspektivet.....	85

Bilagliste

Bilag 1: CSR-begrebsdefinition

Bilag 2: Interview med Susanne

Bilag 3: Interview med Niels

Bilag 4: Interview med Lasse

Bilag 5: Interview med Henrik

Bilag 6: Interview med Maria

Bilag 7: Interview med Karsten

Bilag 8: Interview med Ida

Bilag 9: Interview med Jesper

Bilag 10: Samlet kodning af interviews

Bilag 11: Interviewguide

Bilag 12: Samlet repræsentation af medarbejderinterviewene

Bilag 13: Interview med kommunikationskonsulent Kenneth Aukdal, Novozymes

Bilag 2-10, 12 og 13 fremgår af vedlagte CD-rom.

Kapitel 1 – Indledning

Som en kamæleon skal en virksomhed i dag kunne tilpasse sig, afspejle og påvirke samfundet omkring den for at bibeholde integritet og *license to operate* i en foranderlig og turbulent omverden. Det stiller krav til navigationen. Inkluderer etiske dilemmaer om bioteknologiske anvendelsesmuligheder ser vi, at virksomheder og organisationer til stadighed må være proaktive i deres strategiske kommunikation for at skabe troværdighed. Her tages alle midler i brug for at leve op til omverdens krav – ikke mindst medarbejderen inddrages i den strategiske kommunikation.

Consequently, we believe that it is necessary to encourage the study of identity as something other than an enduring reified concept. We need to study how organization members adapt to frequent information that suggests reconsideration of their organization's identity. (Gioia, Schultz & Corley 2000:76).

Men hvilke problematikker opstår, når en virksomhed bruger sine medarbejdere til at kommunikere eksternt om genteknologi? Vores faglige formål med specialeafhandlingen er at undersøge, hvordan virksomheder kan arbejde med integreret kommunikation om genteknologi og inddrage medarbejderen i det strategiske arbejde.

Udviklingen og brugen af genteknologi er et kontroversielt emne (Renn 1998, Horst 2005), som med jævne mellemrum debatteres i medier og forskellige fora. Vi antager derfor, at det kan være problematisk at arbejde stringent og integreret med kommunikation om genteknologi med medarbejderen som ambassadør. Debatten, mener vi, skal ses i sammenhæng med de kendetegn, der er ved risikosamfundet, herunder videnskabens mistede autoritet (Beck 1997:254). Heraf synliggøres en række problemstillinger omkring forholdet mellem videnskab og offentlighed, som har betydning for virksomheder, der bedriver forskning.

Vi ser, at virksomheder forsøger at advokere for genteknologi i sammenhæng med argumenter om *bæredygtighed* og *Corporate Social Responsibility* (herefter CSR), men der savnes inden for kommunikationsfeltet empiriske undersøgelser af CSR-kommunikation ud fra et medarbejderperspektiv (Gioia et al. 2000, Sen et al. 2001, Morsing 2006). Vi ønsker at bidrage til kommunikationsfeltet med en diskussion af medarbejderens rolle i integreret kommunikation.

Kapitel 1

Vi tager udgangspunkt i et kvalitativt single case-studium af virksomheden Novozymes, der anvender genteknologi til fremstilling af enzymer. Novozymes gør meget ud af at kommunikere om virksomhedens indsatser omkring bæredygtighed og socialt ansvar. Vi antager, at ekstern kommunikation om CSR er med til at styrke medarbejderidentifikationen med virksomheden (Morsing 2006), og at Novozymes bruger dette som strategi til fastholdelse og rekruttering af medarbejdere.¹

Vores umiddelbare iagttagelse af casen, Novozymes, viser et skisma i forhold til idealet om at være en mangfoldig og polyfon organisation, som vi ser indbygget i virksomhedens værdisæt – The Novozymes Touch. Samtidig peger det ydre pres, i form af den medierede offentlighed og debatten omkring genteknologi, på behovet for at være integreret og enstemmig i sin kommunikation. Særligt ønsker vi at beskæftige os med, hvordan forskningsmedarbejderen i Novozymes forholder sig til virksomhedens kommunikation om genteknologi.

Denne problemstilling og disse overvejelser fører videre til vores problemformulering.

Problemformulering

Vi ser, at problemstillingen implicit kræver behandling af to underliggende spørgsmål, som vi ekspliciterer således:

1. Hvordan håndterer Novozymes den strategiske CSR-kommunikation om genteknologi?
2. Hvordan oplever forskningsmedarbejderen Novozymes' kommunikation om genteknologi og sin rolle heri?

Disse to spørgsmål repræsenterer de dele af de processer, vi ønsker at undersøge, og udgør vores todelte problemformulering. For at besvare problemformuleringen må vi dog først undersøge: *Ud fra hvilken samfundsforståelse stilles der hvilke krav til virksomheders kommunikation?*

Problemformuleringen og arbejdsspørgsmålet vil herefter være bærende for specialeafhandlingens struktur.

¹ Oplæg af Michael Hougaard Pedersen fra Novozymes Sustainability Development Centre, CSR-konference, Børsen 21. oktober 2006.

Afgrænsning

Vi ser Novozymes' kommunikation om genteknologi indlejret i sammenhæng med CSR, hvor især hensynet til miljøet indgår som et tungtvejende argument: *"Vi bygger på naturens magi - Novozymes' biologiske løsninger skaber grobund for en bæredygtig udvikling"*.² Novozymes forholder sig til risici omkring anvendelsen af genteknologi. Ligeledes har virksomheden et bredt CSR-engagement.³ Vi afgrænser os til alene at undersøge Novozymes' CSR-kommunikation omkring anvendelse af genteknologi.⁴ For en uddybning af vores forståelse af CSR-begrebet, henviser vi til bilag 1.

Om Novozymes

Novozymes er en danskbaseret enzymvirksomhed, som udvikler og producerer mikroorganismer og enzymer, primært til industrielle formål. Virksomheden var tidligere en del af Novo Nordisk, men blev selvstændig og børsnoteret i år 2000 og har nu salg i 130 lande med mere end 600 produkter, hvoraf enzymsalget udgør 95 %.⁵ Virksomheden har mere end 4200 aktive patenter og patenter under behandling. Forskning og udvikling er to centrale fokusområder – 12-13 % af virksomhedens omsætning anvendes til forskning og udvikling i Research & Development (herefter R&D).⁶

Virksomhedens kernekompetencer er knowhow inden for genteknologi, som er et område under bioteknologi. Fælles for virksomheder, der anvender bioteknologi er, at produkterne er udviklet med bioteknologiske metoder.⁷ Den bioteknologiske sektor er karakteriseret ved virksomheder, *"der i den primære drift og udvikling anvender en form for genteknologi eller biomolekylær teknik"* (Mac et al. 2003:15). Det betyder, at virksomhederne ikke nødvendigvis indgår i samme branche, da sektoren kan opdeles i brancher inden for fødevarer, miljømæssig bioteknologi, industriel bioteknologi, health care, landbrug, DNA-sporing og sandsynligvis flere og nye opdelinger (Eramian et al. 2005:29).

² Citat hentet på Novozymes' hjemmeside, www.novozymes.dk

³ Novozymes har eksempelvis politikker for antikorrupsion (Oplæg af Michael Hougaard Pedersen fra Novozymes Sustainability Development Centre d. 21. oktober 2006). Vi henviser ligeledes til Novozymes' årsrapport 2006 for social og miljømæssig redegørelse, p.30 www.novozymes.dk (i dansk pdf. fil)

⁴ Novozymes årsrapport 2006, p 50. www.novozymes.dk (i dansk pdf. fil)

⁵ Ibid. p. 8.

⁶ Ibid. p. 20.

⁷ Om end bioteknologi er et spændende emne, afholder vi os fra yderligere at forklare de tekniske detaljer om bioteknologiske metoder, ligesom vi ikke forholder os personligt til bioteknologiens etiske dilemmaer.

Kapitel 1

Novozymes arbejder strategisk med CSR og har nedsat en Sustainability Development Strategy Group og et Sustainability Development Centre. CSR er ligeledes indskrevet i virksomhedens kvalitetsledelsessystem. Novozymes følger ISO 14001 Environmental Management System og ISO 9001 Quality Management System og arbejder desuden med integreret årsrapporter, hvor der rapporteres om finansielle, sociale og miljømæssige forhold.⁸ Novozymes Stakeholder Communications har en underafdeling, External Affairs, som varetager Novozymes' interesser i forhold til eksterne interessenter; eksempelvis branchen, myndigheder og NGO'er.

Ud af 4068 medarbejdere er 830 beskæftiget inden for R&D-området, og samlet set er 64,2 % af de ansatte mænd. Halvdelen af den samlede medarbejderstab er ansat i Danmark. Virksomheden er i stor vækst og står over for udfordringer omkring rekruttering af medarbejdere.⁹

Efter denne præsentation af Novozymes, uddyber vi nu, hvordan vi forholder os til virksomheden som en del af vores undersøgelse.

En kvalitativ case-undersøgelse

Vi har valgt et eksplorativt single-case studium til at undersøge vores problemstilling (Yin 1993:5). Vi arbejder med et intensivt design på to planer – dels undersøger vi én enkelt case, og dels bruger vi kvalitative interviews som undersøgelsesmetode. Vi tager udgangspunkt i virksomheden Novozymes som en unik¹⁰ case, anerkendt for at have et stærkt brand og for at arbejde med integreret kommunikation om genteknologi samt at være socialt ansvarlig virksomhed.

Kvalitative interviewundersøgelser er kritiseret for ikke at kunne generaliseres (Flyvbjerg 1991:145). Vi tager til genmæle over for kritikken med Kvaless henvisninger til studier inden for

⁸ Novozymes årsrapport 2006.

⁹ Oplæg af Michael Hougaard Pedersen fra Novozymes Sustainability Development Centre, CSR-konference, Børsen 21. oktober 2006.

¹⁰ Vi anser ikke Novozymes for at være en eksemplarisk case i Neergaards og Yins forstand (Neergaard 2001, Yin 1993:12), da virksomheden i deres CSR-engagement og positive omdømme adskiller sig fra majoriteten af danske virksomheder. Novozymes blev i 2006 for 6. år i træk kåret som verdens mest bæredygtige bioteknologiske virksomhed i Dow Jones Sustainability Group Index. I 2006 blev virksomheden placeret som nr. 3 på Berlingske Nyhedsmagasins Guld Image-liste ud fra en vurdering af 9 parametre; *ledelse, ansvarlighed, innovation, medarbejdere, troværdighed, kommunikation, finansiell styrke, konkurrenceevne og kvalitet*. 2937 virksomheder deltog i målingen, hvoraf 140 var repræsenteret på listen. Undersøgelsen er foretaget af Institutet for Opinionsanalyse (IFO) i samarbejde med GCI Mannov. Derudover henviser vi i vores virksomhedsbeskrivelse af Novozymes' engagement.

Kapitel 1

psykologien (eksempelvis med henvisning til Freud og Piaget). Disse studier, hvor der generaliseres ud fra enkelte cases, har det tilfælles, at de kortlægger konsistente og tilbagevendende mønstre ved hjælp af intensive case-studier (Kvale 2006:109). Flyvbjerg indbefatter debatten om repræsentativitet og kvalitative studier på følgende måde:

Valget af metode bør være afhængig af omstændighederne; og hvorfor skyde med haglgevær, når man i mange tilfælde kan ramme plet med en riffel?
(Flyvbjerg 1991:147).

Med en kvalitativ analyse af Novozymes som case forventer vi, at vores resultater og konklusioner vil have større gyldighed og gennemslagskraft, end hvis vi tog udgangspunkt i en virksomhed, som ikke i samme grad arbejder strategisk med kommunikation om genteknologi. Vores udvælgelsesstrategi i forhold Novozymes som case er derfor ”kritisk” idet den tillader logisk generalisering og maksimal anvendelse af information på andre cases (Neergaard 2001:23). Med denne tilgang forventer vi ligeledes at vores undersøgelse vil bidrage til kommunikationsfaget og ikke blot være et isoleret empirisk studie (Yin 1993:27).

Valget af et kvalitativt case-studie betyder, at vi må synliggøre vores metodiske refleksioner over sammenhængen mellem projektets genstandsfelt, den teoretiske belysning og den empiriske metode. Disse er præget af vores videnskabsteoretiske udgangspunkt i kritisk realisme.

Metodiske overvejelser

Vi begynder vores refleksioner i det videnskabsteoretiske perspektiv og uddyber derfra, hvordan vi validerer specialets undersøgelsesmetode. Videnskabsteoretisk placerer vi os inden for kritisk realisme, og det betyder, at vores analytiske tilgang er kendetegnet ved abduktion. Abduktion placerer vi, med professor i sociologi Berth Danermark, mellem en induktiv og en deduktiv tilgang:

Abduction is to move from a conception of something to a different, possibly more developed or deeper conception of it. This happens through our placing and interpreting the original ideas about the phenomenon in the frame of a new set of ideas (...) All abduction builds on creativity and imagination. This is the essential difference between abduction and the other two modes of inference [induktion og deduktion].
(Danermark et al. i Schrøder et al. 2003:46).

Kapitel 1

En konsekvens af den abduktive tilgang er, som Danermark nævner, at vurderingen af undersøgelsens validitet ikke bygger på bestemte kriterier (ibid. 47). Derfor vil vi begrunde specialeafhandlingens videnskabelighed ved at forklare, hvordan vi har indbygget validitet for undersøgelsen.

Vores forståelse af validitet tager udgangspunkt i denne definition: ”*det at måle det man sigter mod at måle*” (Østbye et al. 1997:36). Med vores udgangspunkt i den kritiske realisme vil vi uddybe vores argumentation for undersøgelsens validitet med Lincoln og Gubas fire vurderingskriterier, hvor der skelnes mellem intern og ekstern validitet (Lincoln & Guba 1985):

Troværdighedskriteriet (credibility) opfylder vi gennem en tilstrækkelig og detaljeret beskrivelse af casen, hvilket er med til at sikre undersøgelsens *interne validitet*. Vi har beskrevet casen, Novozymes, og vi præsenterer i kapitel 4 virksomhedens kommunikation om genteknologi. I kapitel 5 gør vi derudover rede for, hvordan vi har tilrettelagt den del af vores undersøgelse som bygger på interviewene med medarbejderne i R&D. Interviewene bærer hovedvægten af vores undersøgelse.

Med vores argumentation om valget af case ovenfor og i vores diskussion i kapitel 7 opstiller vi betingelserne for, at læseren kan vurdere overførbareheden af vores undersøgelse.

Overførbarehedskriteriet (transferability) handler netop om at give læseren mulighed for at afgøre, om det er muligt at overføre den producerede viden fra det specifikke casestudie til andre situationer, hvilket er med til at sikre *ekstern validitet*.

Ud fra en forestilling om, at konteksten er foranderlig, er det vigtigt, at vi gør rede for *afhængighedskriteriet* (dependability/reliability) – altså hvilken indflydelse konteksten kan have for undersøgelsens resultater. Vi fremhæver, at vores undersøgelse skal ses i lyset af, at debatten om genteknologi er relativt nedtonet i medierne i øjeblikket i modsætning til eksempelvis år 2000, hvor debatten var på sit højeste.¹¹ Vi forestiller os, at en stor debat i medierne eksempelvis ville have gjort vores interviewpersoner mere defensive i interviewsituationerne og måske motiverede til at tolke vores interviewspørgsmål som verbale angreb.

¹¹ Interview med Kirsten Birkegaard Stær, External Affairs.

Kapitel 1

Bekræftelseskriteriet (confirmability) handler om at give mulighed for, at andre kan bekræfte vores analyseresultater. Dette kriterium opfylder vi ved at argumentere for vores tolkninger af empirien og stille de anonymiserede transskriptioner, samt kodning til rådighed for læseren (bilag 2-10). Transskriptionerne er ikke offentliggjort sammen med specialeafhandlingen af hensyn til en fortrolighedsaftale med Novozymes og interviewpersonerne.

Argumentationen for de overordnede teoretiske og metodiske valg og tilgange udbygges i kapitel 2 om specialets teoretiske ramme, mens vores metodiske refleksioner omkring empiriproduktion og analysemetode særligt vil fremgå i kapitel 5 om analysestrategi.

Specialeafhandlingens opbygning

I kapitel 2 præsenterer vi specialets teoretiske ramme. Her tager vi udgangspunkt i Hatch og Schultz' begreber kultur, identitet og image og deres model over forholdet mellem disse begreber. Vi kritiserer teorien for derefter at modificere begreberne med henblik på anvendelsen i vores specifikke undersøgelse. I dette kapitel introducerer vi ligeledes begreberne *autokommunikation* (Christensen) og *identifikation/dis-identifikation* (Morsing) for at forklare de kommunikative processer mellem de tre dele i vores modificering af Hatch og Schultz' model. Afslutningsvis præsenterer og diskuterer vi Martins multiperspektiv på organisationskultur som en uddybning af kultur-feltet i vores model. Denne teori får her en særlig vægtning, idet den er udgangspunkt for analysestrategien.

I kapitel 3 besvarer vi det indledende arbejdsspørgsmål: Ud fra hvilken samfundsforståelse stilles der hvilke krav til virksomheders kommunikation? Her fremhæver vi, med udgangspunkt i begrebet *Risikosamfundet* (Beck), videnskabens ændrede rolle i samfundet, og vi diskuterer hvilke kommunikative vilkår, der kan iagttages for, hvordan virksomheder kommunikerer om kontroversielle emner som videnskab. Her peger vi på tre kommunikative vilkår, der har konsekvens for strategisk integreret CSR-stakeholder kommunikation (Morsing & Schultz). Det drejer sig om videnskabens ændrede rolle, kompleksitet og åbenhed.

I kapitel 4 sammenkæder vi de tre kommunikative vilkår med Novozymes' integrerede kommunikationsstrategi, og vi besvarer her: *Hvordan håndterer Novozymes den strategiske CSR-kommunikation?* Det gør vi, med særligt fokus på stakeholder-involvement strategien, som en

Kapitel 1

uddybning af CSR-kommunikationen, vi præsenterede i kapitel 3. Her introducerer vi værdisættet, The Novozymes Touch, fordi vi ser det som afsæt for den integrerede kommunikation om genteknologi. Vi betoner også, hvordan Novozymes anskuer forskeren som både interessant og kommunikator i den strategiske kommunikation. Denne bliver herved en del af et underliggende skisma om den mangfoldige organisation og den enstemmige integrerede kommunikation. Her henviser vi til indledningens problematisering af undersøgelsesfeltet.

Forud for analysen gør vi, i kapitel 5, rede for vores tilgang til interviewundersøgelsen blandt medarbejderne i R&D for at ekspliciterer vores metodiske overvejelser. Kapitel 5 er udgangspunktet for kulturanalysen i kapitel 6.

I kapitel 6 analyserer vi det empiriske materiale med udgangspunkt i spørgsmålet: *Hvordan oplever forskningsmedarbejderen Novozymes' kommunikation om genteknologi og sin rolle heri?* Vi præsenterer tre analysedele med udgangspunkt i Martins multiperspektiv på kultur; integrationsperspektivet, differentieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet, hvert med dets specifikke fokus på organisationskultur. Under hvert perspektiv analyserer vi udvalgte temaer og kategorier fra kodningen af vores interviewmateriale. Vi kæder besvarelserne af de to første arbejdsspørgsmål ind i delkonklusionerne og afslutter med en opsummering af konklusionerne fra de tre analysedele.

I kapitel 7 forholder vi analysekonklusionerne til hinanden og konkluderer på det andet problemformuleringsspørgsmål. Vi konstruerer derefter tre idealtyper på baggrund af vores samlede analyse efterfulgt af specialets konklusion.

I kapitel 8 diskuterer vi afslutningsvis, hvilken betydning vores sammenhold af teorier, empiri og analysemetode har haft for undersøgelsen.

Kapitel 2 – Specialets teoretiske ramme

I vores problemformulering ligger en grundlæggende antagelse om, at en virksomheds identitet og kultur både påvirker og bliver påvirket af det omkringliggende samfund. Vi vil nu med udgangspunkt i vores videnskabsteoretiske afsæt konstruere et teoretisk fundament for vores undersøgelse.¹²

Vores anvendelse af teori og metode afspejler vores inspiration af den kritiske realisme. Kritisk realisme har ontologisk set samme forståelse af verden som realismen, men trækker på konstruktivismens epistemologi. Det betyder, at vi på det ontologiske plan følger realismens udgangspunkt om, at der eksisterer en social virkelighed uafhængigt af sprog, mens vi epistemologisk og metodologisk er inspireret af socialkonstruktivismen. Den tager udgangspunkt i en forståelse af, at der er en social virkelighed, som eksisterer uafhængigt af sprog, men vores eneste adgang til viden om denne virkelighed er gennem sprog og andre tegnsystemer (Schrøder 2003:45).¹³ Vores udgangspunkt i kritisk realisme betyder, at vi ser omverden og virksomhed i gensidige påvirkningsprocesser, som har betydning for virksomhedens selvopfattelse og måde at kommunikere på.

Specialets teoretiske grundlag består af en sammenfletning af tre teoretiske felter:

Kommunikationsteori, organisationsteori og teori om videnskabsformidling og risiko. Vi spænder en kommunikationsteoretisk ramme ud for specialeafhandlingen, på baggrund af Mary Jo Hatch og Majken Schultz' teori, der rummer de relationer mellem virksomhed og samfund, som vi ønsker at undersøge. Heri placerer vi den øvrige teori, vi inddrager i afhandlingen.

Vi finder Hatch og Schultz' kommunikationsteoretiske tilgang til forholdet mellem organisation og samfund relevant for vores problemstilling, fordi den integrerer forholdet mellem virksomhedens kultur og eksterne forhold i et holistisk blik på kommunikation, hvor intern og ekstern kommunikation er nært forbundne. Deres teoretiske udgangspunkt er en kombination af organisationsteori og marketingteori udmøntet i begreberne kultur, identitet og image.

¹² Vi præsenterer ikke en selvstændig begrebsafklaring, da vi finder det mere hensigtsmæssigt at diskutere de begreber, vi bruger, i sammenhæng med teorien.

¹³ Schrøder et al. tager udgangspunkt i det, de kalder *diskursiv realisme*, som er en del af den udvikling i socialvidenskaberne og filosofien, som kaldes *kritisk realisme*. Når vi henviser til Schrøder et al. differentierer vi ikke mellem diskursiv realisme og kritisk realisme, men bruger begrebet kritisk realisme om vores videnskabsteoretiske ståsted.

Kapitel 2

Vi ser nogle udfordringer ved deres tilgang, som vi diskuterer for herefter at præsentere en revideret og tilrettet teoretiske ramme. Fordi vi ser al kommunikation som en form for organisering (Christensen & Morsing 2005:92), inddrager vi Lars Thøger Christensens begreb om autokommunikation og Mette Morsings begreber om identifikation og dis-identifikation som anvendelsesorienterede begreber til at uddybe relationerne mellem virksomhed og omverden.

For at forstå, hvilken omverden Novozymes som bioteknologisk virksomhed navigerer i, fremhæver vi sociolog Ulrich Becks teori om risikosamfundet. Her fokuserer vi særligt på hans begreber om videnskabens rolle og forhandling af risiko. Vi bygger denne forståelse af omverden på vores antagelse om, at genteknologi er forbundet med risikopfattelse. Becks begreb om forhandling af risikopfattelser forbinder vi med en grundlæggende antagelse om, at kommunikation om genteknologi kan ændre opfattelser af, hvad der udgør risiko. Teorien har derved en metateoretisk funktion. Her inddrager vi Maja Horsts diskussion af forskellige forståelser af forholdet mellem videnskab og offentlighed. Horst er relevant at inddrage i vores teoriramme, fordi genteknologi, som bruges og udvikles i videnskabeligt regi, både skaber risikopfattelser og er en del af de kontroverser, hun nævner i forholdet mellem videnskab og offentlighed.

Horsts teori tillægger vi en funktion som middlerange teori, som vi sammenstiller med Mette Morsing og Majken Schultz' mere anvendelsesorienterede teori. De præsenterer tre forskellige CSR-stakeholderstrategier. Denne sammenstilling er relevant for vores undersøgelse, fordi forholdet mellem videnskab og offentlighed har betydning for, hvilke strategier virksomheder gør brug af, når de kommunikerer om deres brug af teknologier forbundet med risici. Disse teoretiske tilgange mener vi komplementerer hinanden, idet vi anskuer Morsing og Schultz' tilgang til CSR-kommunikation som en uddybning og operationalisering af relationerne mellem organisation og samfundet. På baggrund af vores sammenstilling af teorierne, diskuterer vi Novozymes' kommunikation om genteknologi for herefter at rette blikket på medarbejdernes rolle i den sammenhæng i kulturanalysen.

Til dette formål anvender vi organisationsteoretikeren Joanne Martins multiperspektiv på virksomhedskultur som grundlag for vores analysestrategi i vores undersøgelse. Multiperspektivet rummer tre forskellige aspekter af kultur, der på én gang belyser styrker og udfordringer for hele

Kapitel 2

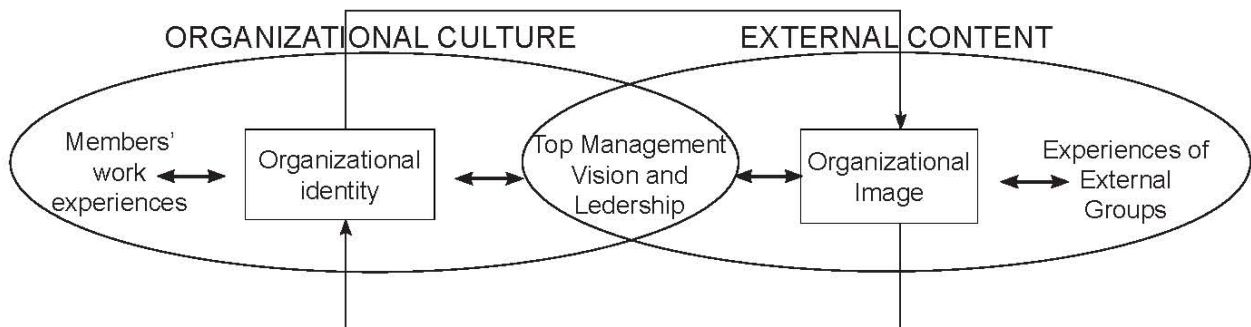
organisationen både på overordnet niveau, såvel som på subkultur og individplan. Med vores afsæt i kritisk realisme ser vi fordele ved at kombinere tre forskellige perspektiver på organisationskultur, fordi vi herigennem nuancerer billedet af den sociale virkelighed, vi iagttager.

Vi er pragmatiske i vores teorianvendelse, idet vi trækker på flere teoretiske retninger for at belyse forskellige vinkler af vores problemfelt. De forskellige teoretiske tilgange er relevante for problemfeltet, fordi vi tager udgangspunkt i en højteknologisk virksomhed, som arbejder med strategisk kommunikation om deres anvendelse af genteknologi. Vi reflekterer over denne tilgangs konsekvenser og begrænsninger i perspektivering, kapitel 8.

Vi introducerer nu kort Hatch og Schultz' tilgang og model og præsenterer herefter en revideret model på baggrund af vores kritik og modificering af deres begreber.

Kultur, identitet og image

Vi forstår, på baggrund af Hatch og Schultz, at forholdet imellem *kultur*, *identitet* og *image* skaber cirkulære processer, som indebærer en gensidig afhængighed. De forklarer, at *organisationsidentiteten* er indlejret i *organisationskulturen*. Her konstrueres forestillingerne om organisationen, som kommunikerer gennem organisationsidentiteten. Disse forestillinger projekteres ud og bliver atter optaget i virksomhedskulturen (Hatch & Schultz 1997:361, herefter Hatch). Vi vil i det følgende tage udgangspunkt i deres model, hvori de sammenfatter deres teoretiske blik på forholdet mellem kultur, identitet og image:



Figur 1: Kultur, identitet og image (Hatch og Schultz 1997)

Kapitel 2

Til venstre i modellen skelnes mellem *organisationskultur* og *organisationsidentitet*. Kultur defineres som en kontekst, hvori fortolkninger af organisationsidentitet finder sted, og hvor intentioner om at influere på organisationens image formuleres af ledelsen (Hatch 1997:356). *Top management* og *vision* er placeret midt i ovenstående model, og er samtidig forbindelsen mellem *External Content* og organisationskulturen. Hatch og Schultz argumenterer for, at det er nødvendigt at undersøge organisationskulturen for at forklare udviklingen og fastholdelsen af organisationsidentitet (Hatch 1997:357). Her ser vi altså, at udtrykte værdier – fx værdisæt er den kommunikative kobling mellem kultur og identitet.

Til højre i modellen placeres begrebet *Organisational image*, som defineres således: ”*Organizational image is a holistic and vivid impression held by an individual or a particular group towards an organization*”. Det dannes derved i interaktion mellem virksomhedens kommunikative selvfremsættelse og *External groups’* sensemaking heraf (Hatch 1997:359). Vi forstår begrebet External Groups som de interessenter virksomheden selv anskuer som interessenter (ibid.).

Vi ser, at sammenkædningen af marketingteori og organisationsteori kommer til udtryk i begrebet identitet. Begrebet forklares ud fra to grundlæggende definitionsrammer; virksomhedsidentitet og organisationsidentitet (Hatch 1997:357). På den ene side tager marketingteori udgangspunkt i virksomhedsidentitet, og her er ledelsens formål med kommunikationen blandt andet differentiering fra konkurrenter, der udtrykkes visuelt og symbolsk eksternt.¹⁴ På den anden side definerer organisationsteorien identitet som kommunikation af værdier udtryk i ord til virksomheden selv (ibid.). Hatch og Schultz samler begge forståelser i et samlet begreb, og i stedet for at vælge mellem definitionsrammerne for virksomhedsidentitet og organisationsidentitet foreslår de integration af de to i praksis (Hatch 2000:19).

På trods af idealet om et integreret identitetsbegreb, problematiserer vi begrebet, fordi det ikke til fulde rummer interaktionen mellem samfundet og virksomhedens identitet. Vi skelner derfor ikke imellem virksomhedsidentitet og organisationsidentitet, da vi med specialets teoretiske optik ser en

¹⁴ Vi afgrænser os fra at se på Novozymes’ corporate identitet (bl.a. branding), og derfor behandler vi ikke differentiering (fx i forhold til konkurrenter) som et kommunikativt vilkår fra samfundet til Novozymes. Vi konstaterer blot, at disse teorier som oftest tager udgangspunkt i et monolistisk syn på virksomhedens identitet, og inkluderet i den forståelse er, at de overordnede sammenhænge på strategisk niveau i praksis skabes af integreret kommunikation (Schultz 2000:14).

Kapitel 2

overskridelse og et begyndende sammenbrud af grænserne imellem virksomhed og samfund. Hvem, der er interne og eksterne interessenter er ikke en fikseret sontring, som vi ser det i Hatch og Schultz' model. Vi reviderer derfor nu begreberne.

Sammenhænge mellem virksomhed og samfund

Vi begynder ved at uddybe det, der ligger uden for virksomheden (External Content) på to måder. For det første anser vi organisationens medlemmer som en del af fællesskaber i samfundet; at medarbejderne udelukkende tilhører den interne cirkel i Hatch og Schultz' model, illustrerer for os, at den ikke rummer et nuanceret, fragmenteret syn på organisationen. Vores tilrettede model, som vi præsenterer sidst i afsnittet, vil derfor afspejle denne kritik ved ikke at have et "lukket" kultur-felt.

For det andet mener vi ikke, External Content dækker et decideret samfundsbegreb, og derfor inddrager vi en teoretisk begrebsliggørelse af omverdenens krav og vilkår til Novozymes' kommunikation, som vi præsenterer i Kapitel 4. Specialets fokus afgrænses i den forbindelse til det teoretiske billede af samfundet, og vi inddrager derfor ikke empiriske undersøgelser af interessentgrupper (stakeholderes) forskellige krav til Novozymes.¹⁵ Vi anser, at både formelle og uformelle situationer mellem organisationens medlemmer og interessenter udgør en del af interaktionen mellem organisation og samfund.

Vi argumenterer altså her for, at virksomhedens identitet skabes i tættere relationer mellem virksomheden og dens omverden end i relationen til virksomhedens kultur (Schultz 1997:130). Argumentet for ikke at se en skarp adskillelse er graden af gensidig påvirkning. Vedholdende kommunikation til virksomhedens interessenter er et led i at opnå troværdighed; license to operate, og identiteten formes derfor mere og mere i relation til samfundet end på baggrund af udveksling mellem udtrykt identitet og kultur (Christensen 2003:164). Derfor har vi en forståelse af identitet som et stærkt foranderligt udtryk for virksomhedens opfattelse og håndtering af samfundets krav. Med andre ord, er der mere fokus på processer af foranderlighed i virksomhedens omverden end kontinuitet i virksomhedens "indre" identitet (Whetten 1998:73). Her modificerer vi altså begrebet identitet, og når vi henviser til virksomhedens identitet, forstår vi således også dens image som en del heraf.

¹⁵ Som vi forstår stakeholderteorien forholder den sig til, at stakeholdergrupper kan have multiple forventninger til en virksomhed (Freeman 1984).

Vi begyndte vores modificering i External Content, og fortsatte i en diskussion af forholdet mellem image og identitet. Specialet tager nu afsæt i relationerne mellem *kultur, identitet og samfund*. Vi mangler blot at redegøre for, hvordan vi forstår kulturbegrebet i *organizational culture*. I betragtning af, at vi foretager en kulturanalyse, mener vi ikke, at Hatch og Schultz beskæftiger sig uddybende nok med organisationskultur.¹⁶ Vi vil derfor uddybe kulturfeltet med Joanne Martins multiperspektiv for at opnå et mere nuanceret og helt blik på organisationskultur. Først præsenterer vi begreberne autokommunikation og identifikation.

Autokommunikation og identifikation

De kommunikative mekanismer, som er i spil mellem virksomhedens kultur, identitet og samfundet, forklarer vi ved at inddrage Lars Thøger Christensens begreb, autokommunikation, og relatere det til Mette Morsings begreber om identifikation og dis-identifikation. Begrebet autokommunikation defineres som en selv-referentiel kommunikationshandling, som finder sted, når et budskab er fortolket af afsenderen i forhold til afsenderens egne koder (Christensen 1997:200, 201).¹⁷ Autokommunikative processer sker "*whenever the selfperception of a sender (...) is being enhanced or transformed (as opposed to informed) by the sender's own message*" (Christensen 1997:207). Afsenderen bliver i denne forståelse både afsender og modtager¹⁸, og derved kan autokommunikation anskues som en kulturel selvforstærkning (Lotman 1991 i Christensen 1997:199).

Christensen påpeger, at afsenderen, det organisatoriske 'jeg', er en sammensat og fragmenteret størrelse, og ser vi dette forhold med organisationsteoretiske briller, kan virksomhedens ledelse udnytte det strategisk, eksempelvis ved at fremstille virksomheden positivt direkte over for medarbejderen eller indirekte ved at fremstille medarbejdere positivt i eksempelvis reklamekampagner.¹⁹ De kommunikationssystemer, der etableres for at virksomheden kan nå sin omverden, linker derved paradoksalt nok virksomheden med sig selv (Christensen 1997:220 ff.).

¹⁶ Hatch og Schultz trækker hovedsagligt på Edgar Scheins funktionalistiske kulturforståelse, som de modificerer i forhold til deres socialkonstruktivistiske udgangspunkt.

¹⁷ Christensen tager udgangspunkt i den russiske semiotiker, Yuri Lotmans teori.

¹⁸ I modsætning til den traditionelle kommunikationsmodel repræsenteret af Shannon og Weaver med afsender, budskab og modtager (Shannon, C. og W. Weaver (1949).

¹⁹ Se eksempelvis Gilly & Wolfinbarger 1998.

Kapitel 2

Autokommunikationsprocessen er dog ikke let at forudsige eller kontrollere – den interne modtagergruppe kan nemlig tolke budskabet ud fra andre koder, end afsenderen (oftest ledelsen) har til hensigt. Denne del af autokommunikation forklarer vi med begreberne sensegiving og sensemaking. Sensemaking-begrebet henviser til, at man udvælger en del af sine omgivelser og fortolker den i forhold til allerede opnåede forståelser af omgivelserne. Det giver mulighed for at handle ud fra disse forståelser (Thomas, Clark & Gioia 1993:240 ff.). Sensegiving defineres som den proces, der konstruerer meningsrammer for opfattelse med henblik på at skabe en fortrukket ramme eller definition af omgivelser og derved ændrede handlemuligheder for et andet individ eller gruppe (Gioia & Chittipeddi 1991:434). Sensegiving og sensemaking er derfor gensidigt afhængige:

As a result of the sensemaking and sensegiving efforts, the original abstract vision is likely to become more well-defined and undergo some modification (at least concerning espoused manifestations of the vision or proces used to achieve it). (Gioia & Chittipeddi 1991:434).

Også strategiske kommunikationshandlinger er baseret på den meningstilskrivelse, der finder sted af organisationens medlemmer. Hvorvidt organisationens medlemmer accepterer sensegiving af et budskab i en autokommunikativ proces afhænger af organisationskulturen og tidligere kommunikation af samme art (Christensen 1997:207).

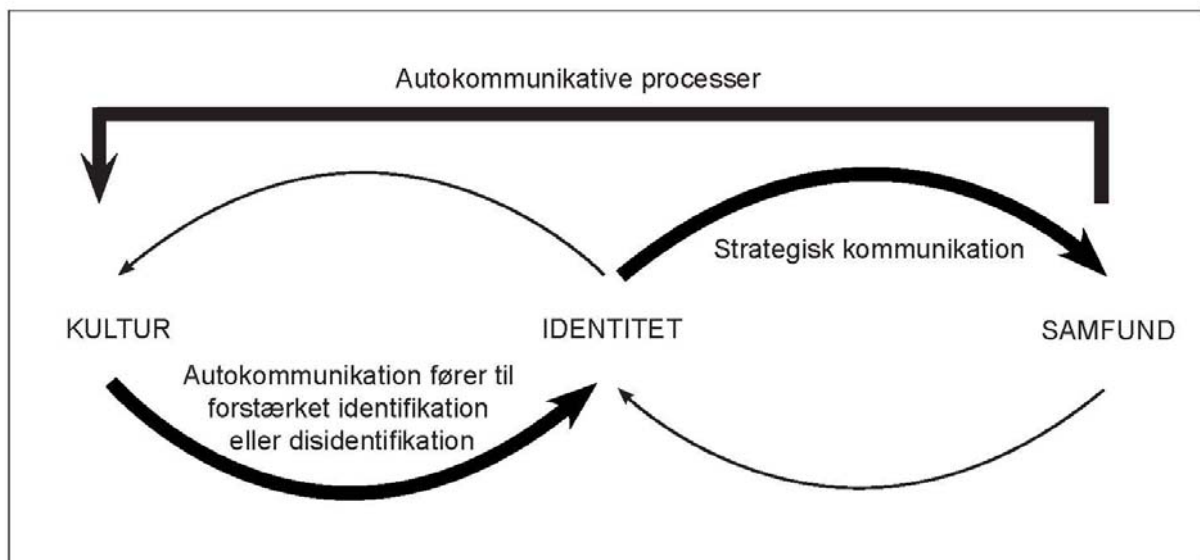
Vi bruger begrebet autokommunikation til at undersøge autokommunikative processer i forhold til de interne interessenter, selvom Christensen anvender begrebet i marketing-sammenhæng (Christensen 1997). De autokommunikative processer har i høj grad indflydelse på såvel ledere som medarbejders identifikation med deres virksomhed. Det ser vi udmønter sig i to scenarier: forstærket identifikation eller kraftig afstandtagen. For det første er den auto-kommunikative virkning af CSR i høj grad styret af, hvordan kommunikationen modtages af eksterne interessenter. For det andet er CSR som autokommunikation en stærk kommunikativ strategi for ledelsen til at nå virksomhedens medarbejdere på. Denne effekt opnås, fordi mennesker bruger deres virksomhed som del af deres personlige identitet (Senneth 1999).

Morsings fokus på identifikation og dis-identifikation, kan netop ekspliciterer de autokommunikative processers betydning for medarbejdernes identifikation eller dis-identifikation med virksomheden med specifikt fokus på CSR som strategisk autokommunikation (Morsing

Kapitel 2

2006). Derfor mener vi, at Morsings begreber lader sig overføre til specialets specifikke spændingsfelt, fordi vi ser kommunikation om genteknologi indlejret i CSR i Novozymes' tilgang (jf. Afgrænsning, kapitel 1, samt bilag1).

Efter at have præsenteret hvordan vi anskuer sammenhængen mellem virksomhed og samfund, har vi i nedenstående model samlet begreberne og processerne, uddybet på baggrund af Hatch og Schultz model. Vi tillægger grundlæggende processerne fra samfund til kulturen mere vægt, end vi tolker hos Hatch og Schultz, hvilket vi har illustreret i modellen ved de autokommunikative processer. Med denne revidering, kan vi nu beskæftige os mere indgående med kulturbegrebet.



Figur 2: Autokommunikative processer mellem kultur og samfund

Tre perspektiver på kultur

Vi tager udgangspunkt i den kritik vi rejste af Hatch og Schultz' kulturbegreb, hvor vi argumenterede for, at der ikke er et særlig nuanceret blik på kultur i forhold til specialets undersøgelsesfelt. Vi modificerer og uddyber derfor vores forståelse af kultur med Martins multiperspektiv.

Kapitel 2

I Martins forståelse defineres kultur således:

*Culture is a loosely structured and incompletely shared system that emerges dynamically as cultural members experience each other and the organization's contextual features.*²⁰

Martin opstiller tre teoretiske perspektiver på kultur; *Integrationsperspektivet*, *Differentieringsperspektivet* og *Fragmenteringsperspektivet*. Formålet med det tredelte perspektiv er at belyse de mange facetter af organisationskultur, som et perspektiv ikke alene kan illustrere:

The blindspots and distortions associated with each of the three perspectives are complementary. Often one perspective's blindspot is another's focus, so that one's "strength" is another's "weakness". (Martin 1992:4).

Martin fastholder, at multiperspektivet er en metateori, fordi tilgangen undersøger hvert perspektivs teoretiske synspunkter "indefra". Hun undersøger de indforståede antagelser for at forklare, hvorfor uenigheder og uoverensstemmelser de tre perspektiver imellem er så dybe, men også produktive (Martin 1992:5). Ingen af perspektiverne har forrang over de andre, men netop ved at bruge alle tre perspektiver som ramme, skabes et mere holistisk billede af organisationskulturen. De skal heller ikke anskues som en dikotomi, et kontinuum eller en lineær bevægelse fra et perspektiv til et andet (Martin 1992:14).²¹ Efter en kort opridsning af hvert perspektivs karakteristika vil vi gøre rede for operationalisering af Martins multiperspektiv som analysestrategi ud fra en række kritikpunkter.

Integrationsperspektivet

Integrationsperspektivet har tre kendetegn: konsistens, klarhed og konsensus på tværs af organisationen. Kultur handler her om at skabe klarhed og eliminere flertydighed og modsætninger:

Cultures, according to the integration perspective, exist to alleviate anxiety, to control the uncontrollable, to bring predictability to the uncertain, and to clarify the ambiguous. (Martin 1992:51).

²⁰ Denne definition af kultur fremsattes ved Martins jubilæums forelæsning på IKL, CBS d. 14. april 2004.

²¹ Martin går dog senere i sin kritik af multiperspektivet ud over denne negligering af hierarki imellem perspektiverne og indrømmer, at differentieringsperspektivet overvejende er hendes foretrukne perspektiv (Martin 1992:177).

Kapitel 2

Perspektivet fokuserer på det konsistente forhold mellem kulturelle manifestationer, og her ses kultur som limen, der holder organisationen sammen gennem meningsfællesskaber (Martin 1992:141, 54). Vi ser derfor, at det kommunikative strategiske mål for ledelsen er at afløse inkonsistens og tvetydigheder internt og at tale med klar stemme.

Differentieringsperspektivet

Differentieringsperspektivet forholder sig til inkonsistens og konflikt i relationen mellem kulturelle manifestationer, og perspektivet stiller spørgsmålstejn ved muligheden for at skabe konsensus på tværs af organisationen. Der er her klarhed inden for den enkelte subkultur, mens flertydighed ligger uden for eller i periferien af subkulturen. Perspektivet fokuserer på hierarki, magt- og interessekonflikter på tværs af subkulturer, mens det ikke i særlig grad beskæftiger sig med inkonsistens og konflikt inden for en subkultur (Martin 1992:93). Denne tilgang kan på sin vis sammenlignes med integrationsperspektivet, men bevæger sig på et subkulturelt niveau, hvor integrationsperspektivet bevæger sig på et mere overordnet organisatorisk niveau.

Martin beskriver forskellige tilgange til empiriske studier fra differentieringsperspektivet, eksempelvis forholdet mellem flere subkulturer. Vi bruger differentieringsperspektivet til at se på medarbejderne i R&D som én subkultur. Metodisk afgrænser vi os herved fra at udnytte det potentiale, der ligger i differentieringsperspektivets fokus på magtstrukturer på tværs af subkulturer i organisationen.

Fragmenteringsperspektivet

Fragmenteringsperspektivet kritiserer de to øvrige perspektiver for et konsistent syn på kultur. Klare inkonsistenser, dikotomier og konflikter er ifølge fragmentationsperspektivet sjældne. Derimod fremhæves de forvirringer, flertydigheder, paradokser og det ukendte som centrale i en forståelse af kultur. I fragmenteringsperspektivet ses individet som; "(...) *a fragmented composite of external influences*" (Martin 1992:157). Synet på individet som fragmenteret betyder, at fragmenteringsperspektivet viser en "mudret sump af loyalitet i konstant flux", og derfor er det ikke muligt at fortolke på tværs af organisationen (ibid.).

Nedenstående model samler de tre perspektivers karakteristika i forhold til fire punkter:

Perspective	Integration	Differentiation	Fragmentation
Orientation to consensus	Organization-wide consensus	Subcultural consensus	Multiplicity of views (no consensus)
Relation among manifestations	Consistency	Inconsistency	Complexity (not clearly consistent or inconsistent)
Orientation to ambiguity	Exclude it	Channel it outside subcultures	Focus on it
Metaphors	Clearing in jungle, monolith, hologram	Islands of clarity in sea of ambiguity	Web, jungle

Figur 3: Karakteristika ved de tre kulturperspektiver (Martin 1992)

Kritik af multiperspektivet

Der knytter sig en kritik til multiperspektivet på kultur som metateori. Kritikken er, at Martin ikke diskuterer de implikationer, det har at anvende perspektiver, der har forskellige epistemologiske og ontologiske udgangspunkter. På den ene side, argumenteres der imod adskillelsen af ontologi og epistemologi, og på den anden side, at Martin ikke drager konsekvenser af denne påstand (Taylor et al. 2006:310).²² Med vores udgangspunkt i kritisk realisme, operationaliserer vi Martins teori som analyseredskab. Kritikken om inkonsistens mellem det ontologiske og epistemologiske niveau, imødekommer vi derfor, idet vi anvender Martins teori som en multiperspektivisk analysestrategi på organisationskultur og ikke som en metateori. Den specifikke analysestrategi præsenteres i kapitel 5.

For det andet kan det diskuteres, hvilken rolle Martin tillægger det omgivende samfund i forhold til organisationskultur. Omverdens indflydelse på virksomhedskultur kan synes fraværende i multiperspektivet.

²² Bryan C. Taylor (ph.d.), Lisa R. Irvin og Stacey M. Wieland fremfører denne kritik. De er tilknyttet Department of Communication, University of Colorado. I deres artikel, *Checking the Map: Critiquing Joanne Martin's Metatheory of Organizational Culture and Its Uses in Communication Research* diskuterer de en lang række teoretikers brug og kritik af Joanne Martins multiperspektiv. Artiklen giver således en grundig oversigt over erfaringer med Martins teori inden for det kommunikationsteoretiske felt.

Kapitel 2

Martin fremhæver dog *The nexus approach*, som en særlig tilgang uden for de tre perspektiver, hvor omgivelsernes betydning i højere grad bringes på banen:

We cannot understand what goes on inside an organizational culture without understanding what exists outside the boundary (Martin 1992:113).

Taylor et al. fastholder, at linsen så at sige udvides, hvis omverden skal med (Taylor et al. 2006:309). De tager dog ikke højde for, at Martin faktisk selv beskriver neksus-tilgangen som noget, der ligger uden for de tre perspektiver. Denne kritik har vi dog på forhånd imødekommet ved at indsætte Martins multiperspektiv som analyseredskab i specialets sammenhæng mellem virksomhed og samfund.

Det fører videre til et tredje kritikpunkt, idet det kan diskuteres, hvorvidt en stringent adskillelse af de tre kulturperspektiver begrænser udbyttet af at se dem i sammenhæng. Schultz og Hatch oplister i deres artikel *Paradigm interplay* en række måder at trække på forskellige paradigmer i en undersøgelse (Hatch og Schultz 1996:533 ff.). De tager udgangspunkt i både det funktionelle og interpretive paradigme. En af disse er parallelstrategien, hvor paradigmer påføres et studie på lige fod. Vi ser, som Hatch og Schultz, Martin som hørende under denne strategi.²³

Parallelstrategien problematiseres, idet paradigmerne nok sammenlignes, men adskillelsen af dem gør, at fordelene ved at se dem sammen ikke bliver udnyttet. Schultz og Hatch er fortalere for den form for paradigme-skift som de kalder *interplay strategy*. Strategien refererer til den simultane anerkendelse af både kontraster og forbindelser mellem paradigmer. Martin fremhæver, at de tre tilgange er perspektiver og skal ikke ses som paradigmer (i Kuhns²⁴ forstand), netop fordi de ikke konsistent er associeret med særlige epistemologier eller metoder.

Vi anerkender Hatch og Schultz' påstand om, at perspektivernes potentialer skal ses sammen, og det mener vi for så vidt også Martin advokerer for. Vi mener derfor, det kan diskuteres, hvorvidt Martins tilgang entydigt er indbefattet i parallelstrategien. Hun kommer på sin vis kritikken i

²³ Dette er en forsimplet gengivelse af Schultz og Hatch's diskussion om paradigmesamspil, der ikke yder deres tekst fuld retfærdighed.

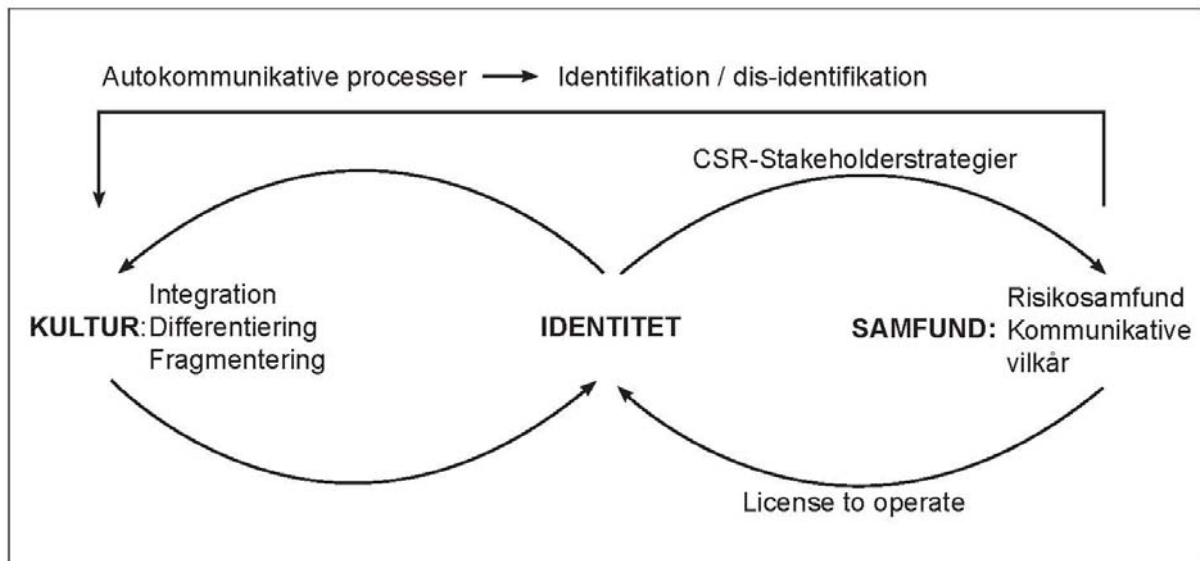
²⁴ Den amerikanske videnskabshistoriker, Thomas Samuel Kuhn (1922-96) er kendt for sin diskussion af videnskabens udvikling i paradigmeskift i bogen, *The structure of scientific revolutions* (1962).

Kapitel 2

forkøbet, da hun selv kritiserer sin metateoretiske tilgang, og diskuterer fordelene ved at bevæge sig på tværs af perspektiverne i sin undersøgelse (Martin 1992:185).

Vores kritik af Martin består i, at hun forekommer modsigende og inkonsistent i hendes argumentation for multiperspektivet (en kritik man også finder hos Taylor et al.), når hun på den ene side fastholder, at perspektiverne skal holdes adskilt for at komplimentere hinanden, mens hun på den anden side siger, at deres grænser er permeable, og det handler om at gøre dem mere gennemtrængelige (Martin 1992:14). Derved går hun alligevel væk fra parallelstrategien og undsiger sig på denne måde kritik. Som analysestrategi fastholder vi den klare stringens i parallelstrategien i Martins multiperspektiv på kultur, men diskuterer vores tilgang nærmere i vores perspektivering i kapitel 8.

Vi har sammenfattet, hvordan vi relaterer teorierne i forhold til hinanden i nedenstående model:



Figur 4: Model over specialets teoretiske ramme

Kapitel 3 – Risikoforståelse og kommunikation

Vi diskuterer i dette kapitel de kommunikative vilkår for genteknologi i samfundet for at kunne besvare vores problemformuleringsspørgsmål. I forlængelse heraf inddrager vi virksomheders kommunikationsstrategiske muligheder for at opnå et godt omdømme i samfundet og derved license to operate. De vilkår, vi identificerer, forholder vi til Novozymes' CSR-kommunikation om genteknologi i det efterfølgende kapitel. Vi beskæftiger os således med processerne mellem identitet og samfund i specialets teoretiske ramme.

Vores teoretiske referencer og pointer er her kort opridset, inden de bliver udfoldet i afsnittet. Vores sammenhold af de tre teorier, ser vi på forskellige niveauer; sociolog Ulrich Becks teori om risikosamfund anvender vi som et overordnet metateoretisk niveau til at fremstille *samfundsvilkårene*. Maja Horst inddrager vi til at definere *de kommunikative forhold mellem videnskab og offentlighed*. Til at uddybe virksomhedens specifikke *CSR-stakeholderstrategier* bruger vi Morsing og Schultz's teori om stakeholderstrategier. Vi sammenholder afslutningsvis teorierne i en model.

Det er vores grundlæggende antagelse, at genteknologi er forbundet med risikoopfattelse, og vi vil kort introducere og diskutere forskellige teoretiske perspektiver på forståelser af risiko; først ved de teknisk-økonomiske og psykologiske vinkler – som er positivistiske tilgange, og dernæst med udgangspunkt i et socialkonstruktivistisk perspektiv, hvor vi inddrager sociolog Becks definition af det post-industrialiserede samfund som et risikosamfund (Beck 1997:27).²⁵ Beck konkluderer, at risikoopfattelse i det moderne samfund er til forhandling i subpolitiske systemer – der er ikke en bestemt måde at opfatte risiko på. At risiko er til forhandling viser samtidig, at videnskaben har en ændret rolle i samfundet fra at være forstået som objektiv til at være subjektiv, ligesom der stilles spørgsmålstejn ved videnskabens autoritet og sandhedsværdi.

Denne ændring af videnskabens rolle har samtidig betydning for kommunikationens vilkår og formål i samfundet. Det belyser vi ved at inddrage Horsts fokus på *offentligheden* som part i

²⁵ Man kan argumentere for, at Becks teorier om Risikosamfundet (1984-86) er forældet, om end stadig relevant. Risikosamfundet blev genoptrykt i 1997, hvilket styrker denne pointe. Havde det været specialets formål at fokusere på det samfundsmæssige konsekvenser, ville det være relevant at henvise til *The Risk society and beyond* af Beck, Ulrich, Barbara Adam og, Joost van Loon fra 2000. Vores anvendelse af Becks teori relaterer sig dog til de mest elementære pointer, hvorfor vi ikke ser det nødvendigt at inddrage hans viderebygning af disse.

Kapitel 3

kommunikations-relationer.²⁶ Horst undersøger forholdet mellem videnskab og offentlighed i forbindelse med videnskabelige kontroverser på baggrund af tre kommunikationsmodeller; *diffusionsmodellen, den deliberative model og netværksmodellen*. De tre perspektiver har hver sin opfattelse af forholdet mellem offentlighed og videnskab – disse opfattelser kalder Horst *agora*. Hun definerer agora som handlerummet for kommunikative relationer, hvor styringen af relationerne er konstrueret forskelligt (Horst 2005:22). Horst fokuserer her på forskellige forståelser af kommunikationens rolle som et samspil mellem at være informativ over holdningsændrede til at indgå i en dialog og forhandling.

Vi forholder Horsts tre perceptioner af agora som handlerum for risikokommunikation til de tre tilgange til stakeholderstrategier, som diskuteres af Morsing og Schultz.²⁷ De sammenholder og operationaliserer *stakeholder-information strategi, stakeholder-response strategi* og *stakeholder-involvement strategi* for at undersøge, hvordan virksomheder informerer om, responderer på og involverer interessenter i deres CSR-aktiviteter (Morsing & Schultz 2006:154).

Mens Morsing og Schultz' ærinde er at diskutere, hvordan virksomheder kan arbejde strategisk med CSR-kommunikation, fokuserer Horst på forholdet imellem videnskab og offentlighed. Vi argumenterer for, at de komplimenterer hinanden i forhold til specialets udgangspunkt i kommunikation om genteknologi. Vi anskuer kommunikation om genteknologi som et forsøg på at opnå legitimering af produktion og anvendelse af genteknologi på baggrund af CSR-argumenter. Denne argumentation baserer vi på, at udviklere og brugere af teknologien er under pres fra forskellige offentligheder, der stiller spørgsmålstegn ved teknologiens anvendelse i et samfundsnytteperspektiv. At genteknologi skal være samfundsnyttigt, gør det nødvendigt for virksomheder at kommunikere om social ansvarlighed for at opnå license to operate. Derfor anskuer vi Morsing og Schultz' tilgang til CSR-kommunikation som en uddybning af relationerne til offentligheden samlet i casens integrerede kommunikation. Således dækker Horst vores interesse i kommunikation om videnskab, hvor Morsing og Schultz' vinkel på CSR-kommunikation gør det

²⁶ Horst bruger begrebet om offentlighed (publics) som et uspecificeret begreb for alle de måder, hvorpå man konstituerer en offentlighed for videnskabskommunikation, som er ekstern i forhold til den videnskabelige vidensproduktion. Videnskab (science) bruger Horst ligeledes som et uspecificeret begreb for organiseret og systematisk vidensproduktion (oversat fra Horst 2005:2). Tilsammen udgør det 'the public understanding of science' (PUS).

²⁷ Morsing og Schultz tager i deres præsentation af stakeholder-strategierne udgangspunkt i Grunig og Hunt's teori om Public Relations (Grunig og Hunt 1984).

muligt for os at operationalisere de kommunikative vilkår for genteknologi specifikt knyttet til vores case.

Videnskabens rolle i samfundet

Om kommunikation om videnskab har EU kommissionen erklæret:

En tilfredsstillende risikokommunikation kræver, at risikovurderinger og beslutninger vedr. risikohåndteringen er gennemskuelige og åbne for offentligheden.²⁸

Men hvad er risiko, og hvilke vurderinger ligger til grund?

Fra et teknisk-økonomisk perspektiv er forståelsen af risici objektiv. Det ligger først og fremmest i tanken om, at det er muligt at forholde sig rationelt til risici på baggrund af en uddybet viden om emnet. Det er altså muligt at estimere og sammenligne eventuelle risici på baggrund af videnskabelige metoder og derefter handle rationelt. Metoden til at vurdere risici er sandsynlighedsberegninger, og det handler basalt set om at vurdere de såkaldte risk/cost-benefits (Breck 2001:30).²⁹

Problematikken ved at kommunikere med udgangspunkt i en objektiv risikodefinition findes i antagelsen om, at der er en fælles forståelse af, hvad der er acceptabel risiko og rationel handlen. Uenighed mellem en objektiv risikovurdering og individers subjektive risikovurdering kan opstå på tre niveauer: *Faktuelle konflikter*, der bygger på manglende beviser og usikkerhed, desuden er der konflikter, der opstår ved *manglende tillid* til videnskaben; eksperterne og samfundets institutioner. Endelig er der *værdikonflikter*, der referer til uenighed om sociale og etiske normer og efterfølgende handlinger (Renn 1998:5-30).

Psykologien henviser til, at der udover objektiv risikodefinition er en række andre faktorer i spil. Psykologisk set, er menneskets handlinger primært drevet af egen perception og ikke af det, som forskere og risiko-analytikere forstår som fakta; mennesket ser det fremmede som kunstigt og

²⁸ White paper on Food Safety, Commission of the European Communities, 12. januar 2000.

²⁹ Thomas Breck fremhæver her ingeniøren Chauncey Starr som særlig tilhænger af denne tilgang.

Kapitel 3

unaturligt og derfor farligt. Frygt bunder psykologisk set i de ukendte og mindre kendte risici - fra et evolutionært psykologiske perspektiv er kendte risici altså mindre farefulde (Renn 2005:1063). Fra et socialkonstruktivistisk udgangspunkt kan den subjektive risikovurdering kritiseres for at være en emotionel opfattelse som blot er et tillæg til, hvad der objektivt udgør en risiko.

I den socialkonstruktivistiske optik er forskeres risikoopfattelse konstrueret på baggrund af sociale grupper, de tilhører, og derved ikke nødvendigvis mere gyldig end andre sociale gruppers risikoopfattelser. Kulturteori, i et socialkonstruktivistisk perspektiv på risikoopfattelse, har fokus på den kollektive dannelse af, hvad der udgør risiko for samfundet. Dette perspektiv tager derved afstand til den mere positivistiske opfattelse af risici. Risikoopfattelse er med andre ord kollektivt socialt konstrueret på baggrund af de sociale og kulturelle grupper, man tilhører. Kritikken af den socialkonstruktivistiske optik er, at den helt udelukker individet – at være del af en bestemt kultur, social gruppe eller organisation bliver dermed ensbetydende med, at gruppen nødvendigvis må dele opfattelsen af risiko (Douglas i Breck 2001:48).

Videnskabens tab af uskyld

I Becks forståelse konstitueres risici delvist af videnskaben og i samfundet. Vi besnæres til at skrive ”i samfundet som helhed”, men Becks pointe er netop, at samfundet ikke kan anskues som værende sammenhængende, men tværtimod indebærer politisk, økonomiske og kulturelle fragmenterede strukturer.

På baggrund af et højtudviklet demokrati og en konsekvent videnskabeliggørelse fører den reflektive modernisering til en karakteristisk udvidelse af grænserne for videnskab og politik (...) De aktuelle risici adskiller sig fra tidligere risici derved at de har et samfundsforandrende potentiale og en videnskabelig konstitution. (Beck 1997:251, 253).

Med risikosamfundet forklarer Beck, hvordan risici og reduktion af kompleksitet foregår i samfundsmæssige subsystemer, fx økonomi, politik, familie og kultur. Individets overlevelse i risikosamfundet bliver evnen til dels at foregribe og udholde farer og dels at håndtere dem ved at indgå i de subpolitiske forhandlinger, eksempelvis som medlem af en NGO (Beck 1997:313).

Samtidig peger Beck på, at det ikke er muligt for befolkningen, med egen vurdering, at afgøre, hvad der indebærer risiko, fordi det kræver ekspertviden. Modsat den mere positivistiske tilgang i både

Kapitel 3

objektiv og subjektiv risikoopfattelse, peger Beck på, at risici defineres på baggrund af subpolitiske handlinger og forhandlinger. Det er derved ikke muligt at definere objektivt, hvad der er risikofyldt. Den væsentlige forskel er, at videnskaben med udviklingen af nye teknologier nu er medskaber af risici; et redskab til at definere risici; og et middel til at reducere risici. Forskerne, der udvikler teknologierne, er samtidig de eksperter, der skal oplyse offentligheden om mulige forbundne risici (Beck 1997:326).

Når videnskaben ikke kan anskues som repræsentant for den objektive sandhed og det deraf følgende tab af autoritet og troværdighed, er det et paradoks, at forbrugeren på den ene side må have tiltro til eksperternes risikovurdering, mens der tilsyneladende er et stigende antal såkaldte menneskeskabte katastrofer (Horst 2005:1). De reelle risici og risikobevistheden *eksisterer* i samfundet, men det der udgør risici, kan ikke erfares ved iagttagelse eller egen oplevelse. Heraf opstår forskellige fællesskaber med hver deres verdensbilleder, som grupperer sig omkring de usynlige trusler.

Videnskaben er genstand for politiske beslutninger på baggrund af offentlighedens kritik (Beck 1997:254 ff.) Udvikling af videnskab ligger derved både i hænderne på virksomhederne og det øvrige samfund, men politikere og offentlighed bliver involveret efter udvikling af ny teknologi; resultaterne af de subpolitiske forhandlinger definerer virksomhedernes muligheder for denne udvikling. Virksomhederne har et ansvar for at handle med hele samfundets interesse for øje – på en af samfundet defineret ansvarlig måde. Det vil konkret sige, at virksomhederne nødvendigvis må legitimere deres handlinger kommunikativt, og accepteres dette i de subpolitiske systemer, har virksomheden opnået *license to operate*. Derfor viser robustheden af den videnskabelige viden sig først senere i form af denne *license to operate*.

Beck beskriver det moderne samfunds konstruktioner som baseret på eliminering af farer, og her tillægger vi den strategiske kommunikation en afgørende rolle i forhold til udvikling af teknologi, idet forhandlingen kræver strategisk kommunikation fra virksomheden (Beck 1997:327). Det er i disse relationer, organisationen opnår *license to operate*, og i dette interaktionsfelt anser vi, at legitimiteten er til konstant forhandling. At anskue legitimitet og *license to operate* som led i forhandling, betyder samtidig, at vi ser ”grænsen” mellem virksomheden og samfundets billede som flydende. Vi sidestiller her et positivt omdømme med at opnå *license to operate* fra samfundet.

Kapitel 3

Virksomheder, som udvikler og anvender teknologi, er også er medskabere af risici. De må derfor nødvendigvis tage højde for andre interesser end videnskaben i sig selv. For at opnå legitimitet skal videnskaben producere viden hvis resultater er bæredygtige (sustainable), og bæredygtighed bliver derved et argument for videnskaben til at bedrive videnskab. Vi ser her, at virksomheders kommunikation om bæredygtighed er eliminering af risici, og at virksomheder tænker i bæredygtighed for at forsøge at komme de usynlige risici i forkøbet. Virksomhederne arbejder altså med kommunikationen om bæredygtighed ud fra en grundlæggende antagelse om, at kommunikation kan reducere kompleksiteten af risici.

Videnskabs- og risikokommunikation

Vi vil i det følgende sammenholde disse risikoforståelser med kommunikationsteori omkring videnskabens rolle i samfundet. Her uddyber vi forholdet mellem formidling af videnskab til offentlighed i form af virksomhedens CSR-stakeholderteorier.

Diffusion og information

Ser vi på det *agora*, den objektive risikodefinering lægger op til som handlerum, defineres rummet af en informationsstrøm fra videnskab mod offentlighed. Udgangspunktet er her, at korrekt og tilstrækkelig information løser kontroverser om videnskabens nytte. Horst kalder dette for diffusionsmodellen, som er kendetegnet ved envejskommunikation, hvor offentligheden skal informeres og oplyses, og hvor kontroverserne omkring videnskab begrundes i manglende viden. Formålet med oplysning er at opnå større videnskabelig legitimitet ud fra deisen om, at viden er overbevisende i sig selv (Horst 2005:8). Horst kritiserer denne tilgang for at være på videnskabens præmisser alene, men påpeger samtidig, at den stadig er udgangspunkt for undersøgelser af offentlighedens opfattelse af videnskab (ibid.).

Morsing og Schultz' stakeholder-information strategi ligger i forlængelse af perspektivet i diffusionsmodellen. Informationsstrategien bygger på envejs-kommunikation. Fra dette strategiske udgangspunkt opnås license to operate derfor ved effektivt at informere interessenter om virksomhedens indsats for at være socialt ansvarlig. Der er med andre ord fokus på afsenders (fx ledelsens) beslutninger og handlinger. Variablerne for kommunikation er her mængden af korrekt information til hvilke interessenter, og interessenternes handlemulighed er enten at opponere mod

eller støtte virksomheden (Morsing & Schultz 2006:142). Incitamentet for strategien udspringer af en grundlæggende antagelse om, at ”gøre det rette” - det gælder blot om at informere om det:

It is outside the realm of this strategy to consider that external stakeholders, i.e. third party stakeholders, should endorse corporate CSR initiatives. Trustworthy communication originates from the company itself. (Morsing & Schultz 2006:143).

Det tveæggede sværd ved stakeholder-information strategien er, at virksomheden kan miste troværdighed og legitimitet ved at lægge for meget vægt på at informere om virksomhedens gode initiativer, og for meget information kan derved få en modsatrettet virkning.³⁰

Drøftelse og respons

I Horsts deliberative model³¹ er der i højere grad fokus på at skabe legitimitet i offentligheden. Her er agora en ”sfære for demokratisk ledelse og kontrol over videnskabelig udvikling” (Horst 2005:15). Synet på videnskab i den deliberative model har, som hos Beck, en større social dimension end ved diffusionsmodellen, i og med at videnskab her sidestilles med andre former for viden. Formålet er at skabe midlertidig konsensus om den pågældende videnskabelige kontrovers gennem en demokratisk proces, og en form for institutionel regulering og styring af kommunikationen er nødvendig for at sikre en form for ligeværdig og demokratisk dialog (Horst 2005:18). Der er her en større anerkendelse af offentligheden som en multipel størrelse, der aktivt deltager i fortolkning af budskaberne. Lægmandens refleksion og fortolkninger af bioetiske diskussioner ses som et vigtigt bidrag for eksperterne, fordi det styrker muligheden for at evaluere videnskaben i et større samfundsmæssigt perspektiv (Horst 2005:14). Der opstår derved større åbenhed mellem virksomhed og samfund.

Horst pointerer en tendens i den deliberative model til at se befolkningen som en heterogen gruppe, som kan have mange forskellige interesser. Det betyder, at videnskabens rolle i højere grad defineres i samfundet og ikke efter videnskabens egen logik (Horst 2005:13).

Videnskabsproducenter – herunder virksomheder – må derfor i højere grad engagere interessenterne

³⁰ Ashford og Gibbs kalder dette ”*the self promoter’s paradox*” (Ashford og Gibbs i Morsing & Schultz 2006:147).

³¹ Det engelske begreb ’deliberation’ oversættes i Gyldendals elektroniske Engelsk-Dansk ordbog til ’overvejelse, drøftelse’. Adjektivet ’deliberative’ oversættes med ’overvejende; rådslående’. Vi bruger en direkte oversættelse af det engelske begreb, når vi henviser til Horsts model.

Kapitel 3

ved at gøre dens handlinger relevante for dem, fordi virksomheden har brug for godkendelse fra eksterne interessenter for at opnå legitimitet. Modsat diffusionsmodellen går informationsstrømmen her fra offentligheden mod videnskaben.

The direction of information is therefore basically from the public toward science, since it is science, which is supposed to be guided by the consensus created in the public to serve as the basis for legitimate knowledge creation. (Horst 2005:29).

CSR-stakeholder-response strategien følger logikken i den deliberative, og målet for strategien er at ændre den offentlige holdning og opførsel (Morsing & Schultz 2006:143). Information om, hvordan license to operate opnås fra interessenterne, indhentes eksempelvis i meningsmålinger om relevante interessenter, og kommunikationen er en form for ”segmenteret sensegiving”. Her er kommunikationen ikke envejs, fordi virksomheden i højere grad er interesseret i interessenternes holdninger. Respons på interessenterne dog stadig er meget afsender-orienteret og fokus er stadig mere envejs end tovejs. Virksomheden *reagerer* på interessenternes eventuelle negative holdning ved at ønske at ændre deres holdninger, og det er derfor et asymmetrisk forhold, fordi der ligger et ønske om holdningsændring til virksomhedens favør. Risikoen er, at virksomheden kun hører sin egen stemme reflekteret tilbage, og derfor kan forholdet ende som ”avanceret” envejskommunikation (Morsing & Schultz 2006:144).

Netværk og involvering

Vender vi blikket mod Horsts netværksmodel, ses det kommunikative forhold mellem videnskab og offentlighed som et agora kendetegnet ved ”*a network of negotiations over credibility in competing knowledge claims*” (Horst 2005:26). Her defineres videnskab og offentlighed ikke som universelle, men derimod kontekstuelle og fragmenterede størrelser afhængige af deres gensidige forhold (ibid.).

Her tegner sig et billede af komplekse relationer, og i netværksmodellen anskues offentligheden også som en pluralitet af offentligheder, og borgeren er her forbruger. Derfor er det relevant i

Kapitel 3

forhold til risiko og genteknologi også at diskutere borgeren som politisk forbruger og aktør i det subpolitiske system, som Beck taler om:

Borgerne opdager at købsakten kan fungere som et direkte demokrati, som de kan benytte politisk. Gennem boykotten kombineres og forbindes et aktivt forbrugersamfund med et direkte demokrati - på globalt plan. (Beck 1997:125).³²

Forbrugerens motivation for at engagere sig i videnskab er individuelle oplevelser og egne behov, og videnskaben bliver et valg eller et forbrugsgode, som distribueres, konsumeres og evalueres i et konkurrencemæssigt sceneri (Horst 2005:20). I netværksperspektivet er det derfor ikke muligt på forhånd at skabe en autoritet om videnskaben. Tillid skal konstant genskabes og vedligeholdes i forhandlingerne i netværkene (Horst 2005:22). Der er ligeledes ikke noget normativt ideal om at skabe konsensus, som der er inden for den deliberative model.

Sætter vi Morsing og Schultz' stakeholder-involvement strategi i forhold til netværksmodellen, handler den netop om, at virksomheden er i vedvarende og systematisk dialog med interessenterne for at undersøge, hvordan begge parter kan gavne af hinanden (Morsing & Schultz 2006:145). Virksomhedens mål er ikke alene at ændre interessentholdninger, men også selv at ændres på baggrund af interessenternes indflydelse. Hvilke CSR-aktiviteter, der anses som vigtige, konstrueres ideelt set i fællesskab med interessenterne. Sensegiving og sensemaking foregår derfor i en kontinuerlig proces *mellem* virksomhed og interessenter. Der er derfor i højere grad end ved stakeholder-response strategien tale om symmetrisk tovejskommunikation, ifølge Morsing og Schultz (ibid.).

Men det er ikke muligt for ledelsen at være i kontinuerlig dialog med alle interessenter på én gang, og det er derfor i realiteten umuligt at tilgodese alle interessenters interesser i virksomhedens ageren, intentionerne til trods, fordi virksomheden ikke tager højde for skiftende forventninger (Morsing & Schultz 2006:154). Vi stiller i forbindelse hermed spørgsmålstegn ved, hvornår

³² Vi afgrænser os fra at indgå i en diskussion om, hvorvidt man kan tale om såkaldt segmentering af den politiske forbruger, eller om der er tale om strategier af tilvalg og fravalg af produkter (Sørensen 2004:90).

Kapitel 3

interessenterne er motiverede for dialog, og hvornår dialog er anvendt instrumentelt.

By engaging in a dialogue with stakeholders, the company ideally ensures not only that it keeps abreast of its stakeholders' changing expectations, but also of its potential influence on those expectations, as well as letting those expectations influence and change the company itself (Morsing & Schultz 2006:144).

Risikoen er, at interessenterne udnyttes i de gode intentioner om deltagelse i dialog og interessent-involvering. (Morsing & Schultz 2006:153).

Både i Horsts' netværksmodel og Morsing og Schultz' stakeholder-involvement strategi stilles der skarpt på forhandlingssituationen i kommunikationen. Morsing og Schultz ser et symmetrisk forhold mellem afsender og modtager, mens Horst har fokus på formålet; foreløbigt at lukke forhandlingen for at opnå midlertidig troværdighed.

I nedenstående model har vi sammenfattet vores diskussion af risikoforståelse, den erkendelsesmåde, der ligger bag, og de følgende kommunikationsidealer og strategier, som følger:

Erkendelsesmåde	Risikoforståelse	Kommunikationsideal	Kommunikationsstrategi
Objektivistisk	Teknisk/økonomisk	Korrekt information/ Diffusions-model	Stakeholder-information
Subjektivistisk	Psykologisk	Effektiv kommunikation og påvirkning/ Diffusions model	Stakeholder-information
Konstruktivistisk	Kulturteoretisk	Individuel og målrettet kommunikation/ Deliberativ model	Stakeholder-response
Konstruktivistisk	Sociologisk	Dialog og netværkskommunikation/ Netværksmodel	Stakeholder- involvement

Figur 5: Risikoforståelse og kommunikationsstrategier

Tre kommunikative vilkår

Vi har i denne del beskæftiget os med en teoretisk forståelse af risikovurdering og forhandling, da det har betydning for vores blik på, hvordan organisationen agerer i forhold til at kommunikere om risiko. På baggrund af vores udgangspunkt i det forhandlede risikobegreb ser vi tre grundlæggende vilkår, som Novozymes må forholde sig til i CSR-kommunikationen om genteknologi. Disse vilkår peger ligeledes på nogle kommunikative udfordringer, virksomheden står over for.

- Videnskabens rolle
- Komplexitet
- Åbenhed

De kommunikative vilkår, vi opridser her, er udledt af vores teoretiske baggrund. Vi ser ikke disse vilkår som direkte årsag/effekt forklaringer, men nærmere som en mulig forklaringsramme ud af mange.³³

Videnskabens rolle

Vi beskrev videnskabens paradoksale rolle, der på en gang kan opfattes som troværdig og samtidig er til forhandling i samfundet. Vi konkluderer, at troværdighed er svært at opnå og let at miste, fordi videnskabens robusthed først viser sig retrospektivt. Derfor stilles der spørgsmålstegn ved virksomhedens formål og intentioner med kommunikation om genteknologi. Formidling af videnskab er derfor skrøbelig over for argumenter om konsekvenserne for de usynlige risici i fremtiden. Videnskaben og forskningen skal konstant argumentere for sin berettigelse gennem argumenter om eksempelvis bæredygtighed. Videnskabens diffuse rolle betyder samtidig, at hvad der er socialt ansvarligt i samfundet, kræver et opmærksomt øje og kontinuerlig deltagelse i de subpolitiske forhandlinger. Vi argumenterer derfor for, at videnskabens rolle bliver et vilkår, der skal indtænkes i den strategiske CSR-kommunikation om genteknologi.

Åbenhed

Citatet fra EU Kommissionen lød: *”En tilfredsstillende risikokommunikation kræver, at risikovurderinger og beslutninger vedr. risikohåndteringen er gennemskuelige og åbne for*

³³ En diskursteoretisk tilgang med udgangspunkt i Foucault (Foucault 1999) kunne eksempelvis have peget på magtforhold som vilkår.

offentligheden".³⁴ Denne definition af risikokommunikation sætter netop fokus på at sikre åbenhed, fordi virksomheden først udvikler nye teknologier og siden hen kommunikerer om dem i forhandlingerne i samfundets subkulturelle systemer. For at opnå license to operate er åbenhed og en sikring af korrekt og udfyldende information tvingende nødvendig, og forholder virksomheden sig ikke kommunikationsstrategisk til dette vilkår, er konsekvensen et dårligt omdømme.

Kompleksitet

I ovenstående afsnit peger vi på, at de mange opfattelser af risici kræver multiple strategier for at navigere i et fragmenteret, forhandlende samfund, og udfordringen er tosidet. For det første er kompleksitet et vilkår, fordi det er vanskeligt at kommunikere om genteknologi som et komplekst emne, men også fordi der skal tages hensyn særligt til de måder, hvorpå denne kompleksitet reduceres. For det andet er relationerne i samfundet komplekse, og her pegede vi på en antagelse om, at kommunikation kan reducere kompleksiteten. Her er en anden udfordring mængden af kommunikation, og dette vilkår peger mod overkommunikationens gordiske knude; at selv en kompleksitetsreducerende kommunikation ikke vil løse den grundlæggende udfordring ved overkommunikation.

Vi har i dette afsnit med udgangspunkt i risikosamfundet og ved hjælp af de forskellige agora diskuteret de handlerum, virksomheden har i relation til omverden. Vender vi blikket mod vores teoretiske ramme, beskæftiger vi os altså med license to operate i forholdet mellem identitet og samfund (jf. figur 4).

³⁴ White paper on Food Safety, Commission of the European Communities, 12. januar 2000.

Kapitel 4 – Novozymes' identitet og kommunikation

Vi ønsker at undersøge, hvilke konsekvenser omverdenens vilkår har for Novozymes' kommunikation om genteknologi. Derfor må vi explicitere Novozymes' identitet og kommunikation til samfundet og til medarbejderne for at svare på spørgsmålet - **Hvordan håndterer Novozymes den strategiske CSR-kommunikation om genteknologi?**

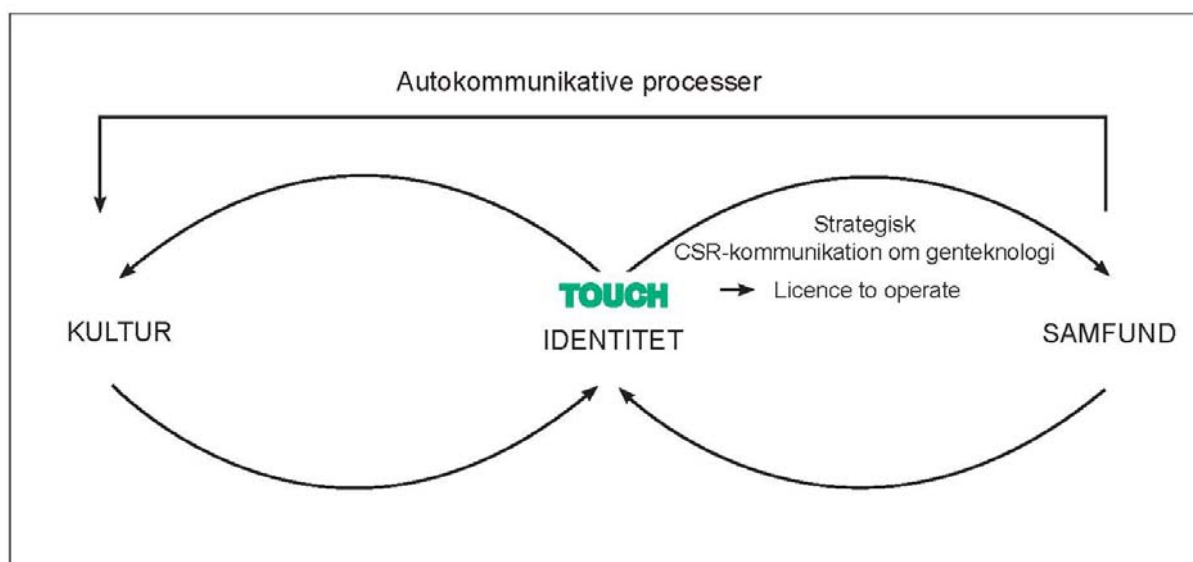
I introduktionen til specialets teoretiske ramme definerede vi begrebet virksomhedsidentitet, der i vores fortolkning kontinuerligt bliver skabt i relation til virksomhedens interesser. I dette afsnit forholder vi dette identitetsbegreb til Novozymes' værdigrundlag, Touch samt virksomhedens CSR-stakeholderstrategier og diskuterer, hvordan Novozymes agerer kommunikativt i forhold til genteknologi. Det gør vi med udgangspunkt i det foregående afsnit, hvor vi pegede på videnskabens rolle, kompleksitetsreduktion og åbenhed som tre parametre, der har afgørende betydning for virksomheders kommunikation om genteknologi.

Ligesom vi ser brug af alle tre CSR-stakeholderstrategier forekomme simultant i samfundet, ser vi også Novozymes anvende flere strategier samtidig. Vi uddyber stakeholder-involvement strategien, fordi dialogen med samfundet er en del af vores vidensinteresse. Her ser vi på virksomhedens eksterne kommunikation. Strategien indbefatter på den ene side medarbejderne som en intern interessentgruppe og på den anden side, at de indgår som et redskab i dialog med samfundet. Her vil vi særligt fokusere på ledelsens perspektiv på medarbejderen som intern interessent og ambassadør, hvor vi ser på Novozymes' interne kommunikation. Dette perspektiv ser vi udtrykt i en i stakeholder-response strategi. Vi foretager her en symbolsk opdeling af intern og ekstern kommunikation, selvom vi anskuer kommunikation som holistisk.

Vi inddrager i dette kapitel et informantinterview med kommunikationskonsulent Kenneth Aukdal fra Stakeholder Communications (bilag 13). Interviewet med Kenneth Aukdal tjener som information om, hvordan Novozymes håndterer omverdenskompleksiteten kommunikativt, og hvordan de inddrager medarbejderen heri. Vi forholder os derfor ikke analytisk til Kenneth Aukdals udsagn på samme niveau som i analysen i kapitel 6. Vores markeringer viser, hvad vi lægger vægt på i citaterne.

Touch – Novozymes’ værdisæt

Indledningsvis fremhæver vi Novozymes’ værdigrundlag *The Novozymes Touch*, da virksomhedens strategier og politikker alle referer hertil. Vi placerer værdigrundlaget i forhold til identitet i specialets teoretiske ramme (jf. figur 6). Det er derved en manifestation af, hvordan virksomheden opfatter sig selv og gerne vil opfattes udadtil såvel som indadtil. Integreret kommunikation handler om at skabe sammenhæng mellem intern og ekstern kommunikation, så virksomheden ideelt set taler med én stemme til alle sine interessenter, deriblandt medarbejderne. Integreret kommunikation peger således tilbage på virksomhedsidentitet, idet de samordnede kommunikationshandlinger er med til at styrke virksomhedsidentiteten.³⁵



Figur 6: Touch i specialets teoretisk ramme

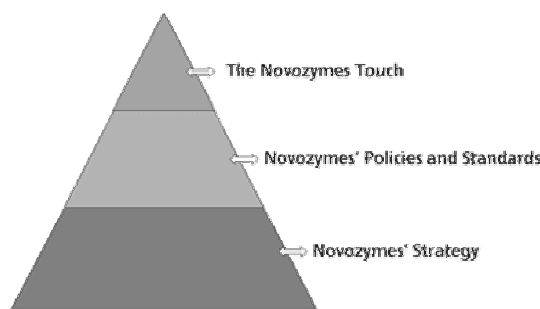
Værdigrundlaget blev introduceret i udskillelsesprocessen fra Novo Nordisk, og er en integreret del af Novozymes ledelsessystem, politikker, standarder og strategier (jf. figur 7). På hjemmesiden præsenterer Novozymes *Touch* med en vision, personlighed, værdier, forpligtelser og fundamentals (indbyrdes forventninger). Virksomheden beskriver sin personlighed: *Sådan er vi* med ordene *Gnist, Passion, Åbenhed* og *Videnskab*. Værdierne, *det står vi for*, beskrives med ordene:

³⁵ Lars Thøger Christensen definerer i et interview med ph.d.-stipendiat Simon Torp, Syddansk Universitet, integreret kommunikation således: "Forestillingen om og bestræbelserne på at samordne og koordinere alle en organisations kommunikationsudtryk, således at kommunikationen taler med 'en stemme'". (Artiklen 'Integreret kommunikation om integreret kommunikation', www.kommunikationsforening.dk).

Kapitel 4

*Ansvarlige, Ambitiøse, Ansvarsbevidste, Indgår i samspil med interessenter, Åbne og ærlige og Parate til forandring.*³⁶ Værdisættet består således af mange niveauer med eksplicite beskrivelser af virksomhedens identitet. I værdisættet ligger også implicit et idealbillede af medarbejderen, som udlever værdierne i Touch.

Vi ser her, at Touch på én gang rummer en forestilling om at emergere ud af en kultur, idet der beskrives en personlighed, men samtidig indebærer værdisættet interaktionen med sin omverden udtrykt som *Indgår i samspil med interessenter* og *Parate til forandring*. Vi ser et paradoks i på én gang at holde fast i kernepunkter af identitet samtidig med, at kernen indeholder det at være foranderlig.



Figur 7: Touch i Novozymes' ledelsessystem³⁷

Gennem Touch opfordres medarbejderen til selv at danne mening om værdisættet og derigennem sætte sit aftryk på virksomhedens identitet med ordene ” (...)the ideas presented here depends on your touch, your interpretation and your ability to live them” (The Novozymes Touch p. 6). Der gives således plads til mangfoldighed og individuelle forskelle blandt medarbejdere, men samtidig er et værdisæt en form for sensegiving om, hvad virksomheden står for og gerne vil ses som (Gioia & Chittipeddi 1991:433ff.).

As a result of the sensemaking and sensegiving efforts, the original abstract vision is likely to become more well-defined and undergo some modification (at least concerning espoused manifestations of the vision or processes used to achieve it). (Gioia & Chittipeddi 1991:434).

³⁶ www.novozymes.com/da (About us)

³⁷ www.novozymes.com/da (About us)

Kapitel 4

Samtidig ligger der en klar forventning til medarbejderen om at *leve* værdierne. Vi ser derfor formuleringen af fælles værdier som ledelsens disciplinering af ”virksomhedskroppen”, som styrkes i skriftlig artikulation (Christensen & Morsing 2005:99, 102). Denne sensegiving, vi ser i Touch, forholder vi til Schultz’ pointe omkring troværdighed:

Set indefra rejses spørgsmålet om identitetens troværdighed i forhold til kulturen, og om samspillet imellem en kultur, der opstår, og udvikles af synergi og spændinger blandt alle virksomhedens medarbejdere, og en identitet, der i højere grad næres af ledelsens forestillinger om virksomhedens vision og idegrundlag. (Schultz 1997:130).

Hvad betyder det for kulturen, at identiteten rummer evig foranderlighed i forhold til sin omverden, når der sensegives om at værdier som noget, der skal *leves*? Og ”*Forbeholder de ansatte sig ret til at forholde sig fleksibelt og selektivt til de identiteter, som de skal slutte op omkring?*”, som Christensen og Morsing spørger (Christensen & Morsing 2005:99). Denne problematik vender vi tilbage til i kapitel 6 og i den efterfølgende diskussion i kapitel 7.

Kamæleonen – imitation af omverden

Vi ser som nævnt et paradoksalt forhold i at arbejde med værdier som en stabilitetssikrende faktor og samtidig have en grundlæggende værdi om evig foranderlighed. Paradokset afspejles i billedet af virksomheden som en kamæleon. Denne metafor indbefatter vores definition af virksomhedens udtrykte og emergente identitet, som ændrer og ændres af kommunikationen med omverden. Gioia et al. indrammer dette syn på foranderlighed i et postmodernistisk syn i følgende citat:

*In short, the relationship between identity and image is turned up-side-down when seen through a postmodern lens; instead of emerging from organisational depth and origin, identity becomes **a chameleon-like imitation of images** prevailing in the postmodern marketplace. Organizational identity thus moves from a stable and distinct origin toward a copy of images of dominating organizations. (Gioia, Schultz & Corley 2000:72, vores markering).*

Gioia et al. påpeger her, at identiteten bliver en imitation af omverden. Vi ser denne imitation, der ligger i værdien om foranderlighed, som en *forudsætning* for, at virksomheden kan navigere i omverden og derved skabe og genskabe sin identitet for i sidste ende at overleve. Dette

Kapitel 4

nødvendiggør, at virksomhedens kommunikation forsøges tilrettelagt strategisk, så den på bedst mulig vis kan tilpasse sig, afspejle og påvirke sin omverden.

Her inddrager vi de vilkår til kommunikationen om genteknologi, vi pegede på i kapitel 3. Vi argumenterer for, at den offentlige debat – som del af forhandlingsrummet – har nødvendiggjort kompleksitetsreducerende kommunikation om teknologiens anvendelse. Et forsøg på en sådan kompleksitetsreduktion kan ses i bioteknologisektorens opdeling i rød (medicinalbranchen), grøn (fødevarebranchen) og hvid (industri, business to business) efter offentlig debat i 1990'erne.³⁸ Novozymes kan placeres inden for hvid bioteknologi, da virksomheden primært producerer enzymer til andre virksomheder. Ud over kompleksitetsreduktionen kan opdelingen af branchen imødekomme skepsis fra den offentlige debat. Kommunikationskonsulent i Novozymes, Kenneth Aukdal beskriver forholdene i debatten således:

Så den folkelige debat havde en meget dårlig smag i mange af de gamle enzymforretningsfolk, for de kunne huske hvad **fejlinformation** kunne gøre ved vores forretning, og derfor var det meget vigtigt for direktionen at man satte noget i gang, **så man var med derude, hvor der blev debatteret**, for at undgå, at der kom misforståelser. Og der er jo sådan lidt, vi har jo lidt storhedsvanvid engang imellem i Novo-gruppen, fordi vi er jo altså kun 4000 mennesker, ikke?, men vi har altid haft en tro på, at vi kan gøre en forskel globalt. **Og det vil sige, at vi var også villige til at gå ind i den her kæmpemæssige GMO-debat**, fordi vi mente, vi havde nogle gode historier som vi kunne fortælle, og **ændre den her folkelige holdning mod gensplejsning**. (Kenneth Aukdal 2:8).³⁹

Der er generel accept blandt befolkningen af brug af genteknologien i medicinalbranchen.⁴⁰ Derimod er der langt større skepsis over for brugen af teknologien i fødevarebranchen. Her er der en modstand over for indtagelse af genmodificerede fødevarer. Tidligere eurobarometerundersøgelser viser denne tendens, hvor rød bioteknologi er mere accepteret end grøn bioteknologi (Horst 2005:7). Om end opdelingen anvendes i bioteknologi-sektoren, er den ikke nødvendigvis kendt i befolkningen. Risici forbundet med en del af branchen har derved indflydelse på hele branchen, og Novozymes må derfor tage højde for alle argumenter imod brug af genteknologi.

³⁸ Interview med kommunikationskonsulent Kenneth Aukdal, Novozymes Stakeholder Communications.

³⁹ I citathenvisninger fra interviewet med Kenneth Aukdal henviser vi til side og linjenummer i transskriptionen. Her side 2 linje 8.

⁴⁰ International BioCampus-konference 'Public Perception of Gene Modified Organisms', 24. november 2006, Københavns Universitet.

Kapitel 4

Fødevarerbranchens brug af genteknologi kritiseres på grund af risikoen for, at genmodificerede afgrøder kan krydses med ikke-genmodificerede afgrøder i naturen. Denne risiko har blandt andet været Greenpeace og NOAH's hovedargument imod udsættelse af genmodificerede organismer (GMO'er) i naturen.⁴¹ Her ser vi en argumentation omkring det "naturlige" over for det "kunstige" (Renn 2005:1064). NGO'er kritiserer også brugen af patenter på produkter udviklet fra biologiske ressourcer – også kaldet bio-pirateri. Argumenterne er, at patenterne blandt andet udelukker andre fra udvikling fx inden for fødevarer og medicin, der kan hjælpe den tredje verden.⁴² Novozymes forsøger at tage højde for denne problemstilling ved at følge principperne i FN's konvention om biodiversitet⁴³ og give royalties til det pågældende land, hvori den oprindelige biologiske ressource er fundet. Åbenhed om forskningsprocesser bliver derfor en nødvendighed.

Novozymes argumenterer for virksomhedens brug af genmodificerede organismer dels ved at sige, at der tages udgangspunkt i naturens egne produktionsmetoder (jf. "det naturlige"), og dels, at produkterne ikke er genmodificerede organismer i sig selv, men er produkter af genmodificerede mikroorganismer. Komplexiteten af genteknologi som emne forsøges reduceret med argumentet "*GMO-produktet, vi bruger, er langt væk fra det, vi sælger*".⁴⁴

På den baggrund har Novozymes en særlig interesse i at udskille sig fra den røde og især den grønne branche for at fastholde sin license to operate. Efter udskillelsen fra Novo Nordisk (rød) måtte Novozymes finde nye argumenter for brugen af genteknologi i den hvide branche, da Novo Nordisk's insulin-argument ikke længere legitimerede virksomhedens anvendelse af genteknologi. Hovedargumentet er bæredygtighed; de miljømæssige fordele ved at bruge enzymer i industrien, i stedet for miljøforurenende kemikalier.

For at kunne argumentere om den langsigtede bæredygtighed i et produkt, anvender Novozymes Life Cycles Assessment, som baseres på måling og beregning af et produkts miljømæssige

⁴¹ Greenpeace opfordrer på organisationens hjemmeside (www.greenpeace.dk) til afvisning af gensplejsede planter (GMO), og NOAH kræver på deres hjemmeside GMO-fri mad (www.noah.dk/gentek). Siden indeholder omfattende information om genteknologi i forhold til fødevarer og miljø.

⁴² TRIPs-aftalen (*Trade Related Aspects of Intellectual Property Right*) giver mulighed for at tage patent på produkter, fremstillingsmetoder og udnyttelse af livsformer (fx gener). (www.globalegener.dk)

⁴³ Konventionen kan læses på hjemmesiden, www.biodiv.org.

⁴⁴ Kirsten Birkegaard Stær, BioCampus-konference, 24. november 2006.

belastning fra råmateriale, over produktion og anvendelse til bortskafning.⁴⁵ Det er et internationalt anerkendt standardiseringssystem (ISO 14040) og et forsøg på at håndtere risiciopfattelser og genskabe videnskabens rolle som ”objektiv” ved brug af teknisk/økonomisk metodik. Ifølge FN kommunikerer evalueringen af LCA via informationsstrategier, jf. agoraforståelsen bag Horsts diffusionsmodel.⁴⁶

CSR-Stakeholder-involvement strategi

I kapitel 3 pegede vi på tre vilkår for Novozymes’ kommunikation om genteknologi. De handlede om at håndtere kompleksitet og videnskabens vilkår, og leve op til samfundets krav om åbenhed. På den baggrund ser vi en nødvendighed for virksomheden at fremstå som troværdig og imødekomme bioteknologiens iboende etiske udfordringer. Her peger vi på, at CSR er en mulig strategi til dette formål.

Stakeholderstrategier handler om, at virksomheden skal ændre sin omverden, men samtidig selv lade sig ændre og influere på af sine interessenter (Morsing & Schultz 2006:144). Det bygger på en antagelse om, at virksomheden ikke længere er centrum i sit eget univers, men indgår i en matrix af relationer.⁴⁷ Stakeholdertanken ser vi som et forsøg på at imødekomme de kommunikative vilkår. Vi argumenterer for, at Novozymes reagerer på disse vilkår ved at sætte fokus på bæredygtighed og CSR som beskrevet ovenfor om blandt andet LCA.

Vi vil i det følgende kort argumentere for, at Novozymes gør brug af en stakeholder-involvement strategi over for eksterne interessenter, mens de internt arbejder efter en stakeholder-response strategi over for medarbejderne, når det gælder kommunikation om anvendelsen af genteknologi. Her vil vi begrunde, hvorfor vi ser medarbejderen som både intern interessent og ambassadør. Afslutningsvis vil vi diskutere Novozymes’ åbenhed i den strategiske kommunikation til deres interessenter.

⁴⁵ FN’s definition af LCA findes på hjemmesiden ’United Nations Environment Programme’. (www.unep.org/pc/pc/tools/lca.htm).

⁴⁶ FN’s definition af LCA findes på hjemmesiden ’United Nations Environment Programme’. (www.unep.org/pc/pc/tools/lca.htm).

⁴⁷ Denne tanke bygger på kritisk stakeholderteori (bl.a. Freeman 1984). Edward Freeman, der betragtes som foregangsmand inden for stakeholdertilgangen, giver selv denne (nu klassiske) definition på stakeholders: ”A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives”. (Freeman, 1984:46). Vi afgrænser os fra en uddybning og diskussion af stakeholderteori, men berører det kort i forhold til CSR i bilag 1.

Stakeholder-involvement strategien handler om at sikre systematisk interaktion med flere interessenter i samfundet. Det ser vi i den måde, Novozymes forsøger at påvirke og respondere på omverdenens opfattelser af genteknologi. Novozymes indgår eksempelvis samarbejder med NGO'er⁴⁸ og deltager i dialogmøder med anerkendte forskere og repræsentanter fra diverse NGO'er og råd (fx Skov- og Naturstyrelsen og Etisk Råd).⁴⁹ Kenneth Aukdal forklarer forholdet til én NGO således:

Nej, **ikke samarbejde med Greenpeace, det vil de ikke have. Vi har nogle gode relationer til dem.** Greenpeace er jo en forretning, og vi har haft dem meget ude til det, der hedder rundbordssamtaler, vi har haft forskellige NGO'er herude og **fortalt, hvordan vi har tænkt os at kommunikere på, og de har så kommet med deres kommentarer til det**, om de synes det var godt eller skidt. **Og som regel synes de, at der er alt for meget snak om, at det er naturligt, det vi laver.** Så snakker vi lidt frem og tilbage om det. Men generelt synes de, at det vi laver er i orden. (Kenneth Aukdal 11:1).

Her viser styrken sig i dialogen i stakeholder-involvement strategien, fordi de kritiske interessenter er med at til konstruere CSR-kommunikationen og budskaberne. Det betyder, at de samtidig bliver medansvarlige og derfor har sværere ved at forholde sig kritisk til virksomheden (Morsing & Schultz 2006:152).

Åbenhed og strategisk dialog

Gennem en stakeholder-involvement strategi forsøger Novozymes at opnå license to operate ved midlertidigt at lukke forhandlingen (jf. Horsts netværksmodel). Vi ser her en strategisk lukket dialog, og det følgende citat er interessant, fordi den symmetriske dialog åbenlyst er idealet:

Vi ville lave det hele kvalitativt, og det er så vores konklusion, at **dialog, altså rigtig dialog**, ikke bare dialog med at sende nogle brochurer ud, hvor man tager højde for deres holdninger og sådan noget, men **ren dialog**, det er det, der kan rykke noget, når man har de historier, som vi har i hvert fald. (Kenneth Aukdal 5:11).

⁴⁸ Eksempelvis undervisningsmateriale til folkeskoler i samarbejde med Danmarks Naturfredningsforening og Novo Nordisk, 2001.

⁴⁹ Vi mødte eksempelvis repræsentanter fra Novozymes på en CSR-konference på Børsen, København, d. 21. oktober 2006, arrangeret af JCI Danmark og Rambøll Management, til en international GMO-konference d. 24. november, 2006, Københavns Universitet, arrangeret af BioCampus, og til et CSR-seminar på CBS d. 23. oktober 2006 arrangeret af AISEC.

Kapitel 4

Vi problematiserer her definitionen af dialog; kan dialog mellem Novozymes og samfundet konstitueres som andet end strategisk dialog? Citatet opstiller *idealet* om den ”rene” dialog, men vi drager her tvivl om dialog på formelt plan.

I det samfundsmæssige perspektiv kan de nøje udvalgte dialoger mellem virksomhed og interessenter resultere i, at viden og forhandlinger foregår i lukkede systemer uden for befolkningens rækkevidde. Vi stiller os på den ene side kritisk over for den lukkede dialog, mens vi på den anden side anerkender, at det er i disse forhandlinger legitimiteten – license to operate – skal opnås. Morsing og Schultz argumenterer for, at der er tale om overtalelsesforsøg i kommunikationen, fordi alle forhandlingsparter har en interesse i at fremme. Men vi mener, at det er en illusion at tale om symmetrisk kommunikation eller dialog i et forhold, hvor virksomheden indgår i en subpolitisk forhandling. Det begrunder vi med, at der i forholdet mellem virksomhed og samfund er tale om forskellige magtdynamikker, hvor tillid og troværdighed er nøgleord. Stakeholder-involvement strategien har derfor en akilleshæl;

*As a consequence, our **increased access to information may instead produce distrust and increase alienation**. Rather than equating transparency with information availability or assuming that transparency is an objective condition to which organizations need to adapt, we should look at transparency as a social phenomenon shaped by expectations **and strategies among central corporate actors**. (Christensen 2002:166, vores markering).*

Trækker vi denne diskussion ud i et samfundsperspektiv, er den løsning Christensen efterspørger i sin artikel, politisk og statslig regulering af, hvad der forventes af virksomheders information til samfundet (Christensen 2002:167). Men vi peger med henvisning til teorien om risikosamfundet på, at forhandlinger allerede er rykket ud af det formelle politiske system. Skal løsningen findes inden for det formelle politiske system, må det store spørgsmål derfor være, hvordan magten flyttes fra de subpolitiske forhandlinger tilbage til det formelle politiske system, og hvorvidt det er ønskværdigt?

Fra vores teoretiske ramme om kultur, identitet og samfund samler vi trådene om den uformelle kommunikation mellem organisationsmedlemmer og styrken ved stakeholder-involvement strategien; dialog – og vi vender blikket tilbage til Novozymes’ konkrete handlemuligheder, udgør både formelle og uformelle relationer interaktionen med samfundet. Den uformelle dialog mellem

organisationsmedlemmer og samfundet er, kommunikativt, ”*the road less travelled by*”.⁵⁰ Følgende afsnit leder videre til analysen i kapitel 6, og vi behandler her den interne kommunikationen til medarbejderne.

Ambassadører og stakeholdere

Novozymes inddrager medarbejderne strategisk i dialogen med omverden ved at indgå i uformelle dialoger med eksterne interessenter. I 2004 iværksatte Novozymes en undersøgelse af offentlighedens opfattelse af genteknologi og GMO med henblik på at undersøge, hvordan man bedst kunne overbevise befolkningen om teknologiens forcer for derigennem at skabe license to operate.⁵¹ Resultaterne fra undersøgelsen mandede ud i en række hovedargumenter for teknologien, som bl.a. skulle indgå i det interne kommunikationsmateriale, *Get in touch – communicating genetechnology*, henvendt til medarbejderne. Materialet er en del af en større GMO-kommunikationsplatform.

I interviewet med Kenneth Aukdal fik vi indblik i, hvordan forskerne anskues som en intern interessentgruppe, der skal kommunikeres til på en særlig måde og gøres en særlig indsats for at overbevise i forbindelse med udarbejdelsen af GMO-kommunikationsplatformen. Kenneth Aukdal fortæller i nedenstående citat om tilgangen til kommunikationen med forskergruppen i Novozymes:

Der blev brugt rigtig meget krudt på at få **overbevist forskerne om, at det kan lade sig gøre at kommunikere med befolkningen** (...) Det kan godt være historien blive fortalt lidt poppet, men alt der er af fakta er veldokumenteret. Så begynder de at kunne lide det. Fordi det er den naturvidenskabelige måde at tænke på. Den er jo sådan med at, man opererer jo med, at der er noget, der er rigtigt og forkert. Det gør man jo, og går meget op i detaljer, **hvis folk siger noget, der ikke er helt i overensstemmelse med virkeligheden, så kan de lukke helt af de her forskere** for hvad der ellers bliver sagt, for de har bare fokus på, 'du sagde, det var 8. Det kan det jo aldrig være, det kan kun være 7,8'[ironisk tone]. (Kenneth Aukdal 5:32 og 10:27).

Særligt en forskningsleder var imod kommunikationsafdelingens forslag til budskaber i GMO-kommunikationsplatformen. Forskningslederen havde, ifølge Kenneth Aukdal, stor vægt blandt forskergruppen og fungerede som opinionsdanner. Aukdal begrundede dette med anarkiet i

⁵⁰ *The road not taken*, digt af Robert Frost, 1916.

⁵¹ Undersøgelsen var baseret på to fokusgruppeinterviews i hhv. Tyskland, England, Frankrig, Japan, Brasilien og USA. Interview med kommunikationskonsulent Kenneth Aukdal.

Kapitel 4

Novozymes; *"Novozymes bygger meget på anarki"* (Kenneth Aukdal 6:30). Strategien var at få forskningslederen overbevist; *"Derfor gik vi også i flæsket på ham og bombarderede ham med det, han forstår, nemlig tal og data (...)"* (Kenneth Aukdal 6:34).

Vi peger her på, at der især anvendes en stakeholder-response strategi i forhold til medarbejderne. Forskerne skal have medindflydelse på udformningen af budskaberne i materialet, men samtidig overbevises om at det er det eneste rigtige. Vi underbygger argumentationen med følgende citat:

Det har været en proces at få dem til at tænke i målgruppens behov frem for hvad har jeg behov for at tænke. Og så lige få den vendt om og tænke, **hvad er deres behov, det vil sige, der er måske nogle ting, jeg ikke skal fortælle, selvom jeg har lyst til det,** og jeg synes det er meget vigtigt, så er de ligeglade, så det skal jeg ikke fortælle. Jeg skal hellere bruge noget krudt på nogle af de andre ting. (Kenneth Aukdal 10:14).

Dette syn peger på et ønske om høj grad af styring af medarbejdernes kommunikation, og medarbejderen bedes nærmest undertrykke sin egen lyst til at formidle til fordel for at tænke strategisk over hensigtsmæssig kommunikation på virksomhedens præmisser. Samtidig pointeres også, at medarbejderne skal gøre denne kommunikationsproces til deres egen – dvs. opleve medejerskab til den strategiske kommunikation, som de derigennem kan sætte deres aftryk på (jf. Touch): *"De skal bruge denne her platform, og så skal de lave deres eget projekt."* (Kenneth Aukdal 9:14)

Hvad betyder medarbejderens ændrede rolle som strategisk kommunikatør, når man ser på en højt specialiseret gruppe, som bedriver videnskab med stor passion? Vi har her taget forskud på en problematik, vi vil uddybe nærmere i analysen i det følgende afsnit.

Vi har i denne del om Novozymes' identitet og kommunikation om genteknologi bevæget os inden for identitets-feltet i vores teoretiske ramme, jf. figur 4. Dette har vi forholdt til de kommunikative vilkår, vi pegede på i kapitel 3, og som vi placerede inden for samfunds-feltet. Vi vil i analysen fokusere på kultur-feltet inden for modellen, når vi tager udgangspunkt i, hvordan medarbejderne forholder sig til at kommunikere om genteknologi.

Kapitel 5 – Analysestrategi

I kapitel 4 konkluderede vi, at Novozymes stiller forventninger til medarbejderens rolle som kommunikatør. I dette kapitel undersøger vi med udgangspunkt i otte interviews, hvad denne ændrede rolle betyder for medarbejderen i Novozymes R&D-afdeling.

Vi tager udgangspunkt i Martins organisationsteori med et multiperspektiv på organisationskultur som vores analysestrategi. Vi operationaliserer Martins teori ved at strukturere analysedelene efter de tre perspektiver og bruger de forskellige syn på organisationskultur til at belyse de forskellige temaer, vi har kodet ud fra det empiriske materiale. Det betyder konkret, at vi først analyserer empirien med et integrationsperspektiv, derefter differentieringsperspektivet og afslutningsvis et fragmenteringsperspektiv. Vi vælger at holde perspektiverne adskilt i analysedelene. I delkonklusionerne vil vi sammenligne på tværs og referere til de forskellige perspektiver, mens vi i diskussionsafsnittet vil sammenholde konklusionerne på tværs.

Det kan diskuteres, hvorvidt vi anvender en deduktiv eller induktiv analysestrategi fra et metodeteoretisk blik. Vores analysestrategi kan beskrives som induktiv, fordi vi arbejder fra det partikulære mod mere generelle perspektiver – jf. vores kategorier og temaer (Creswell 1998:20), mens Olsen påpeger, at en analysestrategi nødvendigvis må være deduktiv idet enhver teoretisk forståelse forudsættes som analytisk ledetråd (Olsen 2001:3).

Vi argumenterer for, at vi har en abduktiv analytisk tilgang til materialet, fordi vi har lavet et syntetisk analysedesign, der inkorporerer vores syn på forholdet mellem organisation og kommunikation. Vi skaber derved nogle rammer at analysere ud fra, men vores tolkninger har samtidig udfordret vores analytiske ramme. Vi udarbejdede analysedesignet i løbende dialog med det empiriske materiale, og vores umiddelbare tolkninger af empirien har samtidig medvirket til, at vi har modificeret vores valg og anvendelse af teori til analysen.⁵²

⁵² Vi arbejdede oprindeligt med Weicks begreb om sensemaking (Weick 1995 og 2001) som udgangspunkt for vores analyse af det empiriske materiale, fordi Weick har en uddybende diskussion af sensemaking-processer. Men Weicks sensemakingteori definerer på den ene side ikke omverdenen særligt specifikt, og på den anden side var det ikke oplagt at operationalisere teorien til at vise sammenhænge mellem hele organisationen, subkulturer og individer i vores empiri. Vi valgte derfor at arbejde mere stringent med Martins multiperspektiv for kultur og selv konstruere en sammentænkning mellem virksomhed og samfund.

Forud for analysen præsenterer vi her vores metodiske tilgang til interviewundersøgelse og den efterfølgende databehandling. Dette er med til at sikre at vi opfylder troværdighedskriteriet (Lincoln & Guba 1985).

Interviewundersøgelsen

Vores formål for interviewundersøgelsen var at undersøge, hvordan forskningsmedarbejderne kommunikerer om Novozymes' brug af genteknologi, og hvordan de oplever deres rolle som kommunikatører (jf. bilag 11). For at undersøge dette spurgte vi ind til deres egne erfaringer med at fortælle om deres arbejde og brugen af genteknologi. Derigennem fik vi et indtryk af, hvordan medarbejderne opfatter debatten og holdninger til genteknologi uden for virksomheden. Vi har anvendt kvalitative interview-metoder, som er en anerkendt metode til at undersøge holdninger og erfaringer (Olsen 2001, Kvale 2006, Halkier 2002). Vi redegør nu for tilgangen til produktion af empiri med afsæt i Steinar Kvales introduktion til det kvalitative forskningsinterview, Spradleys etnografiske metode og Holstein og Gubriums tilgang til *Det aktive interview*.

Sociale fænomener skal undersøges med udgangspunkt i undersøgelsespersonernes erfaringer og oplevelser af dem (Spradley 1979:34). Men vi indvirker som forskere på det objekt, vi vil undersøge, hvilket Lund også gør opmærksom på i følgende citat:

Forskeren kan [...] ikke være fuldstændig neutral, men indgår uvægerligt i samspil med sin omverden af handlende aktører. (Lund 1986:30).

Men både som interviewere og fortolkere af interviewmaterialet påvirker vi undersøgelsesresultaterne, fordi vores fortolkninger lægger et filter på empirien i vores fremstilling og citering af interviewpersonerne i forhold til vores teoretiske udgangspunkter.⁵³ Dette er vores udgangspunkt, og med afsættet i kritisk realisme stiller det samtidig krav til, at vi foretager eksplicit refleksion over vores interviewmetode.

Vi anskuer interviewet som en proces, hvor respondenterne i samarbejde med os som interviewere konstruerer en specifik viden. Deltagelse i et interview involverer derfor meningsdannelsearbejde

⁵³ Vi har valgt ikke at lave member checks, dvs. at præsentere vores transskriberinger og analyseresultater for respondenterne (Lincoln & Guba 1985), fordi vi mener, det kan være problematisk pga. interviewpersonernes ændrede erfaringshorisont siden interviewet (Olsen 2001).

(Holstein & Gubrium 2003:68). Denne måde at anskue interviewet sætter interviewsituationen i fokus, fordi det, respondenter vælger at fremhæve i interviewet, er afhængig af den interviewsituation, vi som interviewere er med til at skabe.

For at give læseren grundlag for at vurdere formens indflydelse på indhold (Holstein & Gubrium 2003), redegør vi kort for vores oplevelse af interviewene. Det var vores oplevelse, at der blev opbygget tillid interviewet igennem; det ser vi sprogligt, fordi flere respondenter indledningsvist taler forholdsvis professionelt med mange fag- og fremmedord, mens sproget senere bliver mere følelsesladet og bramfrit. Udvalgte steder vil vi diskutere forløb i interviewet, hvor vi særligt ser, at formen spiller ind på indholdet. Eksempelvis når vi forsøger at stille tingene lidt på spidsen, provokere respondenter, eller når interviewpersonen fører en dialog med sig selv.⁵⁴ Vi vil diskutere formens indflydelse nærmere i afsnittet *Interviews og interviewguide* nedenfor.

Med inspiration fra *active interviewing-metoden*, opmuntrede vi respondenterne til at skifte positioner i interviewet for at undersøge supplerende perspektiver og eksisterende viden (Holstein & Gubrium 2003:77). Aktiv interviewning inviterer til forskellige tolkninger, og det kræver derfor, at intervieweren i situationen forsøger at tilvejebringe flest mulige svar fra respondenter i forhold til den pågældende vidensinteresse – også selvom svarene er modstridende. Vores hensigt var at være åben over for paradokser og undersøge, om og hvordan medarbejderen skifter position i løbet af interviewet, da vi ikke ser respondenterens udsagn som sandheder eller afrapporteringer. Det, der virker modsigende for os er ikke nødvendigvis modsigende for respondenter. Vi ser i stedet eventuelle modsigelser som en konsekvens af, hvordan respondenter forsøger at fremstå i et positivt lys, fremstå kompetent og sammenhængende (Erez & Earley 1993 i Weick 1995:23).

Vi ser, som Kvale, interviewet som en tolkningsproces i sig selv, og det har betydning for, hvordan vi formulerede vores spørgsmål og løbende vurderede interviewsituationen. Vi var under interviewene meget opmærksomme på, hvordan vi løbende tolkede interviewpersonens udsagn og verificerede vores tolkninger over for interviewpersonen. Vi søgte at kvalitetssikre interviewet gennem eksempelvis ledende og uddybende spørgsmål (Kvale 2006:136 ff.).

⁵⁴ Vores interessefelt ligger ikke interaktionen mellem os og interviewpersonen, og vi går derfor ikke så dybt med dette.

Kapitel 5

Vi forberedte os på interviewene ved at sætte os ind i den tekniske viden om bioteknologiske processer og de etiske problematikker omkring genteknologi – ved research på internettet, deltagelse i en konference om GMO, relevante NGO'ers hjemmesider og et interview med en Civ.ing. i bioteknologi. Det var tydeligt for os, at medarbejderne vurderede vores vidensniveau for at bedømme, hvordan de skulle fortælle og forklare. Vi kan derfor tale om et asymmetrisk forhold på to planer – dels i forholdet mellem interviewer og interviewede, og dels i forhold til ekspert og lægmand. Et forhold vi var bevidste om både før og under interviewet (Holstein & Gubrium 2003).

Valg af respondenter

Novozymes anser medarbejderne som en af de vigtigste interessentgrupper, og kommunikerer målrettet for at fastholde og tiltrække medarbejdere. Ekspertes inden for bioteknologi (biologer m.m.) er et særlig aktiv for at opretholde virksomhedens innovative status. Vi har derfor valgt at begrænse valget af interviewpersoner til medarbejdere i Research & Development.

Vores konklusioner på baggrund af analyser og tolkninger af interviewene, begrænses herved til at handle om medarbejderne i R&D. Retrospektivt kan vi dog konkludere, at det ville være interessant at lave lignende undersøgelser med øvrige medarbejdergrupper for at kunne sammenligne oplevelser af Novozymes' kommunikation om genteknologi og det interne kommunikationsmateriale. Vi vender tilbage til dette i kapitel 8.

Vores kontaktperson, Claus Frier fra Novozymes' Sustainability Development Centre, formidlede kontakten til medarbejderne. Han fungerede samtidig som gate keeper til virksomheden og respondenterne. Denne adgang til interviewpersoner indeholder en bias, fordi vi ikke kender vores kontaktpersons udvælgelsesmetode og interesser i vores projekt. For at tage højde for dette, definerede vi en række kriterier til Claus Friers udvælgelse af respondenter. Udvælgelseskriterierne er analytisk selektive, idet vi fokuserede på ”typiske repræsentanter” (Halkier 2001). Kriterierne var: Medarbejdere fra R&D -med forskellige faglige profiler, repræsentation af begge køn, nyansatte og ansatte med længere baggrund, samt aldersspredning. Særligt viste anciennitet sig at have betydning for vores analyseresultater, hvilket vi udfolder i analysen.

Frier kontaktede forskere i R&D, som han kendte, og spurgte kolleger om der var nogen, de kunne 'anbefale' - den såkaldte snowball-metode (Neuman 2000:99). På den baggrund fik vi tre

medarbejdere fra samme afdeling, og vi bad derfor specifikt om medarbejdere fra to andre afdelinger, som vi havde talt med repræsentanter fra. Vi bad desuden om, at de to sidste respondenter var kvinder, da kvinder var underrepræsenteret i de første seks interviews (jf. medarbejdersammensætningen i vores case-beskrivelse i kapitel 1).

Antallet af interviewpersoner var løbende til revision, da vi efter hvert interview forholdt det til den allerede producerede viden og de nye vinkler, det enkelte interview bibragte. Vi vurderede, at interviewmaterialet fra otte interviews var stort nok til at kunne danne os et samlet billede af forskergruppen, men overskueligt nok til at vi kunne lave forholdsvis dybdegående fortolkninger af interviewene.

Interviews og interviewguide

Vi deltog begge i samtlige interviews med en rollefordeling som interviewer og co-interviewer. Interviewene var semistrukturerede (Kvale 2006), og interviewguiden er udarbejdet efter en række interviewspørgsmål, som tog udgangspunkt i vores vidensinteresser (jf. bilag 11). Vi tilføjede nye spørgsmål, efterhånden som de første interviews viste interessante problematikker, vi gerne ville fokusere på - eksempelvis værdisættet, *Touch*. Vi havde oprindeligt tåltænkt kommunikationsmaterialet, *Get in touch – communicating genetechnology*, en stor rolle i interviewet, men vores to første interviews viste manglende kendskab til og interesse for kommunikationsmaterialet, og vi valgte at lade det få en mindre betydning end først tåltænkt. I stedet lod vi respondenterne bladre i materialet og selv kommentere det.

For at få respondenterne til at tage stilling til for/imod-argumenter omkring det pågældende emne, brugte vi strukturelle og kontrasterende spørgsmål (Spradley 1979:120, 155). Respondenterne kom os ofte i forkøbet ved selv at føre en tænkt diskussion med en fiktiv modpart, og selv positionere sig i forskellige roller, når vi spurgte til debatten omkring genteknologi.

Et interview fandt sted i et mødelokale og de øvrige på respondenternes eget arbejdskontor.⁵⁵ Vi er bevidste om, at lokaliteten har betydning for såvel form som indhold. Vi kunne tydeligt mærke stoltheden over arbejdspladsen, når vi spontant fik en rundvisning af flere respondenters nærrområde – primært deres laboratorier. Vi er opmærksomme på, at der kunne være fordele ved en

⁵⁵ Der var i alle tilfælde tale om enkeltmands-kontorer.

interviewsituation på neutral grund uden for arbejdsområdet, fordi det kunne medvirke til, at interviewpersonerne positionerer sig mere som privatpersoner end som medarbejdere. Vi kunne derved muligvis få nogle interviews med mere kritisk refleksion over medarbejderrollen, men samtidig ser vi en fordel i at lade interviewpersonen være 'på hjemmebane' i sit forskermiljø, og vi fik derved større indblik i deres arbejdssituation.

Vi gav forholdsvis begrænset information til respondenterne forud for interviewet. Vi informerede om formålet med undersøgelsen, fortrolighed, og gav dem mulighed for at stille spørgsmål inden selve interviewet.⁵⁶ Ligeledes spurgte vi, hvor meget medarbejderne var informeret på forhånd enten fra Claus Frier eller fra kolleger, vi havde interviewet, og det viste sig oftest at være en forventning om, at vi skulle tale om genteknologi. Det var vigtigt for os, at respondenterne ikke følte, at de skulle forsvare Novozymes' og anvendelse af genteknologi, fordi teknologien er et kontroversielt emne (jf. vores argumentation i kapitel 3). Medarbejderne var alle nysgerrige, og nogle en smule ængstelige vedrørende fortrolighed relateret til at beskytte forretningshemmeligheder.

Behandling af datamaterialet

I vores databehandling er vi inspireret af Amanda Coffeys tilgang til analyse af kvalitative data, som indebærer kodning, kategorisering og begrebsliggørelse/tematisering (Coffey 1996). Interviewene er lydoptaget, udskrevet, anonymiseret og derefter kodet.⁵⁷

I kodningen forholdt vi os dels til vores forskningsspørgsmål, anvendelsesorienterede teoretiske begreber (autokommunikation og identifikation/dis-identifikation) og særlige kendetegn ved respondentens sprogbrug og horisont.⁵⁸ Kodningerne blev samlet i en matrix med en række kategorier på tværs af interviewene (jf. bilag 10). Kategorierne er frembragt på baggrund af de data fra kodningen, som har fælles elementer (Coffey 1996:27). En af kategorierne, *Medarbejdernes egne erfaringer med formidling af genteknologi* korresponderer her direkte med et af vores

⁵⁶ Steinar Kvale nævner en række etiske retningslinjer, som vi har ladet os inspirere af (Kvale 2006:116). Eksempelvis var det vigtigt for os at fortælle respondenterne, at vi havde indgået en samarbejdsaftale med Novozymes, hvori fortrolighed blev behandlet. Ligeledes garanterede vi, at man ikke ville kunne genkende respondenterne i rapporten, og at vores kontaktperson i Novozymes ikke ville få adgang til lydoptagelser og interviewudskrifter.

⁵⁷ Vi sidestiller Coffey's begreb, kodning (coding) med Kvales begreb, meningskondensering. Begge anser begreberne som et indledende stadie i analyseprocessen.

⁵⁸ Specialeseminar, Roskilde Universitetscenter, d. 31. januar 2007.

Kapitel 5

forskningsspørgsmål.⁵⁹ Tematiseringen bevæger sig, som vi ser det, på et mere generelt niveau og tager i vores tilfælde i højere grad udgangspunkt i den teoretiske baggrund for analysedesignet, men som Coffey også påpeger, er de tre niveau tæt forbundne (ibid.).

Vores kodning af interviewmaterialet er abduktiv, fordi vi har taget udgangspunkt i kategorier fastlagt forud for interviewet (fx *Egne erfaringer med formidling af genteknologi*), men samtidig i emergente kategorier, empirien lagde op til. Vi anerkender, at vores teoretiske udgangspunkter har haft betydning for, hvilke kategorier, vi ser i empirien. Vi har forholdt os til denne påvirkning gennem gentagne læsninger af interviewmaterialet og refleksion over betydningen af vores teoretiske begrebsapparat.

Vi understreger, at vores kodningsproces er en hermeneutisk fortolkende tilgang, hvor temaer og koder påvirker hinanden gennem gentagne læsninger af empirien. Når kultur ses fra forskellige teoretiske perspektiver, vil nye indholdstemaer dukke op (Martin 2002:128). Vores temaer er derfor identificeret og konstrueret fra kodningen af det empiriske materiale, teoretiske ramme og forskningsspørgsmål (Coffey 1996:31). Temaerne fremgår i introduktionen til hver analysedel.

⁵⁹ Kategorierne varierer ligeledes i abstraktionsniveau, hvor en overkategori kan have flere subkategorier. Vi kodede eksempelvis vores data i forhold til en hovedkategori – Novozymes som virksomhed – som indeholdt mange subkategorier, fx kultur og organisation.

Kapitel 6 – Analyse

I dette kapitel vil vi gennem en analyse af medarbejderinterviewene besvare vores andet spørgsmål i problemformuleringen: **Hvordan oplever forskningsmedarbejderen Novozymes' kommunikation om genteknologi og sin rolle heri?**

Når vi nævner medarbejderne, henviser vi specifikt til medarbejdere i R&D, hvis ikke andet er nævnt. I citathenvisningerne angiver vi respondentens synonym, sidetal og linjenummer, eksempelvis: 'Susanne 15:11'. Vi angiver interviewer og co-interviewer med 'I' og 'CO'. Vi har på udvalgte steder i citater markeret ord og sætninger, som vi vil fremhæve i forhold til sammenhængen. Disse er derfor ikke udtryk for, hvordan vi har transskriberet interviewene. Interviewene fremgår af bilag 2-9 sorteret efter synonym. Vi har sammenfattet præsentationer af interviewene, for at give et sammenhængende billede af respondenternes udsagn i bilag 12.

Integrationsperspektivet

Som vi nævnte i kapitel 2, har integrationsperspektivet fokus på klarhed, konsistens og konsensus. Ud fra disse begreber vil vi diskutere den rolle, Novozymes' historie har for virksomhedskulturen, og hvordan de strategiske forsøg på at skabe en fælles identitet opfattes og italesættes af medarbejderne. Herefter vil vi undersøge, hvordan det manifesterer sig i forhold til medarbejdernes identifikation med og positionering i forhold til virksomheden, når de møder den i eksterne sammenhænge.

Vi knytter denne forbindelse, fordi vi i integrationsperspektivet undersøger, hvordan virksomhedsidentiteten influerer på identifikationen. Vi har struktureret denne analysedel ud fra følgende tema og kategorier:

- Arven fra Novo Nordisk (Tema)
- Touch som sensegiving (Kategori)
- At tale med én stemme (Kategori)

Arven fra Novo Nordisk

Spor fra udskillelsesprocessen fra Novo Nordisk viste sig tydeligt i interviewene. Vi udformede derfor temaet, Arven fra Novo Nordisk, som kategorierne trækker tråde tilbage til. Novo Nordisk-kulturen omtales af både nyansatte og medarbejdere med lang anciennitet. Der lægges særligt vægt på at adskille Novozymes og Novo Nordisk i eksterne sammenhænge, som citatet med medarbejderen Susanne viser:

Jamen **fordi Novozymes er jo noget andet end Novo Nordisk**, og jeg synes at Novozymes er et helt unikt firma. De skal... ja, i sådan et lidt bredere perspektiv, så skal det være kendt, folk skal gerne vide, hvad det er, der er vores kernekompetencer, hvad vores profil er. (Susanne 4:11).

Set fra integrationsperspektivet er den stærke identifikation og loyalitet fælles på tværs af nye og gamle medarbejdere, når de argumenterer for, at det er vigtigt at skille de to virksomheder ad. Men vi ser også, at Novo Nordisk-historien og det kulturelle ophav spiller en rolle internt i virksomheden. Bortset fra en enkelt medarbejder, der har været ansat under et år, har de øvrige medarbejdere været ansat siden Novozymes' begyndelse. Heraf var tre ansat i Novo Nordisk før udskillelsen. Begge forhold italesættes i nedenstående citatudsagn af medarbejderen, Karsten, som blev ansat kort efter udskillelsen. Karsten havde tidligere nævnt ”den gamle ånd”, og det ønskede vi uddybet:

CO: Du sagde, jeg blev ansat en måned, to måneder efter Novozymes, og så sagde du noget med den gamle ånd og noget nyt i Novozymes. Den gamle ånd over for det der er i Novozymes?

Karsten: **Altså nu er jeg ekstra ladet, når jeg siger den gamle ånd her**, fordi jeg kommer til en afdeling som i forbindelse med opsplittningen flyttede til Bagsværd (...) Og så er det måske også lidt, altså man har været nødt til at styrke selve Novozymes-ånden tror jeg, fordi da vi blev splittet ud, da var vi jo **lillebroderen, lille lille lille bitte lillebror med med lorteaktiekurser og alt muligt andet**, fordi vi var et nyt firma, så har du jo, altså jeg blev mobbet af mine, dem, mange af dem, jeg gik på laborantskolen med, de startede i Novo Nordisk, og jeg startede i Novozymes, så ja, jeres aktier de er ikke en skid værd og sådan noget. **Den første dag, hvor Novozymes passerede Novo Nordisk på aktiekursen** på børsen, da ringede jeg til dem derinde, hvad nu kan I kraftede tage den med jeres lortefirmaaktier mand, joopa. Men øh, jeg ved ikke rigtig, hvad jeg har ment. Jeg har nok primært fordi, **man føler sig jo altså lidt**

presset i den her afdeling nogen gange, fordi der er, dem der har været med fra den gang, **de snakker jo stadigvæk om dengang inde på Søbjerg**. (Karsten 19:30).

I citatet ser vi et eksempel på en positionering over for Novo Nordisk som en større og mere veletableret virksomhed, der er Novozymes overlegen. Vi tolker her, at det er vigtigt udadtil at differentiere sig fra Novo Nordisk, men internt viser indflydelsen fra Novo Nordisk-kulturen sig som en konflikt. Karsten starter med at modificere sin egen pointe ved at sige ”*nu er jeg ekstra ladet*”. Han udtrykker med andre ord, at det måske ikke er helt accepteret at opdele medarbejdergruppen i ”de nye og de gamle”. Samtidig taler han ud fra et fokus på at opretholde konsensus i organisationen, hvilket med integrationsperspektivet som linse peger på det samlende og tværgående i organisationskulturen (Martin 1992:46).

Differentieringen mellem Novo Nordisk og Novozymes styrker altså i høj grad medarbejdernes identifikation med Novozymes, men den organisatoriske selvforståelse er uundgåeligt forbundet med Novo Nordisk, og forholdet til Novo Nordisk er ikke afklaret for medarbejderne internt.

Touch som sensegiving

På den ene side har udskillelsen fra Novo Nordisk krævet en stærk forandringsledelse. På den anden side skulle en ny virksomhedsidentitet formes på baggrund af tidligere Novo Nordisk-medarbejdere og nyansatte Novozymes-medarbejdere. Denne virksomhedsidentitet tillægges i integrationsperspektivet stor betydning som samlende element, hvor identitet og kultur er tæt forbundne. Limen er værdierne udtrykt i Novozymes’ Touch, og set fra integrationsperspektivet kan man tale om et forsøg på implementering af de værdier, som er formuleret i værdisættet.

Denne implementeringsproces reflekterer medarbejderen, Ida over i følgende citat:

Ida: (...) Novozymes Touch **det er jo noget vi er opdraget til at vide hvad er**, ikke?

CO: I er opdraget?

Ida: Det er jo sådan noget med at vi har haft sådan en Novozymes Touch dag og sådan noget og vi har også fået sådan en lille orange bog hvor vores værdisætninger står i. (Ida 12:25).

Ser vi på Touch som ledelsens forsøg på sensegiving, kan vi her tale om en accept af de sensegiving-metoder, som bruges strategisk (Gioia & Chittipeddi 1991:434). Vi beder senere Ida

Kapitel 6

uddybe Touch-dagen. Hun reflekterer over den kommunikative værdi af ledelsens hensigt med en Touch-dag, mens hun samtidig udtrykker identifikation med Novozymes.

(...) så tager man folk ud af deres vante omgivelser og så tager man dem herud og **beder man dem om at tænke nogle kreative tanker** og får noget god mad og bliver forkælet lidt på den måde og **så mener man jo så at så hænger de her touch ting bedre fast end hvis man bare selv skal sidde og læse dem** (Ida 14:47).

Vi anser Touch for at have en stor plads i medarbejdernes bevidsthed, når de orienterer sig mod, hvem og hvad Novozymes er. Som respons på deres sensemaking omkring dette kan ledelsen justere og koncentrere indsatsen mod medarbejdernes realisering af visionen i værdisættet. Modsat kan medarbejderne også bidrage til at ændre udtrykte værdier. Vi vil ikke i integrationsperspektivet problematisere disciplineringen, der ligger i sensegiving, da det uddybes i de følgende analyseperspektiver. Men vi ser her Touch som et stærkt samlende element for organisationskulturen – et element som skal styrke identifikationen med og loyaliteten over for Novozymes. Her tillægger medarbejderne topledelsen en særlig symbolværdi for identiteten. Det ser vi i forhold til deres italesættelse af den administrerende direktør, Steen Riisgaard. Det vækker stolthed, når de møder Riisgaard eksempelvis i medier, og han beskrives i positive vendinger:

Han er jo faktisk biolog oprindelig set, men jo en fantastisk frontfigur. Har I aldrig oplevet ham? (...) Han er ualmindelig **sympatisk**, og fremtræder **karismatisk** altså både på tv og når vi er til møder og sådan noget også, ikke? (Niels 13:17).

Identifikationen, for forskeren, kan tolkes ud fra, at Steen Riisgaard har en naturvidenskabelig uddannelse. Det samler også to vigtige aspekter i integrationsperspektivet; fokus på den stærke synlige leder og myterne som kulturskabende.

Det tætte forhold mellem kultur og identitet, vi ser i integrationsperspektivet, viser sig i forhold til kritikken af kolleger, som kunne tænkes ikke at støtte op om virksomhedsidentiteten. Det ser vi i interviewet med medarbejderen, Niels, som er tidligere Novo Nordisk ansat.

Han taler i nedenstående citat om kolleger, der ikke sætter pris på julegaverne og stiller her spørgsmål ved disse medarbejderes tilhørsforhold:

Man kunne spørge sig selv, hvad er de værd for firmaet, ikke? Altså fordi hvis du ekstrapolerer på den der, øhm det er jo lige meget med sådan noget, bortset fra det udstiller jo dem selv, men man synes det er måske lidt dårlig moral, eller hvad skal man sige ikke? ... Man kunne godt spørge sig selv, jamen i andre sammenhænge, hvordan ser det så ud for dem?, altså når de kan finde på at fyre sådan noget af. **Men øhm, det er selvfølgelig meget radikalt, og man kan jo ikke gå ud og fyre folk, fordi de klager over sådan noget, men altså man kan godt tænke lidt over det.** Man kan godt tænke lidt over det. (Niels 8:13).

Niels italesætter her en gradbøjning af loyalitet – han sidestiller manglende taknemmelighed for julegaver med manglende loyalitet over for virksomheden. Vi tolker det som en kritik af disse medarbejderes moral og en afstandtagen fra det, der truer det fælles.

At tale med én stemme

Vi vil i det følgende fokusere på, hvordan den sensegiving, som vi blandt andet ser i Touch, styrker identifikationen med virksomheden især i eksterne sammenhænge, hvor medarbejderne forholder sig til virksomhedens omdømme. Her lægger medarbejderne især vægt på det positive billede af virksomheden, de møder i omverden. Vi argumenterer derfor for, at identifikationen er forbundet med det at tale med én stemme.

En medarbejder reflekterer over betydningen af Novozymes' omdømme for hans identifikation. Dette eksempel illustrerer, at de autokommunikative processer virker selvforstærkende i forhold til den stærke identifikation med virksomheden.

Jamen det er, altså så, **det bekræfter jo en i at det billede man hele tiden havde**, når nu har vi vundet en pris mere, det er jo, **det tror jeg, det skal man ikke undervurdere.** Det er noget, der betyder mere, end man måske lige, jeg vil ikke sige vil være ved, **men altså jeg er meget bevidst om, at jeg er stolt over, at det er sådan.**(...) Og jeg kan være mit firma bekendt, når jeg sidder ude i et middagsselskab. (...) Det øh, det ville ikke være det samme, hvis jeg var ansat på Cheminova. Jeg ville nok aldrig være ansat på Cheminova, fordi det. (Niels 11:34).

Kapitel 6

En anden medarbejder lægger særlig vægt på, at Touch er både internt og eksternt relateret, da vi sætter det på spidsen:

CO: Så når du sagde Novozymes Touch, er det så Novozymes ude i verden, eller er det, at du skal sætte dit touch på Novozymes?

Maria: Begge dele. **Det er både noget, vi gerne vil signalere udadtil, og også skal have indadtil. Det hænger jo sammen.** Så man ikke er en den ene vej, og initierer nogle helt andre udadtil. Det bliver jo noget rod. (Maria 8:41).

Citaterne viser, at medarbejderne lægger vægt på sammenhængen mellem virksomhedens indre værdier, og hvordan de afspejles udadtil. Det positive billede, de har af Novozymes bliver autokommunikativt selvforstærket, når de oplever virksomheden i eksterne sammenhænge.

Identifikationen viser sig også i medarbejdernes kommunikation om genteknologi. I følgende citat reflekterer Susanne over sammenhængen mellem virksomhedskultur og hendes måde at kommunikere om genteknologi. Vi beder hende uddybe et tidligere udsagn; ”*nu har man hørt tingene så mange gange her i Novozymes*”:

(...) når man bliver en del af sådan en virksomhed, her, som har **en rimelig stærk virksomhedskultur**, så tror jeg, at man, man bliver jo sådan en, man bliver jo nærmest en Zymer. Det gælder mange forskellige steder. **Man lever jo i... altså jeg tror man i sådan en, på en eller anden måde i sin egen lille verden, så hver gang vi, vi gør jo tingene på en særlig måde, og vi sådan, det bliver jo sådan en kultur**, og sådan er det også med GMO, er det jo også... Så læser man noget på intrawebben, og det er jo tit de samme, altså, eller man er til nogle foredrag, og tit bliver det jo diskuteret, **så derfor så får man bare sådan ligesom et mindset efterhånden.** (...) Selvfølgelig tager man stilling til det, og vi diskuterer det og sådan noget, men langsomt så øhm... Så bliver det en del af ens sådan, ens egen, så kunne det have været ens egen ide, næsten ikke? Altså **ens egen overbevisning**, selvom det måske (?) at det var det. Men altså sådan synes jeg tingene går med mange forskellige ting, men også med GMO. (Susanne 6:26).

Set fra integrationsperspektivet fortolker vi udsagnet som et tegn på, at medarbejderen på baggrund af den stærke sensegiving i Touch overtager og internaliserer den strategiske kommunikation om genteknologi. En stærk virksomhedskultur bliver i denne sammenhæng styrende for medarbejderens

Kapitel 6

egen kommunikation i eksterne sammenhænge, ligesom den bliver forstærket gennem de autokommunikative processer, som vi så på spil i citaterne med Maria og Niels ovenfor.

På tværs af interviewene ser vi, at medarbejderne har en stor faglig stolthed og reflekterer over den skepsis, de møder over for genteknologi – og som de forsvarer. Her går den faglige identitet og forsvaret for virksomheden hånd i hånd. Der refereres i nedenstående citat til kommunikationsværktøjer, som virksomheden opfordrer medarbejderne til at bruge i eksterne kommunikationssammenhænge:

(...) og det er jo også der for de har lavet de der corporate slides det er fordi så er der jo også en **harmoni** mellem altså hvis man møder ti forskellige Novozymes folk så **skulle de jo helst sige det samme om Novozymes**. (Ida 8:10).

Citatet viser ud fra et integrationsperspektiv en anerkendelse blandt medarbejderne om vigtigheden og nødvendigheden i at tale med en stemme. Medarbejderne kender og oplever omverdens forhold til genteknologi som et kontroversielt emne. Det viser sig, når vi spørger til deres egne erfaringer med at fortælle om genteknologi. Her ser vi *kompleksitet* træde frem som et kommunikativt vilkår, og medarbejderne håndterer kompleksiteten ved at reducere modstanden mod genteknologi til skræmmebilleder og grundlæggende antage, at modstanden i offentligheden bunder i uvidenhed (jf. samlet kodning, bilag 10).

I citaterne med Niels, Maria og Susanne ser vi ligeledes *åbenhed* som et kommunikativt vilkår træde frem i forholdet mellem virksomhedskulturen og identitet. Som vi pegede på i kapitel 4, forholder Novozymes sig til dette vilkår ved at være åben i sin kommunikation om genteknologi og at sætte dette ind i et bæredygtighedsargument. Åbenhed bliver et budskab i sig selv (jf. Touch), som virksomheden også profilerer sig med på hjemmesiden. Åbenhed og bæredygtighed som værdier er nærmest umulige at argumentere imod, hvorfor medarbejderne som en naturlighed bakker op om disse. Denne påstand underbygger vi med vores tolkning af interviewet med Lasse, som begrundes 'åbenhed' i forhold til virksomhedens kommunikation ved at sige: "Det er bare at følge det i sit hjerte" (Lasse 6:36). Han sætter her lighedstegn mellem virksomhedens handlinger og hans egne.

Konklusioner fra integrationsperspektivet

Nedenstående konklusioner er vi nået frem til, ved at se på temaet *Arven fra Novo Nordisk* samt kategorierne, *Touch som sensegiving* og *At tale med én stemme*. Vi har diskuteret temaerne med integrationsperspektivets fokus på klarhed, konsistens og konsensus.

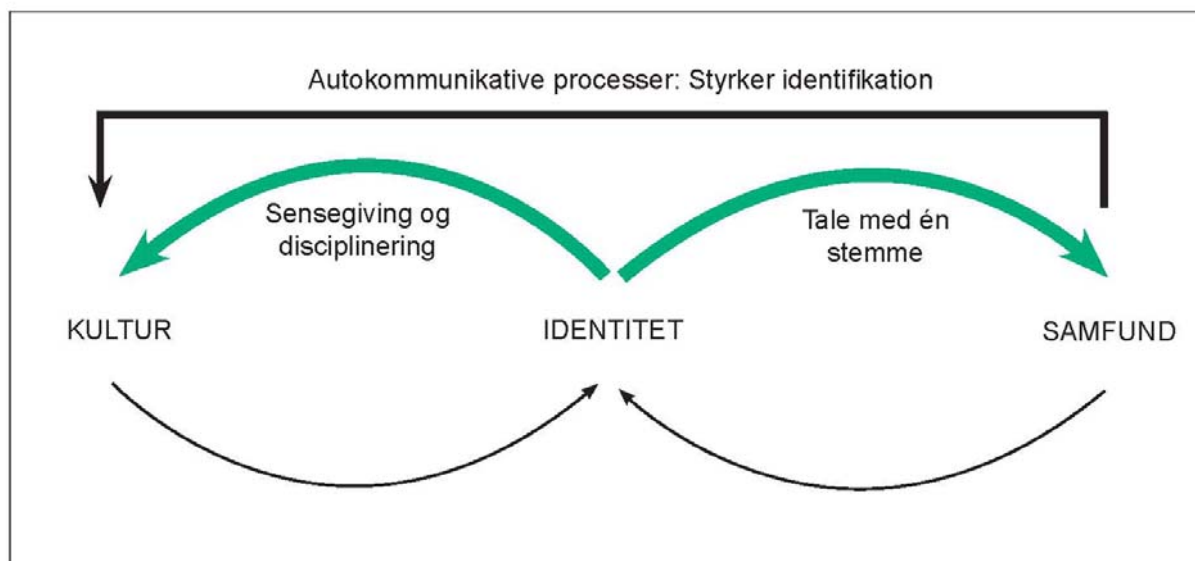
Vi konkluderer, at arven fra Novo Nordisk er essentiel for Novozymes medarbejderes selvforståelse og af Novozymes-kulturen. Ligeledes ser vi, at medarbejderne reflekterer over implementeringen af værdier i kulturen og anerkender, at det er en del af at skabe en ny virksomhedskultur.

Positioneringen og dermed en differentiering i forhold til Novo Nordisk er vigtig for organisationen. Opbyggelsen af en virksomhedsidentitet viser sig også at have nogle iboende børnesygdomme i form af indflydelsen fra den ”gamle” Novo Nordisk-ånd og medarbejdernes forhold til udskillelsesprocessen. Samtidig ser vi i et tilfælde en medarbejders direkte afstandtagen over for kolleger, som opponerer imod de strategiske tiltag for at styrke Novozymes-ånden. Det konsensusskabende undertrykker således tegn på konflikt.

I integrationsperspektivet ser vi åbenhed som vilkår træde frem i Touch-værdien *åbenhed*, som medarbejderne bakker op om og desuden ikke kan argumentere imod. Ligeledes er der i forhold til kompleksitet som vilkår fokus på kompleksitetsreduktion – dels i forhold til at tale med én stemme, og dels i forhold til at stå sammen og bakke op om virksomheden i eksterne sammenhænge. Touch fungerer her som samlende omkring den integrerede kommunikation.

Ser vi på forholdet mellem kultur, identitet og samfund ud fra et integrationsperspektiv, kan man tale om et stort pres fra identitet mod kultur i form af sensegiving og disciplinering og et pres imod samfund i form af at tale med én stemme. Medarbejderens oplevelse af virksomheden i eksterne sammenhænge har en selvforstærkende positiv effekt på medarbejderen, i og med at identifikationen styrkes i den autokommunikative proces.

Vi har sammenfattet integrationsperspektivets konklusioner i forhold til de autokommunikative processer i nedenstående model.



Figur 8: Processer i integrationsperspektivet

Differentieringsperspektivet

Med udgangspunkt i differentieringsperspektivets fokus på inkonsistens og konflikt undersøger vi, hvordan forskerne positionerer sig som subkultur særligt i forhold til ledelsen, og hvordan det har indflydelse på deres kommunikation om genteknologi. Vi problematiserer endvidere ledelsens kommunikation til medarbejderne. Her tager vi fat i følgende tema og kategorier:

- Forskerne – en særlig subkultur (Tema)
- Modstand mod sensegiving (Kategori)
- Kommunikation til medarbejderen (Kategori)
- Medarbejderen som kommunikatør (Kategori)

Forskerne – en særlig subkultur

Vi indledte alle interviews med at spørge til medarbejdernes arbejde i Novozymes. Det havde til formål at få skabt et godt udgangspunkt for interviewsituationen og at lade respondenten tage ordet. Efterfølgende viste det sig, at samtlige medarbejdere svarede ved at fortælle om deres faglige baggrund og præstationer og i mindre grad om deres jobfunktion.⁶⁰ Det tolker vi som en klar

⁶⁰ Medarbejderne fortalte eksempelvis i brede vendinger om forskningsresultater, ph.d-grader, artikler og andre forskningsmæssige projekter fra tidligere jobs.

Kapitel 6

markering af deres faglige identitet.⁶¹ I nedenstående eksempel ses, hvordan fagligheden bliver inddraget fra første færd:

(...) **jeg bruger jo rigtig meget af min viden**, jeg bruger rigtig meget af min viden inden for sygdomme, altså patologier, og samspil med en masse- Jeg bruger rigtig meget af immunologi, jeg bruger rigtig meget af mine faglige discipliner for at vurdere disse data. (Susanne 2:6).

Det er desuden et kendetegn på tværs af interviewene, at medarbejderne i R&D positionerer sig i en forskerrolle i forhold til ledelsen og øvrige medarbejdere. Denne medarbejder udtrykker oplevelsen af at være en unik subkultur således i forbindelse med kommunikationsmaterialet:

Jeg vil sige at hos os, vi er nok lidt atypiske, **fordi vi tror jo nok, at vi synes at vi ved, det der står her, altså bare sådan i one-liners, men virkelig hvad der ligger bag**, ikke?, altså. Det tror jeg altså mange af os synes i R&D. Hvis vi skal være helt ærlige, ikke? (Susanne 15:46).

Forskerne anskues også som en særlig gruppe, som vi påpegede i kapitel 4. I nedenstående citat forklarer Kenneth Aukdal, hvordan forskergruppen modtog resultaterne fra den undersøgelse som gik forud for udformningen af kommunikationsmaterialet:

Men **det har ikke været uden slagsmål** vil jeg så sige, fordi de resultater, vi så kom tilbage med fra fokusgruppeinterviewene blev **ikke alle sammen lige vel modtaget nede i forskningen**, fordi budskaberne var for simple, man kunne ikke argumentere på denne her måde, fordi der manglede alt for mange data, fakta (...) Der er gået et år. Altså noget af det, jeg har beskæftiget mig med i, ja det bliver snart 15 år, det er noget med at **få forskere til at komme ud af det her elfenbenstårn**. (Kenneth Aukdal 5:14)

Vi tager i følgende afsnit udgangspunkt i, at forskerne bliver konstitueret som en særskilt gruppe i Novozymes. Vi undersøger først, hvordan medarbejderne forholder sig til Novozymes udtrykte virksomhedsidentitet, og derefter diskuterer vi, hvordan de oplever at kommunikere om genteknologi.

⁶¹ Karsten er uddannet laborant, og ikke på samme uddannelsesmæssige niveau som de øvrige interviewdeltagere. Dog besidder han en særlig viden om genteknologi, som han arbejder direkte med i sin jobfunktion, og vi har derfor valgt at føje ham til 'forskergruppen'.

Modstand mod sensegiving

Ud fra differentierings-perspektivet ser vi en inkonsistens i forhold til, hvordan medarbejderne i R&D forholder sig til Touch. Vi fremhæver Touch i differentieringsperspektivets fokus på konflikt, fordi vi ser medarbejderne omtale værdisættet mindre positivt i forbindelse med *virksomhedsprog* og *branding*, samt værdierne *passion* og *åbenhed* og *fællesånd*.

Medarbejderen, Ida, opfatter Touch som et lidt overfladisk modfænomen: ”*alle virksomheder skulle have de der værdisætninger og der var det sådan en lille smule fint i kanten*” (Ida 15:14). Ligeledes syntes hun, at Touch og virksomhedssproget var irriterende i starten, men kommer i sin refleksion over forandringsprocessen frem til, at det nu er ”*blevet en del af os*”. I forhold til indholdet i værdisættet, lægger hun dog vægt på en opfattelse af, at virksomheden ikke internt lever op til værdien *åbenhed*.

Jeg synes Novozymes er **rigtig rigtig open udadtil** og jeg synes vi fortæller omverdenen hvad vi gør og hvad vi vil og vi er rigtig gode til at kommunikere om det, men jeg synes den halter inde i, jeg synes ind i mellem og nu mener jeg i organisationen **og i vores organisation er der ikke særlig meget openness**. (...) og der har vi det jo som en målsætning og det er derfor jeg lægger vægt på at det kan de godt forbedre (Ida 15:18 og 16:15).

Ida uddyber efterfølgende med et eksempel omkring hendes udstationering til USA, som hun først kunne fortælle sine kolleger en uge før hun rejste. I en bredere refleksion over *åbenhed* som værdi i Touch, tolker hun, at den manglende åbenhed er med til at skabe rygtedannelser og usikkerhed.⁶² Medarbejderen anskuer denne inkonsistens i strategiske mål og interne strategiske regler som særlig problematisk, fordi det netop er en målsætning i Touch at være åben.

En anden medarbejder, Maria, oplever Touch som lidt uoverskuelig og forsøger at opremse de fem værdier. Hun forholder sig her med ironisk distance til værdien *passion*:

Ja man kan jo ikke være det hele tiden, men **man prøver jo**. Det er nogle ting, der kendetegner en god medarbejder, synes jeg, når man engagerer sig i sit arbejde og er glad for det og dygtig og sådan. Så man prøver da. **Man kan jo ikke være lige lidenskabelig hele tiden** [griner].
(Maria 8:34).

⁶² Medarbejderens fokus på disse forhold kan også hænge sammen med hendes deltagelse i akademikerbestyrelsen, som hun selv nævner i den forbindelse.

Kapitel 6

Hendes sensemaking omkring Touch er meget forskellig fra ledelsens sensegiving i værdierne. Det viser sig samtidig, at Maria antager, at der er forventninger til hende om, hvordan hun skal være medarbejder. Idealbilledet af medarbejderen i værdisættet Touch, som vi pegede på i kapitel 4, viser sig her en smule omstændeligt og svært at leve op til.

I interviewet med Karsten ser vi tydeligere en distance over for Touch. Han bringer værdisættet op som tema, da han spørger om vi kender til bogen, hvori værdisættet er beskrevet. Han omtaler den således: ”*Den skifter farve, nej hvor er det langt ude mand* (Karsten 18:36).⁶³ Han positionerer sig som afstandtager, og underbygger holdningen med, at kollegerne heller ikke bryder sig om den.

(...) Altså (?) mig i numsen ikke?, **jeg er fuldstændig, fuldstændig ligeglad**. Jeg tror i hvert fald 90 procent af mine kolleger har smidt den ud, og den er trods alt trykt i 4000 eksemplarer, ikke? Hallo.

I: Hvad er det, du synes, der er...

Karsten: Men det er jo, det er jo det der med, at vi skal, **den her fællesånd, vi skal, der skal vækkes hos os**, det her, som, med sådan nogle interne ting der, og sådan noget. Det er kraftedme til (?).

I: Men er den der, **den der fællesånd?**

Karsten: Ja, men ikke, ikke i den grad og slet ikke på den måde, **og det er jo ikke sådan man skærper den**. (Karsten 19:8).

Karsten, taler her ud fra en opfattelse om, at ledelsen antager, at kultur er noget iboende, som blot skal ”*vækkes*” med strategisk sensegiving. Christensen og Morsing påpeger, at ”*eksplicitering af virksomhedens identitet og ståsted fremmer ikke nødvendigvis tilslutning, enighed og korpsånd*” (Christensen & Morsing 2005:129). Ifølge denne medarbejder er forsøget tydeligvis ikke lykkedes, og set fra differentieringsperspektivet viser citatet en tydelig konflikt mellem en virksomhedskultur og tilsigtede virksomhedsidentitet, idet der er en intern modstand imod de strategiske forsøg på at implementere værdierne i kulturen.

⁶³ Bogen har en teknisk finesse, i og med overfladen er varmfølsom og derfor skifter farve, når man rører ved den.

Kapitel 6

Medarbejderen tager kraftigt afstand til 'virksomhedssprog' og hvad der forbindes med Touch, som han endvidere sætter i forbindelse med virksomhedens branding:

Jeg er så træt af det forpulede touch og, **nå, men jeg hader virksomhedssprog generelt. Marketing, vi skal brande os**, nej hvor jeg hader de ord, nej nej nej. Jeg kan ikke lide det. (Karsten 15:35).

De to ovenstående citater viser en dis-identifikation med de strategiske forsøg på at styrke organisationens identitet, men andre steder i interviewet ser vi stor loyalitet over for Novozymes, og samme medarbejder udtrykker sig meget positivt om det fælles og de strategiske tiltag knyttet til kulturen. Vi spørger ham derfor, hvad han selv mener "skaber kultur":

Jamen det gør det, **når først firmaet har fremskridt, så bliver vi alle sammen glade**. Sådan nogle ting kan du begynde at komme med, når det går bagud, hvor man måske i virkeligheden skal styrke en fællesånd på en eller anden måde, fordi ting har en tendens til at glide mere fra hinanden, når det går tilbage. **Altså så længe det har succes, så er vi jo alle sammen glade. Jeg kunne omfavne alle mine kolleger, det er fantastisk**, det du har gjort, det der, det er helt vildt godt. **Men når det begynder at gå rigtig meget, rigtig skidt, så skuler man lidt mere til hinanden**. (Karsten 19:18).

Citatet ser vi som et eksempel på, hvordan de autokommunikative processer forstærker hans identifikation med Novozymes. Men samlet set fremstår der også en konflikt mellem den udtrykte identitet og kulturen.

Trækker vi på Schultz' pointe om truslen mod virksomhedsidentitetens troværdighed, kan vi særligt fremhæve dis-identifikation i differentieringsperspektivet, fordi vi ser en distancering til ledelsens udtrykte forestillinger om virksomhedens vision og idegrundlag (Schultz 1997:130).

Kommunikation til medarbejderen

Medarbejdernes opfattelse af sig selv som en særlig gruppe kommer også til udtryk, når de overvejer, hvem der har brug for redskaber til at kommunikere om genteknologi. Vi vil her fokusere på kommunikationsmaterialet, som vi anskuer som et led i en intern stakeholder-response strategi for at skabe en positiv holdningsændring for at gå i dialog.

Kapitel 6

Det er kendetegnende på tværs af interviewene, at medarbejderne fra R&D ikke oplever kommunikationsmaterialet relevant i forhold til dem. I stedet peger medarbejderne på, at de udsættes for overkommunikation; ”*Men altså de fabrikere jo meget*” (Niels 17:36), og som en del af Touch, hvor det eksempelvis forbindes med irritation (Karsten). Henrik, som genkendte materialet, fortalte, at han syntes, den var ”*rar at have*”, ”*Så kender man jo indstillingen af firmaet, ikke?*” (Henrik 7:44).⁶⁴ Vi tolker disse udtalelser som, at materialet bliver opfattet som udtryk for ledelsens forventninger til medarbejderne som tidligere påpeget.

Enten opfattes materialet som eksternt (fx til aktionærer) eller som henvendt til andre personalegrupper i Novozymes. De medarbejdere, som opfatter det som internt materiale, begrundes det med layout og sprog, men her kritiseres layoutet for at ville skjule noget (Jesper), eller for at være for internt (Karsten). Medarbejderen Jesper spurgte om *Get in Touch* var noget, vi (interviewere) havde lavet for sjov. Positioneringen som en autonom subkultur, samt glæden ved at undervise kan have betydning for, at de ikke oplever relevans af eller behov for materialet.

Selvom medarbejderne opfatter sig som kompetente kommunikatører ser vi, at de tillægger kommunikationsafdelingen ansvaret for at kommunikere. Dette bindes sammen med angsten for komme til at afsløre noget, som kunne skade virksomheden:

I: Så du kunne ikke få en journalist i telefonen for eksempel, eller hvis du gjorde -

Niels: Det kunne jeg godt, men så vil jeg nok, øhm så vil jeg nok tænke mig om, og **så vil jeg nok kontakte kommunikationsafdelingen for at høre, hvad gør vi her.**

I: Hvorfor ville du det?

Niels: Øhm, hvorfor ville jeg det? ... Jeg vil nok sikre mig, at det er den mest optimale person, der kommer til at svare på de her spørgsmål, og at jeg ikke svarer på et eller andet, som... **Jeg sidder jo inde med noget knowhow, som jeg også sagde før, jeg ikke bare kan fortælle alle og enhver.** For at imødekomme sådan noget der. (Niels 9:25)

Medarbejderen positionerer sig her som forsker med en særlig viden, som skal beskyttes. Ansvar for at kommunikere korrekt lægges her uden for forskergruppen. I fragmenteringsperspektivet vender vi tilbage til det paradoks, vi også ser her i forhold til at ville kommunikere, men samtidig beskytte virksomheden.

⁶⁴ Denne medarbejder havde ligeledes fået sendt folderen fra vores kontaktperson forud for interviewet.

Medarbejderen som kommunikatør

Det er kendetegnende for forskergruppen, at de anser sig selv som gode til at formidle genteknologi. En egenskab de også selv synes er vigtig, og som kommunikationsafdelingen deler med dem, jf. interviewet med Kenneth Aukdal:

Vores forskere er ikke firkantede, når det handler om kommunikation. De kan godt se, at det er vigtigt at kommunikere, det er vigtigt at have et godt omdømme i alle befolkninger og hos kunder osv. **De har altid været meget minded for at ville fortælle om deres forskning.** (Kenneth Aukdal 5:31).

Medarbejderne fastslår dog, at de kommunikerer på deres egen måde uden indblanding fra ledelsen. Særligt i forhold til undervisning, deler de slides med hinanden, mens generel information om virksomheden hentes fra intranettet. De selekterer således i forhold til, hvad de har brug for af andet kommunikationsmateriale. Videndeling om formidling foregår i uformelle systemer uden om ledelsen og kommunikationsafdelingen:

Og...man ville da være et skarn hvis man ikke blandt kollegaer, som skal måske hen og fortælle om noget af det samme ikke lige kigger hinandens slides igennem og siger "den kan jeg bruge" **og der vi bruger rask væk af hinandens. Det er jo dumt hvis man skal til opfinde den dybe tallerken selv og det er frit tilgængeligt.** (Lasse 7:25).

Vi konkluderede i integrationsperspektivet, at medarbejderne tager ledelsens sensegiving til sig; *"Så bliver det en del af ens sådan, ens egen, så kunne det have været ens egen ide, næsten ikke?"* (Susanne 6:35). Vi konkluderede ligeledes i kapitel 4, at Novozymes anvender en intern response-strategi over for medarbejderen i forhold til kommunikation om genteknologi. Set fra differentieringsperspektivet opstår som konsekvens af respons-strategien en konflikt mellem de strategiske tiltag og den faglige identitet. Susanne fortæller eksempelvis om hendes oplevelse af, at kommunikationsafdelingen giver sproget mere virksomhedspræg:

Jeg har lavet et interview, som skulle på intrawebben, blandt andet om det her udmærkede animal welfare-ting, ikke? Og der har jeg jo skrevet, 'vi synes', og 'alle skal gøre', har jeg skrevet. Og så bliver der, **så bliver det jo rettet til redaktionelt, og så står der i stedet for 'alle', står der 'zymere skal'** og sådan noget, ikke? (...) Så det er jo, det har man så besluttet,

at sådan omtaler vi os selv. Der står også kære zymere, glædelig jul på julekortet, **så det har man bare besluttet, at det synes man er sjovt.** (Susanne 7:4).

Vi ser her, at der er meget faste rammer om, hvordan medarbejderne skal kommunikere i formelle sammenhænge, men når de kommunikerer i uformelle sammenhænge, trækker de på deres faglige baggrund. Susanne positionerer sig her som fagperson i forhold til ledelsen:

Altså jeg synes, jo, **det er jo det første, man må smide væk, et eller andet sted, det er jo sin faglighed, ikke?**, altså, det er det selvfølgelig ikke, men man er nødt til at leve med, at budskabet bliver meget simplificeret, så man næsten ikke synes, det er sandt længere. Det er man nødt til at komme sig over før eller siden, fordi at det er jo rigtig nok, men man synes, altså man synes jo, at hvis man kommer som en videnskabsmand eller kvinde, at **ah, det kan man næsten ikke få over sit hjerte**, men man ved jo også godt, at hvis det skal give nogen som helst mening for folk uden forudsætninger, lige sådan hvis du bliver interviewet to minutter til radioavisen, det er altså også, **det gør jo også ondt ikke?**, eller hvad det nu kan være. Du har så kort tid til at kommunikere på, det bliver meget i overskrifter, **det bliver meget mere sort hvidt, end verden nogensinde er.** Jeg er jo, toksikologer er jo sådan noget, on the one hand and on the other, altså. (...) **Ledelsen mener, toksikologer kun skal have en hånd ikke?, så vi ikke hele tiden kan sige det der, at sådan er verden jo, på den ene side og den anden side**, men det er den jo ikke, hvis man skal kommunikere meget bredt ud, eller på meget begrænset tid. (Susanne 15:4).

Vi mener ikke, at differentieringsperspektivet har nok fokus på det dilemma, vi ser i citatet. Vi vil derfor vende tilbage til det i analysen ud fra fragmenteringsperspektivets fokus på kompleksitet og flertydighed. Men i dette perspektiv kan vi inddrage overkommunikation og kompleksitetsreduktion som en grundlæggende antagelse bag dette citat, idet hun siger ”*Du har så kort tid til at kommunikere på, det bliver meget i overskrifter, **det bliver meget mere sort hvidt, end verden nogensinde er**”*. Her viser videnskabens ændrede rolle sig ligeledes at påvirke R&D-medarbejderens fagidentitet: ”*lige sådan hvis du bliver interviewet to minutter til radioavisen, det er altså også, **det gør jo også ondt ikke?**”*. Med differentieringsperspektivets fokus på inkonsistens og konflikt ligger konflikten her i kommunikationen på virksomhedens præmisser på den ene side og den faglige identitet på den anden. Samtidig reflekterer medarbejderen indirekte over de krav, der stilles til videnskaben om at indgå på særlige vilkår i kommunikationsprocesser. Det peger på, at R&D-medarbejderne føler, de må give køb på fagligheden, når de skal kommunikere om virksomhedens brug af genteknologi.

Konklusioner fra differentieringsperspektivet

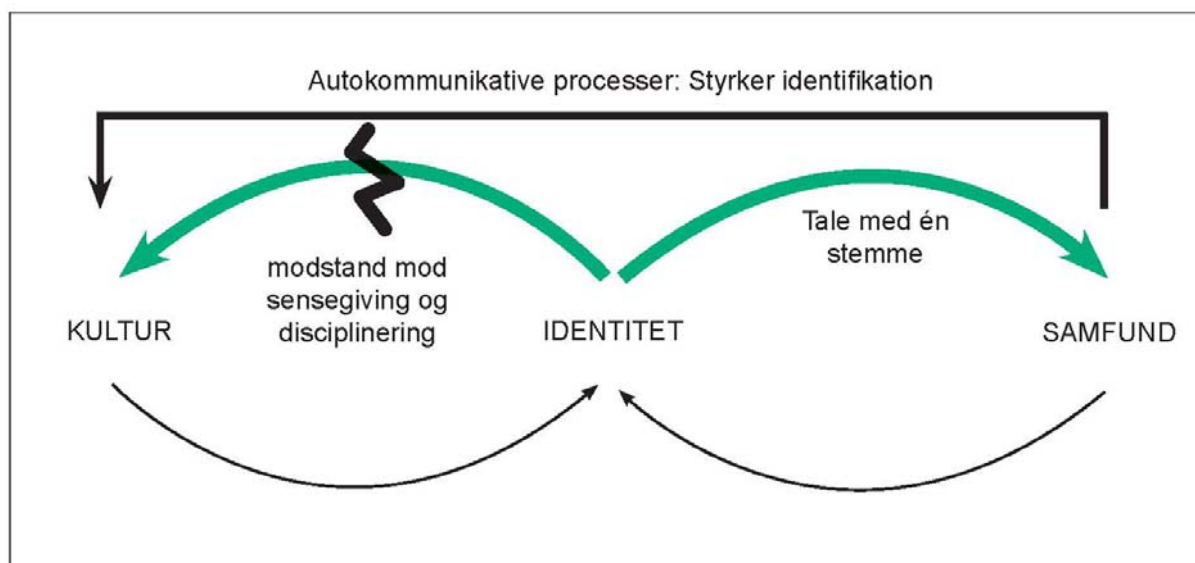
I differentieringsperspektivet analyserede vi med udgangspunkt i forskerne som en subkultur, hvordan de positionerer sig i forhold til virksomhedens strategiske tiltag for at styrke en fælles identitet og deres forhold til det interne kommunikationsmateriale. Medarbejderne tager afstand fra de strategiske tiltag for at 'styre' kulturen. De forholder sig med ironisk distance til virksomhedssprog og Touch, som de sætter i sammenhæng hermed.

Ser vi nærmere på de strategiske forsøg på at styre medarbejderens kommunikation om genteknologi ud fra en intern stakeholder-response strategi, møder vi afstand over for kommunikationsmaterialet. Inkonsistensen, som er fokus i differentieringsperspektivet, viser sig i henholdsvis kommunikationsafdelingens og R&D-medarbejdernes opfattelser af hensigten med kommunikationsmaterialet. Medarbejderne oplever ikke relevans i materialet og mener, det enten henvender sig til eksterne grupper eller øvrige medarbejdergrupper. Distancen i forhold til virksomhedssprog og branding kommer også til udtryk her. Dette bunder i medarbejdernes selvopfattelse som udmærkede kommunikatører og deres faglige stolthed – de synes selv, de har de fornødne kompetencer til at fortælle om deres felt. Her italesættes særligt den formidlingserfaring, de har opnået igennem formelle undervisningssituationer på Novozymes, og til dels også erfaring fra uformelle sammenhænge. Man kan tale om en modstand imod at blive talt til som kommunikatør.

Konklusionerne fra differentieringsperspektivet viser, hvordan forskergruppen som en subkultur opponerer imod den sensegiving og disciplinering de oplever i den måde, der kommunikerer til dem fra centralt hold. Men der tales stadig ud fra en forventning om, at der skal kommunikeres med én stemme, når medarbejderne formidler om genteknologi i eksterne formelle og uformelle sammenhænge.

Vender vi blikket mod vores teoretiske ramme over forholdet mellem kultur, identitet og samfund, kan vi tolke medarbejdernes udsagn som udtryk for, at medarbejderne i R&D reagerer med disidentifikation overfor det forhold vi pegede på i afsnittet; at identiteten i lige så høj grad bliver dannet i samspil med samfundets opfattelse, idet de trækker på deres egne kommunikationserfaringer. Vi kan ikke sige, at kultur bliver frakoblet identitet, men vores empiri

taler for, at virksomhedssprog og Touch bliver opfattet som overkommunikation. Den tætte kobling mellem identitet og samfund i form af virksomhedens kommunikationsstrategier har konsekvens for medarbejderne. Her er med andre ord noget, der kan modarbejde de autokommunikative processer, som kan styrke medarbejdernes identifikation. Med differentieringsperspektivet kan man således tale om gnidninger mellem kultur og identitet. Dette er nedenstående illustreret i forholdet mellem kultur og identitet.



Figur 9: Processer i differentieringsperspektivet

Fragmenteringsperspektivet

Fragmenteringsperspektivet rummer ikke konsensus i samme forstand som integrationsperspektivets fokus på organisatorisk konsensus og differentieringsperspektivets subkulturelle konsensus. Her er kultur præget af flertydighed og paradoks. I denne del af analysen fokuserer vi derfor på kompleksitet og flertydigheder i medarbejdernes udsagn i forhold til vores vidensinteresser med fragmenteringsperspektivets kulturforståelse. Vi uddyber her, hvordan identiteten som forsker udfordres af rollen som kommunikatør i integrationen af medarbejderne i den strategiske kommunikation. Herefter ser vi på de forhold, vi tolker som konfliktfyldte for

Kapitel 6

medarbejderen som forsker og kommunikatør; beskyttelse af patenter og formelle procedurer for arbejdsprocesser, der skaber et tidspres. Analysedelen er organiseret ud fra følgende tema og kategorier:

- Faglig identitet og loyalitet (Tema)
- Forskeren som kommunikatør (Kategori)
- Om genteknologi i samfundet (Kategori)

Forsker med stort F

På tværs af interviewene ser vi temaet den faglige identitet, og som vi konkluderede i både integrationsperspektivet og differentieringsperspektivet, spiller den faglige identitet en stor rolle i medarbejdernes selvforståelse. Med den faglige identitet som omdrejningspunkt fulgte også, at medarbejderne gjorde meget ud af at påpege, at deres job giver mening for dem udover deres funktion i Novozymes. I følgende citat fremhæver en medarbejder, at man er forsker også uden for virksomheden:

Lasse: **Ja, ideer dem får man jo mange af sjove steder**, man kan aldrig nogensinde hvis man prøver at gå tilbage hvor fik du den ide fra, var der noget der ansporede dig, det synes jeg er svært, fordi det kan være når man går i haven, eller når man lige pludselig vågner op om natten eller .. så får man en god ide. En gang imellem så kan man godt blive lidt tom i ansigtet hvis man sidder...

I: Så kører den

Lasse: Så kører der en lille film

I: Så du lægger ikke lige hjernen her når du går hjem og låser?

Lasse: Nej det gør jeg ikke. **Og det kan man så sige at det er både godt og skidt ..** altså for hvis jeg har kørt en bus fra A til B eller flyver fra A til B så er mit job ligesom gjort ikke. **Men som forsker så er det hele tiden**, du har hele tiden et projekt, og man kører jo ikke kun et projekt, man har hele tiden flere projekter. (Lasse 9:40).

Fordi Lasse netop tydeliggør, at identiteten som forsker ikke alene tilhører en Novozymes sammenhæng, refererer vi her til, at der er en flydende grænse mellem kultur og omverden, som vi også pointerede i forhold til vores teoretiske ramme i kapitel 2.

Kapitel 6

Vi vil her trække en pointe ind fra kapitel 4, nemlig at der er brugt resurser og tid på at nedtone forskernes egne behov i en kommunikationssituation, og der er en høj grad af styring af deres kommunikation. Sensemaking og sensegiving om kommunikation om genteknologi er i spil.

Loyalitetsdilemmaet er kendetegnende for især Niels og Lasse, der begge har været ansat i Novo Nordisk før Novozymes. Disse medarbejdere gør i interviewene specielt meget ud af at fortælle om de frie rammer for kommunikationen, men loyaliteten som vi også så i de to foregående perspektiver presser den faglige identitet. Det ser vi eksempelvis i interviewet med Niels, der fortæller, at hans PowerPoint-slides til tider bliver set igennem af hans afdelingsleder før en præsentation. Hans sensemaking-proces omkring denne kontrolmekanisme fører til en oplevelse af sikkerhed for, at han ikke kommer til at afsløre forretningshemmeligheder.

For at følge op på, hvad vi oplever som en konflikt, stiller vi et ledende spørgsmål, og her tydeliggør Niels' svar det flertydige:

I: Ja. Men er der nogen ting, som du, hvor du synes, at du må gå lidt på kompromis for at forsimple tingene lidt?

Niels: Nej. **Der kommer ikke nogen og slår mig i hovedet, med mindre at jeg går ud og dummer mig** til et seminar eller et eller andet ude i byen, hvor så en konkurrent kan sige, ja-

I: **Nå, men jeg tænker mere**, at når du skal forklare tingene til os, så kan du ikke komme med hele historien fra a til z, så må du nødvendigvis undlade at fortælle nogle ting.

Niels: **Ja, så selekterer jeg jo. Det er noget jeg gør herinde, det er jo ikke noget, jeg får at vide eller er skolet til på nogen måde fra Novozymes' side.** (Niels 19:28).

I interviewet svarer Niels ikke på spørgsmålet, og da vi præciserer spørgsmålet, underbygger han blot sit første svar – at han ikke får pålagt restriktioner i sin kommunikation. Dette fylder tydeligvis meget i medarbejderens bevidsthed, og vi tolker det som et tegn på flertydigheden i forholdet mellem at kommunikere om genteknologi og samtidig være loyal over for virksomheden. Her inddrager vi Erez og Earleys begreb om individets selvforståelse som en mulig forklaring på flertydighed i medarbejdernes udsagn, og at de ikke selv nødvendigvis opfatter dette som modsætningsfyldt. Retrospektivt oplevede vi interviewene med medarbejdere, der i høj grad forsøgte at skabe sammenhæng i deres selvfremstilling som mere ”åbne” og flydende. Her betoner vi særligt interviewene med Niels og Susanne. Ligeledes oplevede vi interview med medarbejdere,

Kapitel 6

der ikke i samme grad fokuserede på at fremstå sammenhængende som mindre flydende og med flere længere pauser.

Her fremhæver vi medarbejderen, Henrik, som vi umiddelbart efter interviewet oplevede som usikker og lukket. Men i interviewet træder dilemmaet mellem fagidentitet og loyalitet klart frem. Vi bemærker, at han på interviewtidspunktet havde været ansat 8 måneder. I forbindelse med at snakke om det faglige fællesskab på arbejdspladsen, spurgte vi ind til produktionen af videnskabelige artikler:

I: skriver I også artikler og sådan noget?

Henrik: [Griner] **øhh det er et ømt punkt. Det vil vi gerne (...) Men vi har ikke tid til det** og så det er jo sådan i en virksomhed som denne her der skal alt patenteret og før det er patenteret kan man ikke snakke om det. (...)

I: Hvorfor er det, det er ømt?

Henrik: **Jamen jeg vil jo gerne publicere det jeg laver. (?) og fordi det er spændende det (?) og man vil jo gerne kommunikere det ud og sammenligne med andre ikke?** Altså når man er på konferencer og sådan noget ikke?

I: ja, så du må lægge lidt bånd på dig selv..

Henrik: Ja, der bliver lagt bånd på...mundkurv. (Henrik 6:46).

Her italesættes både tidspres og patenteringer som forhindringer i forhold til at kommunikere til fagfæller. Vi fortolker citatet som udtryk for, at medarbejderen har en større modstand over for de restriktioner i kommunikationen, han oplever at blive pålagt. Hans svar er præget af irritationen over at skulle gå på kompromis med forskerrollen og den anerkendelse, formidling af resultater giver i andre fællesskaber. Vi påpeger, at dette eksempel lige så vel kan behandles i differentieringsperspektivet, men vi vælger at fremdrage eksemplet her, fordi fragmenteringsperspektivet sætter fokus på paradokserne og flertydighederne. Vi møder det ligeledes hos medarbejderen, når han fortæller med henvisning til Novozymes' miljømæssige ansvarlighed, hvor glad han er for at arbejde i virksomheden, men i samme åndedrag udtaler, at *"(...) jeg må jo heller ikke sige andet vel. Jeg mener det jeg siger."* (Henrik 4:43).

I det ovenstående afsnit viser vi, hvordan patenteringer spænder ben for den faglige identitet, og samtidig bliver vilkåret og idealet fra Novozymes om åbenhed og dialog udfordret kraftigt.

Kapitel 6

Forskeridentiteten relaterer vi nu til den eksterne kommunikation om genteknologi og befolkningens respons på brugen af teknologien. Vi bevæger os her mellem kultur og samfund i specialets teoretiske ramme.

Forskeren som kommunikatør

Vi har konkluderet, at forskerne anvender deres faglige kunnen som udgangspunkt for at kommunikere, og de formidler gerne deres viden. Medarbejderne inddrager deres fritid til at tilrettelægge kommunikation, hvis de har andre arbejdsopgaver som prioriteres højere af ledelsen. En medarbejder fortæller, at undervisningen ikke må gå ud over forskningsprojekterne. Hun lægger vægt på, at hun ikke har for meget undervisning, og at det samtidig er hendes eget ansvar at prioritere tiden og projekterne.

I: hvordan indgår det i din arbejdstid?

Ida: ja [griner] altså **det er jo ikke noget jeg får jo lov til at bruge tid** på det så når så året er omme og jeg sidder til det vi kalder reflect-samtale **der får jeg jo ikke bonus fordi jeg har gjort det der, det gør jeg ikke. Det er noget du skal kunne afsætte tid til det men det må ikke gå ud over dine projekter.** (Ida 11:36).

De strukturelle procedurer bliver derved en restriktion i hverdagens praksis. Hun kommer uden om den åbenlyse konflikt ved Novozymes' strategiske formelle rammer for kommunikation og procedurer ved at grine. Det var vigtigt for os spørgeteknisk, at medarbejderne ikke opfattede vores spørgsmål som angreb på Novozymes eller medarbejderen. I nedenstående citat fremhæver vi, hvordan vi derfor først formulerer et kritisk og derefter et modificerende spørgsmål.

I: Men det er noget I gør udover hvad I ellers gør i jeres arbejdstid og udover arbejdsopgaver?

Lasse: Ja

I: Er det svært at få presset tid ind?

Lasse: Altså det er da hektisk, og så har jeg møde med jer nu her ikke, og det er da tid, ikke.

Men vores opbygning er jo, at den måde vi bliver målt på det er jo at vi får nogle opgaver ikke og nogle deadlines og ... så jo, der er da nogle dage der lange og nogle der kortere.

I: Men det lyder ikke som om at det er noget større problem?

Lasse: **Nu skal man jo passe på hvad man siger** [griner] hvis jeg nu siger at det ikke gør noget at jeg bruger en masse ekstra tid, så sidder de deroppe og tænker i lønningsafdelingen at han er sådan en (?). (Lasse 8:13).

Kapitel 6

Faglighed og ønsket om at formidle forskningsresultater hæmmes af restriktioner tidsmæssigt og af kvalitetssikringen i arbejdsprocesserne. At ville formidle resultater uden for Novozymes, kan hænge sammen med, at ideerne til projekter ofte fødes uden for Novozymes og tidligere i form af *skunk work*. Skunk work er udtryk for det arbejde, forskerne bedrev af egen interesse på arbejdspladsen, men uden for arbejdstid. Jesper fortalte i forbindelse med en spontan rundvisning efter interviewet om skunk work og udvikling af nye ideer til produkter, men han påpegede samtidig, at kontrol af arbejdsprocesser og kvalitetssystemer ikke længere gør dette muligt.

Her tager vi fat, hvor differentieringsperspektivet kom til kort. Vi viste Susannes oplevelse af at skulle give køb på fagligheden for at kommunikere, og vi tog samtidig forskud på en diskussion om medarbejderens anerkendelse videnskabens ændrede rolle som kommunikativt vilkår. Forsimpling er en nødvendighed for at formidle et budskab, som er med til at sikre midlertidig license to operate. Alle medarbejdere illustrerer med deres beretninger om at kommunikere enorm lydhørhed for, at befolkningen har forskellige opfattelser af genteknologi. I nedenstående citat positionerer Susanne sig som almindelig medarbejder og forholder sig herudfra til genteknologien:

Så derfor bliver tingene tit blandet sammen, og det er der jeg har det sådan arbejdsmæssigt direkte inde på kroppen. Men ellers er det jo mere noget, jeg sådan generelt må forholde mig til som almindelig medarbejder. Jeg sidder jo ikke og laver genmodificerede organismer eller... **hvis jeg sådan ellers skal forholde mig til det, der er det jo som almindelig medarbejder.** (Susanne 4:38).

Genteknologiens kompleksitet som emne har her en direkte konsekvens for hendes måde at kommunikere på og får betydning for, hvordan hun må forsimple det faglige indhold:

Det er man nødt til at komme sig over før eller siden, fordi at det er jo rigtig nok, men man synes, altså man synes jo, at hvis man kommer som en videnskabsmand eller kvinde, at ah, **det kan man næsten ikke få over sit hjerte,** men man ved jo også godt, at hvis det skal give nogen som helst mening for folk uden forudsætninger. (Susanne 15:6).

Vi kan konkludere, at ledelsens sensegiving om at forsimple budskaber er lykkedes, hvis det anskues ud fra stakeholder-response strategien. Men her støder medarbejdernes selvforståelse som forsker sammen med selvforståelsen som repræsentanten for virksomheden. Når medarbejderen

Kapitel 6

retrospektivt danner mening, kommer hun med forklaringsmodeller om, at det ikke kan være anderledes, og vi betoner igen Erez og Earleys pointe om at fremstå sammenhængende.

I differentieringsperspektivet fremhævede vi, at ledelsen anså forskerne som gode til at kommunikere om genteknologi ud fra modtagerens behov. I fragmenteringsperspektivet nuanceres denne pointe, fordi medarbejderne ved at formidle kompenserer for savnet af at kommunikere forskningsresultater for at opnå anerkendelse uden for virksomheden. Vi fortolker her et klart ønske om friere rammer til at dele viden i faglige fællesskaber udover at dele erfaringer og forskningsresultater med kolleger internt.

Om genteknologi i samfundet

Medarbejderne i R&D taler generelt meget om at møde frygt og skepsis over for genteknologi i befolkningen. De begrundes frygten og skepsis med uvidenhed og ser det derfor som deres opgave at overbevise deres tilhørere om fordelene ved brugen af teknologien. De trækker især på erfaring som undervisere og oplægsholdere for Novozymes i uformelle kommunikationssammenhænge.

Det handler om at formidle svært tilgængeligt stof, og medarbejdernes strategier er eksempelvis at anvende humor og tale i billeder (Susanne), aflæse modtagerens ansigtsudtryk for at finde et rimeligt niveau (Niels, Lasse, Jesper), og stille spørgsmål til modtageren for at få en debat i gang (Lasse) (jf. bilag 10, Samlet kodning). Deres budskaber var forholdsvis ens og stemmer overens med, hvad vi ser, at ledelsen ønsker, der skal kommunikeres – jf. argumentet om miljømæssig bæredygtighed. Men på trods af ønsket om at overbevise og øge vidensniveauet hos deres tilhørere, peger medarbejdernes strategier samtidig på et ideal om at gå i dialog og åbne op for debat; en form, der stemmer overens med ledelsens sensegiving.

Medarbejdernes kommunikation om genteknologi minder om udgangspunkterne for stakeholder-response strategien, fordi de antager, at modtageren skal overbevises. Samtidig sætter medarbejderne åbenhed og dialog højt i kommunikationen med eksterne interessenter, og vi ser her en flertydighed i, hvordan de forstår åbenhed og dialog, særligt når de reflekterer over de etiske problemstillinger ved anvendelse af teknologien. På baggrund af vores teoretiske forståelse kan vi netop problematisere begreberne åbenhed og dialog, idet vi i kapitel 3 argumenterede for, at strategisk dialog altid har et formål; at lukke forhandlingen. Hvad forskerne forstår ved åbenhed og

Kapitel 6

dialog, undersøger vi nu nærmere i en diskussion af deres opfattelse af samfundets forhold til genteknologi og Novozymes' anvendelse heraf.

Det er kendetegnende for alle interviewpersoner, at de opfatter og sætter pris på virksomheden som socialt og miljømæssigt forsvarlig og lægger vægt på, at Novozymes tilhører gruppen af etisk ansvarlige virksomheder. Flere medarbejdere mener, at der skal være et decideret samfundsnyttigt formål med brug af genteknologi, og stort set alle bringer eksempler på 'forkert' brug ofte relateret til ren profitmaksimering.⁶⁵ De reflekterer altså over risici og derved implicit videnskabens funktion i samfundet. De etiske dilemmaer ved forkert brug af teknologien er også under behandling, ligesom de kommunikerer om bæredygtighed som emne.

(...) **vi er jo nødt til at genmodificere vores organismer**, som jeg ser det, for at vi kan få et udbytte, så det giver mening i sidste ende, folk kan købe det, og vi kan sælge det. Og det synes jeg er en rigtig god måde, det synes jeg er meget, **det er ædelt, der kan vi redde verden**. (Susanne 6:17).

Etik relaterer vi her til temaet, *Fagidentitet*, og vi argumenterer for, at det har betydning for medarbejderidentifikationen med Novozymes i de autokommunikative processer. Dette afspejles også i medarbejdernes kommunikation om genteknologi med eksterne interessenter.

Set fra fragmenteringsperspektivet betegner vi medarbejderne i R&D som en heterogen gruppe. På trods af, at medarbejderne bruger de samme budskaber, har de forskellige og til tider modstridende holdninger til anvendelsen af genteknologi i etiske spørgsmål – på tværs af gruppen såvel som internt i det enkelte interview via forskellige positioneringer. De forholder sig eksempelvis forskelligt til spørgsmålet om, hvorvidt Novozymes skal oplyse om virksomhedens anvendelse af genteknologi. Niels mener, det er vigtigt at oplyse om, mens Karsten som udgangspunkt ikke synes, det er vigtigt at fortælle. Medarbejderen Ida fortæller kun, at Novozymes bruger genteknologi, hvis folk spørger (jf. bilag 10, Samlet kodning). Her inddrager vi vilkåret *åbenhed*, og vi ser med denne vinkel, at det er et vanskeligt vilkår at forholde sig til for forskerne, fordi modstanden i samfundet kan være med til at bremse deres forskningsmuligheder.

⁶⁵ Virksomheden Monsanto blev ofte nævnt i forbindelse med en forkert måde at anvende teknologien. For mere information om kritikken henviser vi til internetadressen, <http://www.organicconsumers.org>.

Kapitel 6

Det eksemplificerer vi ved, at Jesper lægger vægt på, at virksomheden ikke skal skjule noget, men der samtidig ikke er grund til at hidse en stemning op. Han fremhæver, at det er industriens opgave at ”*undervise befolkningen*”, og at den har forsømt at oplyse om forskellen på hvid, grøn og rød bioteknologi (jf. bilag 10, Samlet kodning). Her får videnskabens repræsentanter deres objektive rolle som informanter, og det bliver netop i denne sammenhæng problematisk for forskeren at kommunikere simple budskaber om et komplekst emne. De komplekse kommunikative forhold kaster derved skygger på forskernes hverdag som kommunikatører.

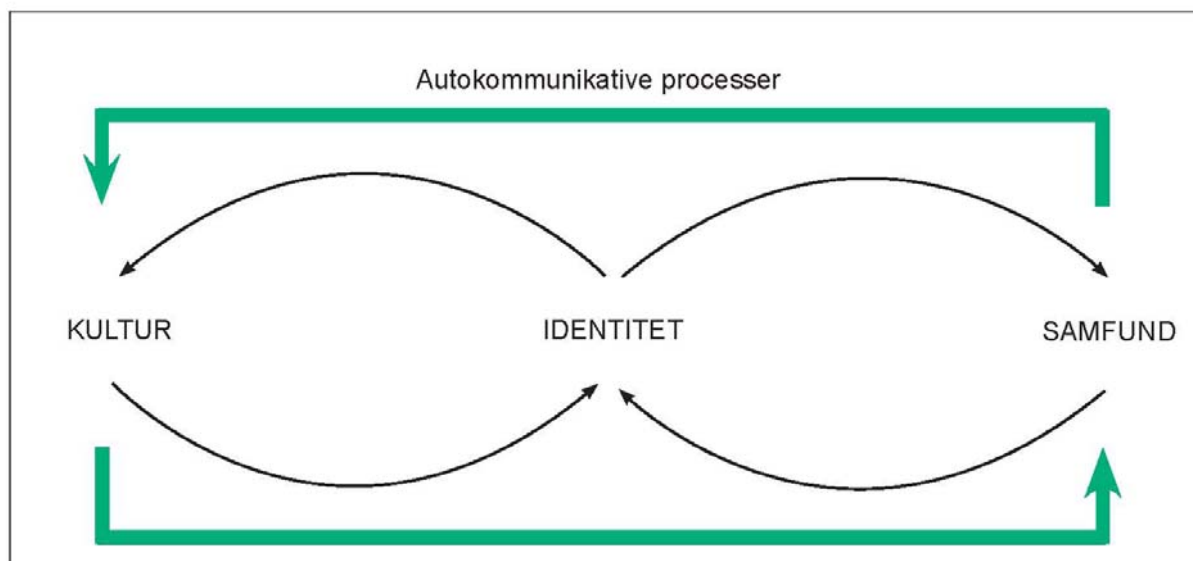
Konklusioner fra fragmenteringsperspektivet

Fragmenteringsperspektivet nuancerer den sort/hvide opdeling fra differentieringsperspektivet og fokuserer på de tvetydigheder og paradokser, som viser sig på tværs af interviewene. Her ses forskerne i R&D ikke længere som en samlet subkultur, men derimod som en heterogen gruppe præget af inkonsistenser i forskellige sammenhænge.

Også i dette perspektiv kommer den faglige identitet frem i medarbejderens dilemma i forhold til at være loyal og samtidig brænde for sit fag - ønsket om at dele sin viden med andre uden for organisationen. Billedet er dog mere mudret end som så, da medarbejderne særligt italesætter, at det ikke kan være anderledes, og at det er vigtigt at beskytte virksomheden over for konkurrenter – ligesom det er vigtigt for firmaets overlevelse at få godkendt patenter. Perspektivet har altså øje for graden af kompleksitet, som er indbygget i medarbejdernes udsagn. Dette viser ligeledes flertydigheden i forhold til medarbejderens selvopfattelse som medarbejder i Novozymes (fællesånden), og som fagperson (et individuelt niveau) og ønsket om at være del af faglige fællesskaber uden for Novozymes.

Som det også blev konkluderet under de to forrige perspektiver lægger medarbejderne vægt på at advokere for brugen af genteknologi i kommunikationssammenhænge, men i fragmenteringsperspektivet knytter vi det især sammen med, at det handler om at forsvare den faglige identitet. Medarbejderne påtager sig gerne at formidle genteknologi og sætter pris på anerkendelsen og nysgerrigheden fra tilhørerne. Vi ser her et paradoks i forhold til medarbejdernes store interesse i at undervise – uden at tiden til undervisning er lagt ind i forhold til øvrige arbejdsopgaver.

Trækker vi konklusionerne fra fragmenteringsperspektivet ud i forhold til vores teoretiske ramme, ser vi i langt højere grad fokus på forholdet mellem kultur og samfund. Dette skal ses i sammenhæng med fragmenteringsperspektivets fokus på kultur som kendetegnet af flertydighed, uklarhed og paradoks. Virksomhedsidentitet er ikke så samlende her i virksomhedens positionering udadtil og interaktion med omverden.



Figur 10: Processer i fragmenteringsperspektivet

Konklusion på analyse

Med **integrationsperspektivet** fokuserede vi på implementering af værdier. Vi kunne med dette perspektiv pege på, at virksomhedsidentiteten med udgangspunkt i Touch har en samlende funktion og bidrager til opbakning og loyalitet i virksomhedskulturen. Arven fra Novo Nordisk var et tema, der nuancerede vores billede af Novozymes' kultur. Vi konkluderede, at medarbejderne udtrykker en indforståethed om, at Novozymes skal tale med én stemme.

I **differentieringsperspektivet** problematiserede vi de strategiske forsøg på at "vække" en fællesånd, og vi pegede på dis-identifikation i forhold til kommunikationsmaterialet. Loyaliteten viste sig her stærkest i den positive fremstilling af Novozymes i eksterne sammenhænge, som vi forklarede med autokommunikative processer. Medarbejderne ved, at virksomheden har

Kapitel 6

forventninger om, hvordan de kommunikerer om genteknologi, men de udtrykte samtidig stor autonomi omkring deres kommunikative valg. Der var med andre ord fokus på egen sensemaking og det at være en del af andre fællesskaber end Novozymes.

Gennem **fragmenteringsperspektivet** nuancerede vi medarbejdernes blik på egen kommunikation. Videnskabens ændrede rolle og manglende autoritative status slog igennem i medarbejdernes refleksion over deres position som forskere. Deres faglige identitet er her et centralt tema, som vi tilskriver betydning i forhold til loyaliteten og identifikationen. Vi peger her på, at medarbejderen ved at forsvare Novozymes i eksterne sammenhænge samtidig forsvare sin faglige identitet.

Kapitel 7 – Diskussion og konklusion

I dette afsnit sammenholder vi konklusionerne fra den multiperspektiviske analyse. Vi peger her på, hvilke konsekvenser den strategiske kommunikation om genteknologi og relationerne til samfundet, har for medarbejderne, jf. vores todelte problemformulering:

1. Hvordan håndterer Novozymes den strategiske CSR-kommunikation om genteknologi?
2. Hvordan oplever forskningsmedarbejderen Novozymes' kommunikation om genteknologi og sin rolle heri?

Vi præsenterer efterfølgende tre idealtyper på baggrund af medarbejdernes positioneringer og sensemaking omkring rollen som forsker og kommunikatør. Idealtyperne er en generalisering af R&D medarbejdernes forskellige måder at håndtere den komplekse omverden, de som Novozymes medarbejdere er en del af. Generaliseringer, vi mener Novozymes – og andre virksomheder – kan have gavn af at forholde sig til, når de integrerer medarbejdere i den strategiske kommunikation.

Loyalitet

Fælles for konklusionerne i de tre perspektiver, er den stærke loyalitet over for Novozymes blandt medarbejderne, særligt når de positionerer sig som medarbejdere i eksterne sammenhænge. Her lægger de vægt på, at Novozymes agerer etisk ansvarligt på det sociale og miljømæssige område. Perspektiverne giver forskellige forklaringsmuligheder på loyaliteten, som vi mener, er styrken i den multiperspektiviske analysetilgang.

Integrationsperspektivets blik på loyalitet bliver sat på prøve specielt i forhold til formidlingsglæden omkring forskningsprojekter, som vi så i fragmenteringsperspektivet. Medarbejderne føler sig forpligtet til at beskytte forretningshemmeligheder og patenter, men mister samtidig muligheden for at opnå faglig anerkendelse i andre faglige fællesskaber end det interne fællesskab blandt kolleger. Her støder den faglige individualitet, med andre ord, sammen med det, der er i virksomhedens interesse.

I differentieringsperspektivet konkluderede vi, at forskerne positionerer sig som en subkultur baseret på fællesskab om deres faglige identitet. Forholdt til fragmenteringsperspektivet kan vi se,

at den faglige identitet har indflydelse på, hvilke præmisser den enkelte medarbejder har for at indgå i fællesskabet. For nogle medarbejdere har Novozymes' forretningsmæssige succes større vægtning end egen faglige udfoldelse, og der sensemakes for at undgå, at det fremgår som konfliktfyldt. Andre medarbejdere indskriver Novozymes i egen ramme for på den måde at knytte sin selvforståelse til rollen som *forsker i Novozymes* og ikke blot medarbejder eller forsker. Det peger tilbage på overskrifterne *medarbejderen som kommunikatør* og *forskeren som kommunikatør*.

Vi stillede i kapitel 4 spørgsmålet omkring virksomhedsidentitetens troværdighed i forhold til den sensegiving, der ligger i ledelsens formulering af Touch. Vi pegede i den forbindelse på en forventning til medarbejderne om at *leve* værdierne. Forholder vi konklusionerne fra de tre perspektiver til hinanden, ser vi, at medarbejderne bevidst forholder sig til værdierne og er stolte over virksomheden, men den stærke interne sensegiving ser nogle medarbejdere som overkommunikation, og det skaber modstand og afstandtagen til strategiske tiltag fra ledelsen. Vi ser tegn på, at nogle medarbejdere forholder sig til denne situation ved netop at *tage* retten til at forholde sig ”*kritisk og selektivt til de identiteter, som de skal slutte op omkring*” (Christensen & Morsing 2005:99). Det ser vi komme til udtryk som dis-identifikation.

Men vi stiller i samme moment spørgsmålstegn ved virksomhedens udnyttelse af disse kritiske røster, fordi de let kan overhøres. Her trækker vi kritikken af stakeholder-response strategien frem, hvor Morsing og Schultz pegede på risikoen for, at virksomheden kun hører sin egen stemme reflekteret tilbage, hvorfor forholdet mellem afsender og modtager ender som avanceret envejskommunikation (Morsing & Schultz 2006:144). Det ser vi på spil i ledelsens sensegiving til medarbejderen.

Kommunikatør i den strategiske kommunikation

Trækker vi konklusionerne fra integrationsperspektivets vinkel på interne forhold sammen med differentieringsperspektivets fokus på ledelsens forventning til medarbejderne om at kommunikere, ser vi, at medarbejderne ikke oplever dette forhold som modstridende. I interviewsituationen *sensemaker* medarbejderne sig ud af samtidig at være loyal over for virksomheden og ikke opleve relevans af det interne kommunikationsmateriale, *Get in touch – communicating genetechology*. Sammenligner vi differentieringsperspektivet med fragmenteringsperspektivet i forbindelse med ekstern kommunikation, ser vi, at forskergruppen, som subkultur, taler ud fra at skulle *informere*

Kapitel 7

forbrugerne. De konkluderer derfor, at det må være vanskeligt at kommunikere for andre Novozymes-medarbejdere, mens de mener, de selv er gode til at kommunikere.

Vi kan konkludere, på baggrund af sammenholdning af differentieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet, at medarbejderne kommunikerer på deres egen måde og trækker på erfaringerne fra undervisning og andre uformelle situationer. Medarbejderne styrer her uden om de formelle rammer for at kommunikere, i og med de trækker på kollegers erfaringer og deler deres eget kommunikationsmateriale med hinanden. Dette skal ses i relation til ledelsens forsøg på at tilvejebringe ejerskab til materialet blandt forskergruppen. Vi ser en uklarhed omkring, hvor ansvaret for kommunikationen ligger, og det er vanskeligt for forskerne at definere, hvad de oplever som deres ansvar for at kommunikere om genteknologi. Der er samtidig en tryghed i at lægge ansvaret over på kommunikationsafdelingen/ledelsen, så de ikke overtræder grænserne for, hvad der må siges.

Samtidig ser vi, at forskerne ikke i særlig grad anerkendes for deres kommunikationsindsats. Der ligger restriktioner fra ledelsen; patentbeskyttelse lægger snævre rammer for indholdet, mens kontrolsystemer med projekter og arbejdsprocesser ikke sikrer tid til at udfylde rollen som kommunikatør. Medarbejderne sætter stor pris på den anerkendelse og tillid, de får fra tilhørere, og den faglige identitets store rolle i medarbejdernes selvforståelse medvirker til, at de ikke problematiserer dette forhold i særlig grad.

Om kommunikationen taler medarbejderne både ud fra, at Novozymes skal tale med én stemme, mens de, i differentieringsperspektivet, klart udtrykker, at de meget autonomt styrer deres kommunikation. På formelt plan er der tydelig *sensegiving* fra ledelsen, mens medarbejderne selv *sensegiver* om den uformelle kommunikation. På trods af den høje grad af loyalitet i eksterne sammenhænge, peger analysen fra differentieringsperspektivet på en afstandtagen til den måde, Novozymes disciplinerer medarbejderen i forhold til at kommunikere om genteknologi. Denne afstandtagen sætter vi i forhold til en *dis-identifikation* med de interne strategiske tiltag for at styrke en fællesånd. I forbindelse med de *autokommunikative* processer, viser den eksterne profilering af virksomheden sig derimod i form af *øget identifikation*.

Kapitel 7

Vi ser i integrationsperspektivet stor tilslutning i forsvar af Novozymes i genteknologidebatten, hvilket vi sammenholder med den faglige identitet. Differentierings- og fragmenteringsperspektiverne nuancerer dog blikket, hvor forskeren dels gør det til sit eget projekt at forsvare teknologien og dels efterspørger en intern debat om etik og risikovurderinger.

Medarbejderne i R&D påtager sig rollen som kommunikatør som en del af den strategiske kommunikation, men kravene til kommunikationen gør det vanskeligt for dem at forholde sig til, hvad rollen rent faktisk indebærer, og hvad der forventes af dem som kommunikatører. Forsimpling af budskaber som respons på *kompleksitetsreduktion*, samt på den ene side at beskytte patenter og på den anden side leve værdien *åbenhed*, illustrerer blot kompleksiteten. Som kommunikatør indgår forskeren beredvilligt og loyalt på virksomhedens og samfundets vilkår, men udover at skulle forsimple genteknologi stilles forskeren i en udsat position, idet hun som repræsentant for videnskaben skal til stå regnskab over for offentlighedens risikoopfattelser. Forskeren må acceptere, at der stilles spørgsmålstejn ved videnskab som autoritet. Også i denne forhandling tvinges forskeren til at gå på kompromis med sin faglighed.

Tre idealtyper

Vi har i ovenstående diskuteret konklusionerne fra de tre perspektiver og nuanceret medarbejdernes sensemaking om rollen som kommunikatør i forhold til positioneringen som forsker, samt de forventninger, der stilles til deres kommunikation fra ledelsen. Nu konstruerer vi tre idealtyper, der repræsenterer håndteringen af den kompleksitet, vi viste i vores analysekonklusioner.

Matros på dækket

En matros er arbejdsom og tager hundevagten uden at kny. Matrosen er loyal og har tatoveret skibets navn på sin arm. Fagligheden udfordrer ikke fællesskabet, og han stiller sjældent eller aldrig spørgsmålstejn ved ledelsens sensegiving og beslutninger. Om end stabil, er en matros følsom for organisatoriske forandringer og har derfor også brug for kaptajnens kærlige, men disciplinære hånd. Som kommunikatør er han opmærksom på, hvordan virksomheden fremstår som helhed. Han gør en dyd ud af at tegne et positivt billede af arbejdspladsen og giver et nuanceret indblik i sit fagfelt med fokus på detaljen.

Kapitel 7

Fordelen ved matrosen er, at han styrker kernen i virksomhedskulturen ved sin uforlignelige loyalitet og derved virker som en stabilisator for organisationen. For mange matroser i en virksomhed vil ikke desto mindre betyde en vis træghed i skibets navigation i en turbulent omverden, idet de vil forsøge at fastholde deres billede på verden og er usikre over for forandringer.

Sømand af verden

Modsat matrosen trives en sømand med forandringer og nye udfordringer. En sømand har selv hele tiden et blik for langsigtede mål og udvikling. Han er som matroserne engageret, men på egne præmisser og kan derfor være kritisk omkring ledelsens metoder og strategiske overvejelser. En sømand sætter pris på fællesskabet om bord, men kender samtidig en verden udenfor. En sømand er sømand, uanset hvor i verden han befinder sig. Det betyder, at sømanden i høj grad er selvledende, og ledelsens sensegiving bliver sorteret grundigt. En sømand kommunikerer på situationelle præmisser og tilpasser sig hurtigt vidensniveauet. Kommunikation ses som en personlig udfordring, og han fortæller gerne og ivrigt gode historier.

Sømanden er loyal som matrosen, men loyaliteten er i høj grad hæftet på overensstemmelse imellem hans egne og skibets værdier. Udfordringen ved sømanden er, at stemmer kaptajnens strategier ikke overens med hans egen overbevisning, kan han, fra et ledelsesperspektiv, være svær at håndtere.

Pirat på udkik

Piratens vigtigste redskab er hans kikkert, der konstant overvåger de rørte vande. Hans vildskab og videbegærlighed kan føre skibet mod nye horisonter, fordi en pirat konstant stiller kritiske spørgsmål, men er samtidig klar til at kæmpe – både for og imod. En pirat følger kaptajnens regler, hvis det er til egen vinding. Faglighed står over fællesskabet, og han kræver derfor i høj grad indflydelse på arbejdsopgaverne, men leder ikke resten af besætningen i færd. Piratens kritiske blik gennemsyrrer kommunikationen. For en pirat er der ikke nemme svar, og kommunikationen bærer præg af *”på den ene side og på den anden side”*.

Der er et større usikkerhedsmoment omkring piraten set fra et ledelsesperspektiv. Han kræver plads til individualitet og ser det som sin fineste opgave at få båden til at vippe. Styrken er her, at piraten er vant til uvejr og derfor let klarer stormvejr på det åbne hav. Han kan dog virke som en trussel for

en matros' trygge hverdag på dækket, mens en sømand ser bekendtskabet med en pirat som en mulighed for at lære nyt. Ledelsen kan drage fordel af piratens blik mod omverdenen, fordi den herved lettere kan navigere i ukendt farvand.

Samlet konklusion

Vores vidensinteresse var at undersøge, hvordan virksomheder inddrager medarbejderen i arbejdet med integreret CSR-kommunikation om genteknologi. Vi formulerede derfor følgende todelte problem:

1. Hvordan håndterer Novozymes den strategiske CSR-kommunikation om genteknologi?
2. Hvordan oplever forskningsmedarbejderen Novozymes' kommunikation om genteknologi og sin rolle heri?

Med disse spørgsmål har vi teoretisk set bevæget os inden for kommunikationsteori, organisationsteori og teori om videnskabsformidling og risiko. Vi har grebet vores problemstilling an ved at konstruere en teoretisk ramme over forholdene mellem samfund, virksomhedsidentitet og organisationskultur, hvori vi placerede de anvendte teorier. Her modificerede vi Hatch og Schultz' model (figur 1).

Med udgangspunkt i Ulrich Becks teori om risikosamfundet og Maja Horsts tre modeller for forholdet mellem videnskab og offentlighed har vi peget på tre kommunikative vilkår, virksomheder må forholde sig til, når de kommunikerer om kontroversielle emner inden for videnskaben. Det drejede sig om *videnskabens ændrede rolle* i samfundet, *åbenhed* og *kompleksitet*. Vi har her inddraget Mette Morsing og Majken Schultz' tre stakeholderstrategier som måder, hvorpå virksomheder kan forholde sig til CSR-kommunikation til samfundet. Dette var specialets teoretiske grundlag, som vi opstillede for at besvare de to spørgsmål, der udgør vores problemformulering.

Herefter har vi taget udgangspunkt i Novozymes' anvendelse af forskellige strategiske tilgange til at kommunikere med virksomhedens interessenter. Vi valgte at uddybe Novozymes' anvendelse af stakeholder-involvement strategien, der har dialogaspektet som primære styrke. Her anskuede vi organisationen ud fra kamæleon-metaforen, som indeholdt paradokset i, at virksomheden i sin

Kapitel 7

identitet – udtrykt i Touch – vægter foranderlighed som en grundlæggende værdi. Vi pegede på, at foranderlighed som fast værdi er nødvendig for, at virksomheden kan tilpasse sig, afspejle og påvirke sin omverden.

Da vi vendte blikket mod synet på medarbejderens rolle i den strategiske kommunikation, så vi dog, at virksomheden arbejdede efter en intern stakeholder-response strategi med en massiv sensegiving om medarbejderens kommunikation om genteknologi. Denne konklusion baserede vi især på et interview med kommunikationskonsulent Kenneth Aukdal.

I kulturanalysen undersøgte vi, hvordan medarbejderne forholder sig til rollen som kommunikatør. Ved hjælp af multiperspektivet så vi, at medarbejderne alle formidler det samme budskab og således lever op til de forventninger om at kommunikere, der stilles fra ledelsens side. Men vi konkluderede også, at medarbejderne ikke anvender det materiale, som er udarbejdet til intern brug som redskab til at kommunikere om genteknologi. Samtidig pegede vi på dis-identifikation over for den voldsomme sensegiving, som gives bl.a. i form af værdisæt og kommunikationsmateriale.

Vi konstaterer, at Novozymes har loyale medarbejdere. Ser vi på den måde, medarbejderne inddrages i den strategiske kommunikation, kan vi problematisere Novozymes' håndtering af medarbejdernes rolle som kommunikatør. Forskeren positioneres i en dobbeltrolle af ledelsen – på den ene side som intern interessent og på den anden side som kommunikatør og ambassadør for virksomheden. I relation til forskeren som kommunikatør konkluderer vi her, at der er et andet om end implicit, men langsigtet mål; at fremtidssikre Novozymes forskningsmæssigt. Et mål, særligt forskernes kommunikationsindsats er rettet mod: At få unge interesseret i naturvidenskabelige fag. Men forskeren belønnes ikke for sin indsats, fordi de meget strukturerede ledelsessystemer og hverdagspraksisser ikke understøtter det store arbejde, forskeren lægger i at kommunikere, og fordi systemerne ikke rummer de langsigtede mål for kommunikationen.

Medarbejderen tager opgaven som ambassadør på sig og anerkender målet i at opnå license to operate gennem dialog. Vi konstaterede også en refleksion hos medarbejderne om, at ledelsens kommunikation blev internaliseret. Vi har afgrænset os fra at diskutere hvorvidt, og i hvor høj grad

Kapitel 7

medarbejderne har taget ledelsens sensegiving til sig. Men vi påpeger, at medarbejderne i deres sensemaking omkring dette forhold oplever, at de kommunikerer på deres egen måde.

I alle tre perspektiver i analysen så vi, at medarbejderne talte med én stemme i eksterne sammenhænge, og virksomheden lever tilsyneladende op til idealet om og målet i deres integrerede kommunikation. Vejen dertil fungerer dog ikke efter ledelsens hensigt, i og med det interne kommunikationsmateriale ikke anerkendes. Målet – at få medarbejderne til at tale med én stemme – fungerer dog, men det begrundes vi med, at medarbejderne skal forsvare deres identitet.

Vi har vist, at der er tale om stor sensegiving og disciplinering af medarbejderne, men samtidig findes der en forestilling om Novozymes som en anarkistisk virksomhed. Vi konkluderer, at der skal være plads til interne kritiske røster, for at virksomheden kan navigere i en omskiftelig omverden.

Vi har herigennem svaret på vores to delspørgsmål i problemformuleringen. Vi gik herefter et skridt videre og bredte vores konklusioner ud i et bredere perspektiv end vores specifikke case. Det gjorde vi ved at konstruere tre idealtyper på baggrund af vores konklusioner om, hvordan medarbejderne håndterer de krav, som stilles til deres kommunikation. Vi pegede på, at idealtyperne, som vi kaldte *matrosen*, *sømanden* og *piraten*, hver har særlige styrker og svagheder set fra et ledelsesperspektiv. Et mere nuanceret blik på forskerens rolle som kommunikatør og den omverden forskeren forholder sig til kunne føre til mere anerkendelse af deres kommunikationskompetencer. Det kunne også føre til mindre dis-identifikation i forhold til corporate tiltag; vi mener derfor at kunne konkludere, at Novozymes med fordel kan skrue ned for de integrerede og glittede måder at skabe samhørighed og i stedet føre mere intern debat - eksempelvis ved at inddrage forskerens egne etiske overvejelser.

Kapitel 8 – Perspektivering

I dette kapitel diskuterer vi, hvilken betydning vores sammenhold af teorier, analysemetode og empiri har haft for vores undersøgelse. Vi tager her fat på konsekvensen ved at samle forskellige teoretiske grene dels i forhold til konstruktionen af vores teoretiske ramme, hvordan vi forholder videnskab med CSR, og anvendelsen af autokommunikations-begrebet. Vi forholder os kritisk til vores anvendelse af multiperspektivet og afslutningsvis til forholdet mellem teori og empiri.

Sammenhold af forskellige teoretiske grene

Med vores syntese af organisationsteori, kommunikationsteori og teori om videnskabsformidling og risiko favner vi over et bredt teoretisk fundament. Det mener vi har været nødvendigt for at forstå, hvilken omverden, Novozymes som bioteknologisk virksomhed agerer i, hvilke krav det stiller til deres kommunikation, og hvordan medarbejderen oplever sin rolle heri. Vores muligheder for at kunne gå i dybden med teori har derfor været begrænset - dels af vores ønske om at foretage en empirisk baseret undersøgelse og dels af vores måde at bruge teorien som blikke på vores undersøgelsesfelt. Konsekvensen er, at vi har haft et forholdsvist funktionalistisk syn på teorianvendelse – vi har med andre ord plukket hvad vi syntes, vi kunne bruge og ladet resten ligge.

Videnskab og CSR

Sammentænkningen af Horsts teori om forholdet mellem videnskab og offentlighed med Morsing og Schultz' CSR-stakeholderteorier kan synes usædvanlig. Dels fordi det nødvendiggør en diskussion af forholdet *mellem* videnskab og CSR, og dels fordi teorierne diskuterer på forskellige niveauer; Horst på et meget overordnet plan, og Morsing og Schultz mere målgruppe- og anvendelsesorienteret. Vi har afgrænset os fra at diskutere CSR-begrebet nærmere, og argumenteret for, at vi ser anvendelsen af genteknologi som en del af CSR – i forhold til Novozymes' hovedbudskaber omkring deres brug af teknologien. Ikke desto mindre var afsættet for vores fagligt funderede motivation netop virksomheders arbejde med CSR og kommunikation om CSR. Vi har valgt at samle vores forståelse af CSR-begrebet i bilag 1. Dette bilag giver en mere uddybende forståelse af, hvordan vi anskuer CSR-begrebet, og hvorfor vi derfor ser det oplagt at knytte med videnskabsformidling i forhold til vores case.

Autokommunikation

Vi har brugt *autokommunikation* som et anvendelsesorienteret begreb til at forklare processerne mellem kultur, identitet og samfund i vores teoretiske model og knyttet det sammen med identifikation/dis-identifikation. Her har vi afgrænset os fra at diskutere den teoretiske baggrund for disse begreber. Christensen trækker på en systemteoretisk tilgang i hans diskussion af de autokommunikative processer. Med systemteorien køber man så at sige 'hele pakken', i og med teorien er en atomfavnende forklaringsramme, som groft forenklet opdeler verden i system og omverden og ikke tillægger individet særlig betydning – andet end som et system. I vores anvendelse af Christensens autokommunikationsbegreb tager vi ikke højde for det systemteoretiske udgangspunkt, som ligger bag. Det kunne have været interessant at diskutere virksomheden som system, der iagttager sin omverden og sine egne iagttagelser gennem de autokommunikative processer.⁶⁶ Det kunne ligeledes være interessant at anskue kommunikationsafdelingen som virksomhedens blinde plet – idet man altid iagttager fra et bestemt punkt, man ikke kan se samtidig med sin iagttagelse. Kommunikationsafdelingen kunne være virksomhedens blinde punkt (Christensen & Morsing 2005). Denne pointe er interessant i vores diskussion af risikoen for, at virksomheden kun hører sin egen stemme, som vi pegede på i forbindelse med stakeholder-response-strategien. Dette systemteoretiske fokus stemmer dog ikke umiddelbart overens med vores udgangspunkt i kritisk realisme, der ikke deler systemteoriens syn på ontologi og epistemologi.

Multiperspektivet som analytisk ramme

Vi fremhæver tre områder, hvor vi forholder os kritisk til vores anvendelse af multiperspektivet som analysemetode; Inddragelse af omverden i perspektiverne, hvorvidt vi har anvendt en parallel- eller interplay-strategi samt analysedele, som kunne være fremhævet under et andet perspektiv end det valgte.

Blik på omverden

Som vi påpegede i kapitel 2, manglede vi omverdensdefinition i Martins teori. Vi forsøgte at komme den problemstilling til livs ved at lægge Martins multiperspektiv ind i vores teoretiske ramme. Det til trods viser vores analysetilgang en forskellig vægtning af forholdet til omverden

⁶⁶ Matematikeren og filosofen, George Spencer-Brown, kalder denne iagttagelse af iagttagelse for *re-entry* i bogen *Laws of Form* (1994) - et begreb som Luhmann senere inddrog i hans systemteori.

under hvert perspektiv. I integrationsperspektivet beskæftigede vi os især med, hvordan medarbejderne identificerede sig med virksomheden i eksterne sammenhænge, mens vi i differentieringsperspektivet mere så på interne forhold omkring, hvordan forskerne som en subkultur forholdt sig til internt kommunikationsmateriale. I fragmenteringsperspektivet har forskerne som enkeltindivid i en heterogen gruppe været mere i fokus, især med henblik på de individuelle holdninger til etiske spørgsmål, som peger mod et bredere omverdensperspektiv. Denne forskellige vægtning ser vi ikke nødvendigvis problematisk, men som en konsekvens af de kategoriseringer og temaer, vi har bragt frem under hvert perspektiv.

Parallel- eller interplaystrategi?

I vores operationalisering af Martins multiperspektiv som en parallelstrategi, ser vi en svaghed ved, at den ikke indfanger, hvordan medarbejderne selv skifter perspektiver internt i interviewet. Særligt i interviewet med Karsten ser vi en høj grad af refleksion over egen position og forskellige positioneringer, som et enkelt perspektiv ikke belyser tilstrækkeligt. At arbejde ud fra en parallelstrategi bryder disse positionsskift ud af sammenhængen, men fragmenteringsperspektivet er dog den tilgang som kommer nærmest en undersøgelse af disse forskellige rolleskift.⁶⁷ Vi mener, at en narrativ tilgang til organisationsanalyse i højere grad ville kunne have indfanget disse positionsskift vi ser tegn på i datamaterialet.⁶⁸

Ved at referere til konklusioner fra forrige perspektiver i løbet af analysen brød vi med den stringente parallelstrategi. Vi peger her på interplay-strategiens styrke; at vi løbende sammenligner med tidligere konklusioner, samtidig med vi holder fast i hvert perspektivs udgangspunkter. Vi mener, at vores delvise brud med parallelstrategien på dette punkt styrkede vores analyse.

Inkonsistens eller flertydighed?

Som vi har påpeget løbende i analysen, kan citatuddrag i differentieringsperspektivet fortolkes som klare inkonsistenser, mens samme eksempler fra fragmenteringsperspektivet fortolkes som flertydigheder og paradokser. Vi viste, eksempelvis under differentieringsperspektivet, at Ida ikke mente, virksomheden internt levede op til værdien om åbenhed. Dette kunne i

⁶⁷ Dette kan dog også ske i andre analysetilgange end multiperspektivet. Tesch fremhæver generelt risikoen ved dekontekstualisering af data i forhold til at miste helhedsbilledet sine data (Tesch in Coffey og Atkinson 1996:52). Som nævnt har vi sammenfattet hvert enkelt interview i bilag 12 for at fastholde et helhedsbillede af hvert interview.

⁶⁸ Se eksempelvis Czarniawska 1997.

Kapitel 8

fragmenteringsperspektivet være tolket som forvirring og usikkerhed. Et mere snævert datamateriale og fokus ville kunne udfolde disse problematikker i højere grad, end vi har gjort i analysen, men vi påpeger samtidig, at det interne fokus alene ikke var specialets interessefelt.

Vores konklusioner fra de tre perspektiver kan synes modsatrettede, når vi både argumenterer for accept af og modstand imod implementering af værdier i kulturen. Vi holder dog fast i Martins kulturbegreb: *“Culture is a loosely structured and incompletely shared system that emerges dynamically as cultural members experience each other and the organization’s contextual features”*⁶⁹. Vi mener, at de modsatrettede konklusioner giver det holistiske billede af organisationen, som netop var analysens formål. På trods af ovenstående problematikker, argumenterer vi derfor for, at anvendelsen af Martins multiperspektiv har bidraget konstruktivt til, at vi kunne besvare vores problemformulering.

Empiri

Som nævnt har vi arbejdet med et bredt teorifelt, men også med et stort empirisk materiale, som ikke har givet mulighed for en større fordybelse. I vores kulturanalyse beskæftiger vi os alene med, hvordan den interne interessent – medarbejderen i R&D – forholder sig til Novozymes’ kommunikation om genteknologi og selv kommunikerer om genteknologi. Vi har hermed afgrænset os fra at undersøge, hvordan andre interessenter oplever denne kommunikation. Dette kunne især være relevant, da vi lægger et stort fokus på videnskabens rolle i samfundet. Vores undersøgelse kunne derfor blive styrket af et empirisk studie af andre interessentgrupper – eller undersøgelser af andre empiriske studier, men at henvise til andre empiriske studier vil samtidig kræve, at vi forholdt os til validiteten af samtlige undersøgelser. Samtidig mener vi, at det vil være vanskeligt at undersøge medie billedet, idet der i øjeblikket ikke er særlig meget debat om genteknologi.

Det kunne ligeledes være særlig interessant at lave en tilsvarende undersøgelse med interviews med medarbejdere i Novozymes, som ikke er eksperter på genteknologi-området på samme måde som forskerne i R&D. Et sådant studie vil netop være interessant, fordi vi konkluderer, at disidentifikationen over for kommunikationsmaterialet har at gøre med den faglige identitet. Ville øvrige medarbejdergrupper være mere positivt indstillet over for materialet? Vi peger hermed på et

⁶⁹ Jf. definitionen af kultur ved Martins jubilæums forelæsning, på IKL, CBS d. 14. april 2004.

Kapitel 8

uudforsket område, en ny empirisk undersøgelse, som differentierer i medarbejdergruppen, ville kunne give svar på. Et sådant studie ville især være relevant, når man tager vores idealtyper i betragtning.

Formidling

I henhold til studieordningens krav om formidling af specialer har vi udformet en artikel, som fokuserer på et udvalgt perspektiv fra vores undersøgelse.⁷⁰ Artiklen er skrevet til fagbladet, Magasinet Lederne. Vi præsenterer først artiklen og uddyber efterfølgende vores valg omkring målgruppe, medium, kontekst m.v.

⁷⁰ Studienævnets vedtagelse 2003. Formidlingsproduktet skal ifølge Studienævnet vurderes på egne præmisser, adskilt fra specialeafhandlingen.

Involvering af medarbejdere:

Har du for mange matroser på din skude?

Den rigtige kombination af medarbejdere i din virksomhed kan skabe dynamik og fremgang. Men en ny undersøgelse peger på, at involvering af de kritiske medarbejdere kan have større værdi for virksomheden end hidtil antaget.

Af Anne Knudsen og Camilla Sebelius Jørgensen

Danske virksomheder bruger ofte mange ressourcer på at få medarbejderne til at efterleve værdierne i værdisættet. Arbejdet med værdisæt og integreret kommunikation kan skabe en stabil virksomhed med loyale medarbejdere. Men det kan samtidig skabe en træg virksomhedskultur, der har svært ved at tilpasse sig nye strategier. Spørgsmålet er, hvad værdien af virksomhedens værdisæt som pejlemærke er, hvis det er som at navigere en supertanker i nyt farvand?

Svaret er, at nok kan den rigtige besætning øge virksomhedens evne til at navigere, men særligt den kritiske medarbejders røst kan bidrage til hurtige, men nødvendige kursændringer. Det er resultatet af en ny interviewundersøgelse fortaget i en større dansk virksomhed.

Den solide virksomhed

Supertankeren er den solide virksomhed med loyale medarbejdere, der til enhver tid forsvare virksomheden i stormvejr. Den type medarbejder kan vi kalde for matrosen. Styrken ved at have mange matroser ombord er, at det er vanskeligt at vippe båden. Den store udfordring for

supertankeren er dog, at det kan være vanskeligt at ændre kurs, fordi medarbejdere ofte ser nye strategier som uoverskuelige forhindringer og ændringer i deres hverdag. Dette betyder, at ledelsen må bruge ressourcer på at operationalisere fine konsulent-ord som change management og employer branding for at sætte den nye kurs sammen med medarbejderne.

Den nye udfordring

Med undersøgelsen opfordres der til, at ledere i danske virksomheder ser med friske øjne på de kritiske medarbejdere - dem, der kæfter op på fællesmøder og kradser lidt i lakken. På overfladen, er de enhver leders mareridt, men involverer ledelsen de kritiske medarbejdere på en konstruktiv måde, kan resultatet blive bedre håndtering af forandringerne i omverdenen - og dermed en hurtigere navigation i nye farvande.

Udvikling

Udover matrosen peger undersøgelsen på to andre typer medarbejdere; sømanden og piraten. Påstanden er, at virksomheden styrkes af medarbejdere, der ikke lader sig forføre af et værdisæt, men kun tager det til sig, som passer ind i deres kram. Den første type er sømanden - en selvledende medarbejder, der ofte stiller spørgsmål til de langsigtede strategier. For ledelsen kan han være en udfordring, fordi han indgyder stor tillid hos kollegerne, og der bliver lyttet til ham. Sømandens styrke er et stort indblik i

virksomhedens kerneområder, og derfor er han en resurse, når nye tiltag udvikles.

Involvering

Piraterne lader sig derimod ikke så let indhulle i virksomhedens harmoniske og enstemmige kultur. Derfor er deres blik mod omverdenen klarere, og de evner at forudsige de farer, der kan ligge forude. Det er vigtigt at udnytte fordelene ved piraternes kalejdoskop-blik ved skabe et klima, hvor der er plads til kritisk dialog i virksomheden. Det betyder, at de potentielle kriser opfanges internt - det kan blive en dyr økonomisk lærestreg at skulle håndtere en krise i medierne, som kunne

være taget i opløbet i dialog med de kritiske medarbejdere.

Balance om bord

For at opnå den rette balance er det ledelsens opgave at sikre den bedste kombination af medarbejdere for virksomheden – med en økonomisk gevinst på længere sigt. Matrosen skaber den nødvendige stabilitet, mens udviklingen af nye tiltag styrkes i dialog med sømanden og piraten. Frem for at rette en supertanker på ret køl kan din virksomhed få lettere ved at navigere i nyt farvand med den rigtige kombination af medarbejdere.

Værktøjskassen:

- Sæt pris på ansøgere, der stiller spørgsmål til ansættelsessamtalen – ikke mindst de kritiske spørgsmål.
- Ideworkshops: Inddrag fagligt kompetente medarbejdere i den første del af ide- og strategiudviklingsfaserne, på tværs af funktioner.
- Debrief jævnligt medarbejdere efter kundebesøg – kundernes problemer kan føre til løsninger og måske nye produkter for virksomheden.

Om undersøgelsen

Undersøgelsen bygger på interviews fra medarbejdere i en forskningsenhed i en større dansk virksomhed. Desuden er repræsentanter for virksomhedens ledelse interviewet om kommunikation til medarbejderne og eksterne interessenter.

Kilde: Kamæleon i en foranderlig omverden – om organisationsmedlemmers rolle i strategisk CSR-kommunikation om genteknologi. Specialeafhandling fra Roskilde Universitetscenter.

Om artiklen

Medium og kontekst

Artiklen er skrevet til fagbladet, *Magasinet Lederne* (herefter Lederne). Det udgives af Ledernes Hovedorganisation, som er en interesseorganisation og a-kasse for ledere med 83.500 medlemmer. Organisationen udsender månedligt fagbladet Lederne til medlemmerne. Bladet udkommer i 86.000 eksemplarer og har 163.000 læsere. Bladet har som mål at ”inspirere læseren til at udøve god ledelse i praksis”.⁷¹ Det består af letlæste korte artikler, som berører aspekter fra organisatorisk ledelse til strategisk udvikling. De er oftest enstregen opbygget med *én stringent argumentationsrække*.

Målgruppe

Artiklen henvender sig til ledere i den offentlige og private sektor. *Målgruppen* er således praktikerne med interesse for kommunikation. *Lederne*'s læserprofil beskrives som en mand mellem 40 og 59 år med en personlig indkomst over 300.000 kr. Han kører dagligt i bil, har sin personlige mobiltelefon, bor i hus, og har enten ejer- eller andelsbolig. Han er enig i, at edb og moderne teknologi giver ham mange fordele i hverdagen, er meget/ret interesseret i at læse erhvervsstof i blade og aviser.⁷²

Formål, emne og baggrund

Ekspertter inden for kommunikation- og managementteori advarer ofte imod, at virksomheder lader sig forblinde af forskellige management-metoder, som på forhånd har defineret virksomhedens problem og dets løsning.⁷³ Vi mener, læseren har behov for at kunne forholde sig kritisk til management-metoder, især i forhold til værdibaseret ledelse og integreret kommunikation, som er knyttet sammen i vores speciale. Vi har ikke eksplicit nævnt værdibaseret ledelse i Novozymes, men arbejdet omkring værdisættet Touch peger på inspirationen herfra. Artiklen opfordrer indirekte

⁷¹ Kilde: DG Media A/S, www.dgmedia.dk

⁷² Ibid.

⁷³ Kjell Arne Røvik giver i bogen, *Moderne organisasjoner - trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*, en uddybende gennemgang af, hvorfor nogle management-metoder er så populære, og hvordan populariteten spredes. En af forklaringerne er, at både problemer og løsninger kommer ind i virksomheden som en samlet pakke gennem disse management-koncepter, som Røvik kalder ”opskrifter”. (Røvik 1998). Vi henviser endvidere til websitet, www.kommunikationsforum.dk, som har en omfattende artikeldatabase, hvor anerkendte forskere blandt andet forholder sig til nye management-strategier.

til at undgå blindt at følge populære management-metoder og se medarbejderen fra en ny vinkel. *Hovedbudskabet* er, at virksomheden må lytte til den kritiske medarbejder for at kunne navigere i en turbulent omverden. *Emnet* placerer vi i spændingsfeltet mellem organisation og kommunikation.

Kontekst og sproglige virkemidler

På baggrund af *Lederne*'s læserprofil forestiller vi os læserne som et travlt folkefærd, og vi forestiller os, at *konteksten* er, at læseren skimmer bladet i frokostpausen eller lignende. Artiklen er derfor ikke skrevet til fordybelse og er bevidst holdt i et let sprog. Vi har ligeledes (i modsætning til specialets øvrige tilgang) fokuseret på et forholdsvis funktionelt og anvendelsesorienteret budskab – at dialog med kritiske medarbejdere er nødvendig for som virksomhed at navigere i en foranderlig omverden.

I forbindelse med *sproglige virkemidler* lader vi artiklen henvende sig direkte til lederne. Vi har desuden trukket idealtyperne frem fra vores diskussionsafsnit og skrevet artiklen i forhold til skibsmetaforen. Det peger tilbage på overskriften, som fungerer som appetitvækker og skal opfordre læseren til at læse videre for at finde svaret på, hvad en matros laver i en virksomhed. Vi har i *fremstillingsformen* taget udgangspunkt i en forventning om, at målgruppen har et vist forhåndskendskab til ordene integreret kommunikation, change management og employer branding.

Struktur

Vi har taget udgangspunkt i den klassiske nyhedsartikels form og *artiklens disposition* følger nyhedstrekantens⁷⁴ princip om at rumme den væsentligste pointe i indledningen og derefter uddybe med flere oplysninger og i øget detaljeringsgrad. Vi har valgt *nyhedsartiklen* med fokus på *kriteriet* om identifikation, aktualitet og væsentlighed. Identifikation knytter sig til, at magasinets målgruppe er relativt specifik, hvor aktualitet og væsentlighed tager udgangspunkt i at, det er en undersøgelses resultater, der præsenteres.

⁷⁴ Nyhedstrekanten forstår vi som pyramideformet (jf. Lund & Petersen 1999:59).

Bibliografi

Primære kilder

Interview med Medarbejder, R&D afdelingen: 8. december 2006. Novozymes, Bagsværd.

Interview med Medarbejder, R&D afdelingen: 12. december 2006. Novozymes, Bagsværd.

Interview med Medarbejder, R&D afdelingen: 12. december 2006. Novozymes, Bagsværd.

Interview med Medarbejder, R&D afdelingen: 14. december 2006. Novozymes, Bagsværd.

Interview med Medarbejder, R&D afdelingen: 14. december 2006. Novozymes, Bagsværd.

Interview med Medarbejder, R&D afdelingen: 15. december 2006. Novozymes, Bagsværd.

Interview med Medarbejder, R&D afdelingen: 15. december 2006. Novozymes, Bagsværd.

Interview med Medarbejder, R&D afdelingen: 17. januar 2007. Novozymes, Bagsværd.

Interview med Claus Frier, Sustainability Development Centre: 14. november 2006, 17. januar 2007. Novozymes, Bagsværd

Interview med Kenneth Aukdal, Stakeholder Communications: 8. december, 2006. Novozymes, Bagsværd

Interview med Kirsten Birkegaard Stær, External Affairs: 8. december 2006. Novozymes, Bagsværd

Interview med Lars Albrechtsen, People & Organisation: 11. december 2006. Interview på Novozymes, Bagsværd

Litteratur

- Beck, U. (1997). *Risikosamfundet – på vej mod en ny modernitet*. København: Hans Reitzels Forlag
- Beck, U., B. Adam & J. van Loon (2000) *The Risk society and beyond*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Breck, T. (2001). *Dialog om det usikre – nye veje i risikokommunikation*. København: Akademisk Forlag
- Caroll, A. B. (1991). 'The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in *Business Horizons* July-August pp. 39-48
- Christensen, L. T. (1994). *Markedskommunikation som organiseringsmåde – en kulturteoretisk analyse*. København: Akademisk forlag
- Christensen, L. T. (1997). 'Marketing as Auto-Communication', in *Consumption, Markets and Culture*, Vol.1:3, pp. 197-227
- Christensen, L. T. (2002). 'Corporate communication: the challenge of transparency', in *Corporate Communication: An internal view*, Vol. 3:7, pp. 162-168
- Christensen, L. T. (2003). 'Virksomhedens identitet som forførelse og selvforførelse', in Helder, Jørn & Bodil Kragh (red.) (2003). *Når virksomheden åbner sit vindue*. Frederiksberg: Samfundslitteratur, pp. 87-100
- Christensen, L. T. & M. Morsing (2005). *Bagom Corporate Communication*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Coffey, A and P. Atkinson (1996). *Making sense of qualitative data. Complementary research strategies*. London: Sage Publications

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks: Sage Publications

Czarniawska, B. (1997). *A narrative approach to organization studies*. Thousand Oaks: Sage Publications

Elbing, A. O. (1970). 'The value issue of business: The responsibility of the businessman' in *Academy of Management Journal* 13, 1, pp. 79–89

Eramian et al. (2006). *Bio 2005-2006 - Guide to Biotechnology*. Biotechnology Industry Organization. Publikationen findes på organisationens hjemmeside, www.bio.org/speeches/.

Flyvbjerg, B. (1991). *Rationalitet og magt*. København: Akademisk Forlag

Foucault, M. (1999). *Ordene og tingene*, København: Spektrum

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman

Gilly, M. C. & M. Wolfenbarger (1998). 'Advertising's Internal Audience', in *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 69-88

Gioia, D.A. & K. Chittipeddi (1991). 'Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation', in *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 433-448

Gioia, D.A., Corley, K. G. & Schultz, M. (2000). *Organisational Identity, image and adaptive instability*. *Academy of Management Review*, vol. 25, pp. 63-81

Grunig, J. E. and T. Hunt (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt Rinehart and Winston, inc.

Halkier, B. (2002). *Fokusgrupper*. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Hatch, M. J. & M. Schultz. 'Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organizations' in Schultz, Hatch & Larsen (2000) *The Expressive Organization – Linking identity, reputation and the Corporate Brand*. New York: Oxford University Press

Hatch, M. J. & M. Schultz. 'Relations between organizational culture, identity and image', in *European journal of Marketing* vol. 31, No. 5/6 1997, pp. 356-365

Holstein, J.A. and J.F. Gubrium 'Active interviewing', in J.F. Gubrium and J.A. Holstein (red.) (2003): *Postmodern interviewing*. London: Sage, pp. 67-80

Horst, M. (2005): *Scientific Controversies as a PR Problem – Managing the relation between science and its publics*. Accepted for presentation at the Academy of Management Conference, Hawaii, 2005. Copenhagen Business School, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi LPF

Pietras-Jensen, V. (2005). 'CSR, Corporate Governance og virksomhedens regnskaber', in Buhmann, Karin & Jacob Dahl Rendtorff (red.) (2005). *Virksomheders ledelse og sociale ansvar – perspektiver på Corporate Governance og Corporate Social Responsibility*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, pp.199-215

Kvale, S. (2006). *Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag

Kuhn, T. (1962). *The structure of scientific revolutions* (1962). Chicago: University of Chicago Press

Lincoln, Y. & E. Guba (1985). *Naturalistic inquiry*. New York: Sage Publications

Lund, A. B. (1986). 'Habermas i hovedet og Gallup på papiret', in *Det ukendte publikum – nye metoder i medieforskningen*, København: C.A. Reitzels Forlag, pp. 28-39

Lund, A.K. & H. Petersen (1999). *Det sku' vær' så godt. Organisationskommunikation – cases og konsekvenser*, Frederiksberg: Samfundslitteratur

- Mac, A., C. Frankel & P. H. Schaarup (2003). *Bioetiske virksomhedsværktøjer - Del 1 Virksomhedsundersøgelsen - en kvalitativ undersøgelse af håndteringen af bioetiske aspekter i den danske bioteknologisektor og kravene til et bioetisk styringsværktøj*. Rapport udarbejdet af konsulentfirmaet Valuecreator i samarbejde med forfatterne, Forbrugerstyrelsen
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations – three perspectives*, New York Oxford: Oxford University Press
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture – Mapping the Terrain*, Thousand Oaks: Sage Publications
- Morsing, M. & C. Thyssen (2003). *Corporate Values and Responsibility – The Case of Denmark*, Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Morsing, M. (2006). 'Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification', in *Buisness Ethics: A European Review*, 15/2 (volume 15, number 2) pp. 171-182
- Morsing, M. & M. Schultz (2006). 'Stakeholder Communication Strategies', in Morsing M. & S. C. Beckmann (red.) (2006). *Strategic CSR communication – an emerging field*, København: DJØF Forlagene
- Neergaard, H. (2001). *Udvælgelse af cases i kvalitative undersøgelser*, Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Neuman, W. L. (2000). *Social research methods – Qualitative and Quantitative Approaches*. Needham Heights: Allyn & Bacon
- Olsen, H. (2001). *Kvalitative analysestrategier og kvalitetssikring*. Aarhus: Nyhedsbrev 31/2001, Center for Kvalitativ Metodeudvikling, Psykologisk Institut, Aarhus Universitet

Rendtorff, J. D. (2005). Corporate Governance og CSR – virksomhedsetik og stakeholderteori, in Buhmann, Karin & Jacob Dahl Rendtorff (red.) (2005). *Virksomheders ledelse og sociale ansvar – perspektiver på Corporate Governance og Corporate Social Responsibility*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, pp. 15-50

Renn, O. (1998). The Role of risk communication and public dialogue for improving risk management, in *Risk decision and policy*, vol 3, 1, pp. 5-30

Renn, O. (2005). 'Risk perception and communication: Lessons for the Food and Food Packaging Industry', in *Food Additives and Contaminants*, 2005, pp.1061-1071

Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisationer - trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet* Bergen: Fagbokforlaget

Schrøder, K. et al. (2003). *Researching Audiences*. New York: Oxford University Press

Schultz, M. & M. J. Hatch (1996). 'Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies', in *The academy of Management Review* Apr. 1996; 21, 2

Schultz, M. (1997). 'Værdier som konkurrenceparameter: Samspil imellem virksomhedens kultur, identitet og image', in Erik Johnsen & Steen Hildebrandt (red.); *Ledelse 97*, København: Børsens Forlag

Schultz, M., M. J. Hatch & M. H. Larsen (2000). *The Expressive Organization – linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press

Sen, S. and Bhattacharya, C.B. (2001). *Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility*. *Journal of Marketing Research*, 38:2, 225–243.

Senneth, R. (1999). *Flexible Man: The Corrosion of Character*. New York, NY: Norton and Company

- Shannon, C. & W. Weaver (1949). *Theory of Communication*, Illinois: University of Illinois Press
- Spencer-Brown, G. (1994). *Laws of Form*. Portland: Cognizer Connection
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. New York: Holt, Rinehart and Winston
- Sørensen, M. P. (2004). *Den politiske forbruger*. København: Hans Reitzels Forlag
- Taylor, B. C., L. R. Irvin, & S. M. Wieland (2005). *Checking the Map: Critiquing Joanne Martin's Metatheory of Organizational Culture and Its Uses' in Communication Research*. Boulder: Communication Theory
- Thomas, J.B., Clark, S.M., & Gioia, D.A.(1993). 'Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes'. *Academy of Management Journal*, 36, pp. 239-270.
- Thomsen, S. (2005) 'Corporate Social Responsibility' in Buhmann, Karin & Jacob Dahl Rendtorff (red.) (2005). *Virksomheders ledelse og sociale ansvar – perspektiver på Corporate Governance og Corporate Social Responsibility*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, pp. 145-155
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*, Oxford: Blackwell Publishers
- Whetten, D. A. & P.C. Godfrey (red.) (1998). *Identity in organizations. Building Theory Through Conversations*. Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 17-82
- White paper on Food Safety, Commission of the European Communities, 12 januar 2000, Publikationen findes på organisationens hjemmeside: [Ec.europa.eu](http://ec.europa.eu)
- Yin, R. K. (1993). *Applications of case study research*. Newbury Park: Sage Publications
- Østbye, H. et al. (1997). *Metodebok for mediefag*. Bergen: Fagbokforlaget

Internet-henvisninger

Biotechnology Industry Organization: www.bio.org

Dansk Kommunikationsforening: www.kommunikationsforening.dk

DG Media A/S, www.dgmedia.dk

European Commission: http://ec.europa.eu/index_en.htm

FN: www.uneptie.org

FN (Konvention om Biologisk Mangfoldighed): www.biodiv.org

Globale Gener: www.globalegener.dk

Greenpeace: www.greenpeace.dk

Kommunikationsforum: www.kommunikationsforum.dk

NOAH: www.noah.dk

Novozymes: www.novozymes.dk

Organic Consumers Association: www.organicconsumers.org

Seminarer og møder

CSR seminar, Børsen, Steen Vallentin, CSB og Michael H. Pedersen, Novozymes. 21. oktober 2006

CSR seminar, CBS, Jacob Rendtorff, RUC og Michael H. Pedersen, Novozymes. 23. oktober 2006

BioCampus-seminar, *Public Perception of Gene Modified Organisms*, Københavns Universitet. 24. november 2006

Møde om bioteknologi, Jasper Jacobsen, Civ.ing. bioteknologi. Københavns Universitet, Statens Serum Institut, København. 4. december 2006

Specialeseminar, Kommunikation, Roskilde Universitetscenter, d. 31. januar 2007

Bilag 1 – CSR begrebsdefinition

I specialet argumenterer vi for, at det er vanskeligt at kommunikere om videnskab, fordi det er forbundet med risiko og skepsis angående bioteknologisektorens etiske ansvar og forhold.⁷⁵ At Novozymes er aktør i bioteknologisektoren, opstiller derfor nogle på forhånd givne rammer for kommunikationen. Vores grundlæggende antagelse, på baggrund af vores forståelse sektoren, er, at der er et behov for *credibility* (troværdighed) for at imødekomme bioteknologiens iboende etiske udfordringer, og Corporate Social Responsibility (CSR) er en mulig proaktiv strategi til dette formål.

CSR – mange definitioner

CSR-konceptet (CSR1) blev allerede beskrevet i 1978 af William C. Frederick som problemfyldt på grund af definitionsproblemerne. Han arbejder derfor med et CSR2-begreb Corporate Social Responsiveness – refererer til virksomhedens kapacitet til at reagere overfor socialt pres.⁷⁶ Vi ser CSR2-definitionen indlejret i vores CSR-forståelse i forhold til at opnå licence to operate. Først vil vi dog tage udgangspunkt i Carroll's fire dimensioner af CSR. De opstilles ofte i en pyramidemodel med filantropisk øverst (det er ønskværdigt), etisk (forventet), juridisk/retsligt (påkrævet) og økonomisk (påkrævet).⁷⁷

1) Økonomisk ansvar

Handler om profitmaksimering og følger økonomen Friedmans påstand: "*The social responsibility of buisness is to increase its profits*".⁷⁸

2) Juridisk ansvar

Handler om at følge *meningen* med loven og ikke bare springe over hvor gærdet er lavest.

3) Etisk ansvar

Handler om frivilligt at bestræbe sig på at være moralsk ansvarlige (udover lov). Etisk forpligtigelse har forrang frem for økonomiske og retslige hensyn.

⁷⁵ Horst 2005.

⁷⁶ Pietras-Jensen 2005:215.

⁷⁷ Carroll 1991.

⁷⁸ Friedman citeret i Rendtorff 2005:18

4) Filantropisk ansvar

Her er der tale om virksomhedsfilantropi, som handler om at reflekter over, hvorledes penge bedst kan bruges til samfundets og virksomhedens fælles fordel – altså hvordan kan man være filantropisk, så det virkelig er til fordel for samfundet.

På tværs af tilgangene er CSR teoretiseret både filosofisk, teologisk, psykologisk, sociologisk og økonomisk.⁷⁹ CSR kan endvidere klassificeres i den normative, instrumentelle og den deskriptive tilgang.⁸⁰ Den normative tilgang forholder sig til CSR's moralske aspekter, mens stakeholderteorien er den instrumentelle tilgang. Endelig er der det deskriptive perspektiv, der sociologisk betragter de samfundsmæssige sammenhænge.

CSR som license to operate

Vores tilgang til CSR-stakeholderstrategier (Morsing og Schultz 2006) ligger i forlængelse af stakeholdermanagement-tilgangen som en strategi til at skabe license to operate.⁸¹ Vi har afgrænset os fra at diskutere denne tilgang nærmere. Vi henviser dog til Freemann, der som repræsentant for kritisk stakeholderteori lægger vægt på, at det handler om at finde metoder til at tilfredsstille mange stakeholdere simultant, og at det kræver en intensiv kommunikation med stakeholdere – negative som positive – og forhandling med både med primære og sekundære stakeholdere. Da Novozymes er en B2B-virksomhed, er slutbrugeren – forbrugeren – en sekundær stakeholder, men den offentlige holdning til genteknologi er afgørende for producenternes handel med Novozymes, og derfor har Novozymes en interesse i at påvirke den offentlige holdning for at opnå license to operate. CSR foregår derved i dialog med interessenterne, formel, såvel som uformel. Eksempler på uformel dialog er medarbejderes initiativer, partnerskaber med foreninger og 3. parts legitimering. Sidstnævnte kan være virksomhedsbesøg og foredrag på læreanstalter.

Med en henvisning til kritisk stakeholderteori foreslår vi, at virksomheder beskæftiger sig med CSR, fordi hensynet til interessentgrupperne i sidste ende også er hensyntagen til shareholderne. Interessent-modellen (stakeholder) kan opfattes som en konkretisering af den ny-institutionelle analyse af virksomhedens placering som åbent system i en større samfundsmæssig helhed.

Rendtorff påpeger, at dette kræver et syn på virksomheden som del af et net, hvor den ikke længere

⁷⁹ Elbing 1970: 79 ff.

⁸⁰ Thomsen 2005:145.

⁸¹ Oplæg ved Jacob Rendtorff, På CSR-seminar arrangeret af AISEC, CBS, 23. oktober 2006.

er i centrum. Rendtorff stiller herefter spørgsmålstegn ved, om dette virkelig er muligt. Han henviser eksempelvis til filosof Hans Jonas' definition af ansvarsbegrebet – at vi har mere magt til at ødelægge jorden, og derfor er menneskehedens ansvar intensiveret.⁸² Vi fremhæver Rendtorffs kritik af Friedmann-skolen, som hævder, at virksomheder som institutioner ikke kan holdes moralsk ansvarlig, men alene aktionærer og økonomiske ejere kan.⁸³ Han mener, at CSR netop er i virksomhedens egen interesse, fordi den kan skabe bedre omgivelser for sine egne transaktioner ved aktivt at engagere sig for at forbedre samfundet; og derved opnå license to operate.

CSR og bæredygtighed

Bæredygtighedsbegrebet trækker vi frem i forbindelse med forestillingen om virksomheden som en moralsk aktør, der er moralsk ansvarlig med værdier og principper - og ikke længere et neutralt instrument for profit-maksimering. Derved tillægger vi en CSR opfattelse af virksomhedens ansvar, der indebærer, at den ikke kun skal følge loven, men også engagere sig konstruktivt i den sociale forbedring af samfundet.

⁸² Ibid.

⁸³ Rendtorff 2005:18.

Bilag 11 – Interviewguide

Interviewguide – Research & Development

Emne	Spørgsmål	Formål/vidensinteresse
Intro	Info: Præsentation af os, formål med interviewet: ”Vi vil gerne høre om dine oplevelser med at fortælle om genteknologi” Interviewer og co-interviewer, varighed, fortrolighed ’ingen genkendelse’ lydoptagelse – kun til vores brug.	Etik. Skabe tillid. Formålet er at undersøge, hvordan man kan arbejde så strategisk med CSR-kommunikation som NZ og samtidig tage højde for/være lydhør over for medarbejdernes egne fortolkninger og meningsdannelse omkring det CSR, man som virksomhed kommunikerer.
Indlednings-spørgsmål	Vil du starte med at beskrive, hvad du laver som (biolog, kemiker, laborant ...) i Novozymes? Hvor længe har du arbejdet i Novozymes?	Få ’varmet stemmen op’, skabe fortrolighed og lyst til at fortælle. Indsigt i den pågældendes hverdag på arbejde. – kan have indflydelse på dennes holdninger til GMO.
Egen formidling af GMO og brug af GMO	Hvordan fortæller du om, hvad du laver i NZ? Plejer folk at spørge, eller fortæller du af dig selv? Hvad fortæller du? I hvilke situationer plejer det at være? Hvornår fortalte du sidst om... (gå efter konkret situation) Hvordan oplever du, at de reagerer? Kan du sætte dig ind i deres reaktion? Er der noget, der er svært at forklare? Hvad, hvorfor? Hvad gør/siger du så? Har du oplevet en konkret situation, hvor... (situation)	Kendskab til respondentens egne erfaringer med at formidle om hans/hendes arbejde i NZ. (Kan sammenlignes med, hvordan respondenter lige har fortalt os, hvad hun laver. Weick – retrospektivt ifht. sensemaking) Undersøge, hvordan respondenter sætter sig ind i den andens forbehold ect. (aktiv interviewing) Peger på prioriteringer og argumenter - hvis respondenter ikke selv kommer ind på det – fx gmo-tool
Holdninger til NZ’s GMO-	Hvordan oplever du debatten om genteknologi	Undersøge respondentens positionering

<p>kommunikation</p>	<p>– fx i medierne? (giv eksempler)</p> <p>Hvor ser du Novozymes i den debat?</p> <p>Hvad er dit indtryk af Novozymes omdømme?Hvordan oplever du det?</p> <p>Synes du, det er vigtigt at fortælle om NZ's brug af genteknologi? Hvorfor, hvorfor ikke? Hvad er vigtigt at fortælle om? Hvordan synes du, man bør fortælle om det?Er der noget, man skal undlade at fortælle om?</p> <p>Hvordan ser du din rolle som (forsker) i debatten?</p> <p>Tror du Novozymes har nogen forventninger til, hvordan du fortæller om genteknologi?/hvad du siger? Hvilke?</p> <p>(Får du information om, hvordan man kan kommunikere om genteknologi?) Hvordan?</p> <p>Det er på engelsk – hvad synes du om det?</p> <p>Hvad synes du om det? Hvordan tror du øvrige medarbejdere opfatter det?</p>	<p>Hvordan medarbejderne i R&D oplever NZ's kommunikation omkring GMO</p> <p>Mulighed for at sammenligne med, hvordan respondenter selv fortæller om sit arbejde til venner og bekendte.</p> <p>Undersøge, om respondenter oplever at blive inddraget den eksterne kommunikation om NZ's brug af genteknologi</p>
<p>Argumenterne i GMO-tool</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enzymes are everywhere - Natures own production method - A key to better living - Dialogue is the only way forward - Let's discover the greater potential 	<p>Kender du 'Get in Touch - Communicating gene technology'? Hvorfra? (intranettet, præsentation på anden vis?)</p> <p>Hvad husker du fra den? Den har fem hovedbudskaber. Siger det dig noget? (tag fat i argumenterne!)</p> <p>Hvad synes du om den? (uddyb)</p> <p>Hvad tror du tankerne bag den er?</p> <p>Bruger du den, når du fortæller om genteknologi?</p>	<p>Kendskab</p> <p>Kendskab til indhold</p> <p>Holdning til indhold og form - hvordan indholdsudfylder/sensemager medarbejderne ifht. indholdet?</p> <p>Weick – sensemaking er grounded i både individuel og social aktivitet</p>

Bilag 11

	<p>Snakker du med dine kolleger om den? Hvordan?</p> <p>Er Novozymes kommunikation om bioteknologi noget, I snakker om blandt dine kolleger? Hvordan?</p>	<p>Undersøge, hvordan respondenter oplever sin rolle som "ambassadør" for Novozymes i forhold til at oplyse/informere om NZ's brug af genteknologi?</p>
<p>Debriefing</p>	<p>Opsamling – hovedpunkter fra interviewet</p> <p>Tak fordi du ville deltage. Har du ellers noget, du gerne vil sige her til sidst?</p> <p>Må vi kontakte dig, hvis der er noget, vi gerne vil have afklaret, når vi lytter båndet igennem? (email, telefon...)</p>	<p>Sidste mulighed for at tolke i interview, stille ledende spørgsmål etc.</p> <p>Respondentens mulighed for at korrigere, lægge vægt på særlige ting osv.</p>