



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen
Inriktning mot Management
Hösttermin 2012

CSR

- Inga konstigheter egentligen?

Kandidatuppsats
My Adra 850626
Minna Tuomi 820127
Handledare: Vedran Omanovic

Abstract

BACKGROUND: Companies today have started to display a greater awareness of social responsibility. To operate responsibly is to consider both the environment as well as human rights whilst maximizing revenue. Corporate social responsibility is a term used to define the process of sustainable development. To apply a CSR strategy within the enterprise can yield increased profitability but also establish legitimacy in society by responding to societal demands. Ambiguities seem to exist regarding the definition of CSR and how it should be applied. Companies are therefore facing a challenge by implementing CSR into their operations. Still, sustainable development is a central aspect in terms of the societal emergence whereat companies have a great impact.

PURPOSE: The aim of the present study is to analyze how three companies from the western parts of Sweden work with CSR and how their implementation process works, as seen from various employees' perspectives.

METHODOLOGY: Eight people were interviewed. They worked in various positions in the three businesses. A sole proprietor, a municipal company and a cooperative company participated. Our study has a hermeneutic starting point.

FINDINGS: The incentive to pursue these issues are often personal involvement while respondents also see the economic benefits of the initiatives. We found the following phases in their implementation: the initial phase where they study the topic, set goals, make a review of operations; ongoing work: focus on communication and education; final phase: follow-ups. A successful CSR project includes all employees' involvement.

CONCLUSIONS: Support from a committed management is an important part of a successful CSR project. The project can be considered a success when all company employees are involved and when CSR is seen as a part of the core business which in return can provide a strategic advantage. We found that most difficulties with CSR lie in the initial phase of a project. And that companies find it difficult to see how CSR can relate to their business. Without the support of management, it is also difficult to allocate the right resources.

Key words: CSR, implementation, difficulties, sustainable development.

Sammanfattning

BAKGRUND: Företag idag har börjat visa ett större intresse och ökad medvetenhet för samhällligt ansvar. Att arbeta medvetet är att ta hänsyn till både miljön och mänskliga rättigheter samtidigt som man optimerar sin avkastning. Corporate social responsibility är ett begrepp som används för att definiera arbetet med en hållbar utveckling. Att använda sig av en CSR-strategi kan betyda en ökad lönsamhet, men företag gör det även för att skapa sig legitimitet i samhället genom att leva upp till omgivningens krav. Samtidigt finns det stora oklarheter kring själva begreppet CSR och hur det ska tillämpas. Företag ställs inför en utmaning genom att implementera CSR i sina verksamheter. En hållbar utveckling är dock central för samhällets framväxt och i denna process har företagen en stor inverkan.

SYFTE: Vårt syfte är att analysera hur tre olika Västsvenska företag arbetar med CSR och hur deras implementeringsprocess fortlöper, sett från olika medarbetares perspektiv.

METOD: Åtta personer intervjuades. Dessa arbetade på olika positioner inom tre företag. Ett enmansföretag, ett kommunalt företag och ett kooperativt företag deltog. Vår studie har haft en hermeneutisk utgångspunkt.

RESULTAT: Drivkraften att driva dessa frågor är ofta personligt engagemang samtidigt som respondenterna även ser ekonomiska fördelar med arbetet. Implementeringsarbetet har följande faser: inledande fas där man sätter sig in i ämnet, sätter mål, gör en genomlysning av verksamheten; det fortlöpande arbetet: fokus på kommunikation och utbildning; avslutande fas: uppföljningar. Vid ett lyckat CSR-arbete är alla företagets anställda involverade.

SLUTSATSER: Stöd från en engagerad ledning är en viktig del för ett lyckat CSR-arbete. Det innebär även att ett företag involverar alla anställda och använder CSR som en del i kärnverksamheten vilket kan ge en strategisk fördel. Om problem uppstår i arbetet är det vanligast i inledningsfasen. Svårigheterna består i att CSR är omfattande och svårt att sätta sig in i och koppla till sin verksamhet. Utan stöd från ledningen är det dessutom svårt att allokera resurser till arbetet.

Nyckelord: CSR, implementering, problem, hållbar utveckling.

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemformulering	10
1.3 Syfte	10
1.4 Frågeställningar	11
2 Metod	12
2.1 Hermeneutik	12
2.2 Metodval.....	12
2.3 Urval	13
2.4 Tillvägagångssätt	14
2.4.1 Intervjumall.....	15
2.4.2 Dokumentation.....	15
2.5 Analys.....	16
2.6 Metoddiskussion	17
3 Teoretisk referensram.....	19
3.1 Begreppet CSR	19
3.1.1 “Greenwashing”	20
3.2 Riktlinjer och standarder	20
3.2.1 International Organization for Standardisation, ISO	21
3.2.2 Global Reporting Initiative – GRI	22
3.3 CSR ur olika perspektiv.....	23
3.3.1 CSR ur företagens perspektiv	23
3.3.2 CSR för chefer och medarbetare.....	25
3.4 Implementeringsprocessen (och hinder på vägen)	28
3.4.1 Frånkoppling - Decoupling	29
3.4.2 Transtheoretical Model of Stages of Change, TTM	30
4 Empiri.....	32
4.1 Hjärtefrågor eller ett måste?	33
4.2 CSR eller hållbarhet?	34
4.3 Från idé till handling.....	36
4.4 Inspiration och arbetsmetod.....	39
4.5 Tankar kring en lyckad implementering.....	40

4.6 CSR - Lite flum vid sidan av den riktiga verksamheten?.....	41
4.7 Det är business och inget annat	47
5 Analys.....	49
5.1 Hur definierar de olika respondenterna CSR?	49
5.2 Hur ser implementeringsprocessen ut?.....	49
5.3 Vilken eller vilka delar i processen upplevs som problematiska och i så fall varför? ...	51
5.4 Hur påverkas CSR-arbetet av den position en anställd innehar i ett företag?	55
6 Diskussion	56
6.1 Hur definierar de olika respondenterna CSR?	56
6.2 Hur ser implementeringsprocessen ut?.....	57
6.3 Vilken eller vilka delar i processen upplevs som problematiska och i så fall varför? ...	58
6.4 Hur påverkas CSR-arbetet av den position en anställd innehar i ett företag?	60
7 Sammanfattande diskussion och slutsatser	61
7.1 Grunderna för en lyckad implementering.....	61
7.2 Problem vid implementering	62
7.3 Fortsatt forskning.....	62
Källor.....	

1 Inledning

Organisationer beslutar ständigt om införandet av nya strategier till verksamheten. Komplexiteten ligger dock i hur strategierna påverkar organisationen. Att förena bilden av vad organisationen förmedlar till omvärlden med den dagliga verksamheten kan vara problematiskt, och brister i den strategiska implementeringen kan ta sig uttryck i den praktiska verksamheten. Förändringens effekter ligger vanligtvis långt fram i tiden, och tidsgapet där emellan kan komplicera förändringsförsöken. Motstånd mot förändring kan även vara en svårighet. Det kan bero på ändrade sociala faktorer såsom maktfördelning, status och identitet. Även praktiska förändringar såsom omlokalisering, minskad ekonomisk trygghet under en tid eller en viss tids extraarbete. Även rädsla och osäkerhet kan vara en bidragande faktor till att nya idéer inte implementeras. (Jutterström, 2011)

Komplexiteten att påverka organisationen i rätt riktning i samband med en ny strategisk åtgärd kan skapa en väldig röra, speciellt om den nya strategin är svår att applicera. Det var med intresse av denna komplicerade kombination som gjorde att vi valde att fördjupa oss på begreppet CSR och organisationers arbete med CSR som strategi. CSR, Corporate social responsibility, är ett begrepp som de senaste åren hörts allt oftare i både medier och i företags strategiska arbete. Vi blev nyfikna på att studera hur företag arbetar med CSR och vilka, om några, problem de stött på. Vi kommer i vår litteraturgenomgång se att CSR är ett begrepp som kan betyda många olika saker och ibland kan upplevas som både förbryllande och svårhanterligt. Vår förhoppning med detta arbete är att bringa mer klarhet kring detta begrepp och hur företag arbetar med det.

1.1 Bakgrund

Vi som skriver denna uppsats kommer båda från Västsverige vilket har fått oss att intressera oss för hur CSR-arbetet bedrivs i denna region. En av oss har en i grunden naturvetenskaplig bakgrund, men har under flera år studerat vid en pedagogisk fakultet vilket innebär att även ett humanistiskt perspektiv finns i bagaget. Under studier vid Handelshögskolan i Göteborg har en grundläggande kunskap om CSR införskaffats. Det stora intresseområdet är hur implementering av en ny idé sker i praktiken i företag.

Den andra av oss har haft ett privat intresse för miljö och energi under en längre tid med

engagemang inom miljöpolitik och en del studier på området icke-förnyelsebar energi. En längre vistelse i Frankrike gav dock en djupare inblick i landets kärnkraftpolitik och skapade på det sättet ett större engagemang för hållbarhet och CSR. Under studietiden i Frankrike och på Handelshögskolan i Göteborg har det skapats en djupare förståelse för ämnet där det studerats utifrån olika perspektiv och inom olika paradigmer. Det finns även inslag av kunskap och forskning inom samhällsansvar som inhämtats på Göteborgs psykologiska fakultet.

Genom våra gemensamma intressen för strategi och hållbar utveckling fick vi snabbt in diskussionen om ämnesval på CSR och hur den används strategiskt i organisationer. Att CSR även är ett frekvent debatterat ämne i vår samtid gjorde att vi tyckte det var viktigt att undersöka begreppet lite noggrannare.

Corporate social responsibility, företagens sociala ansvar som i detta arbete synonymt betecknas som hållbarhet, har relativt nyligen blivit en managementtrend i vårt samhälle som ständigt ökar i popularitet bland företag och dess intressenter. Företag idag har blivit mer medvetna av effekterna de har på vårt samhälle, och har därför utvecklat en bredare dialog med sina intressenter via kommunikation, hållbarhetsredovisning och en större transparens gentemot omvärlden. Grankvist (2009) skriver att det sociala ansvaret handlar om att arbeta med en hållbar utveckling där både miljö, socialt och ekonomiskt ansvar tillämpas tillsammans men ett hölje av etik. Det handlar om att fastställa ramar och riktlinjer för hur företagen skall producera och redovisa verksamheten med en metodik där både hållbarhet och effektivitet tangeras och samtidigt optimeras.

Organisationer världen över är i behov av att skapa legitimitet och leva upp till de generella krav som finns från omgivningens intressenter och även för att kunna överleva på lång sikt, menar Jutterström (2011). Företag idag försöker därför applicera en hållbar utveckling för att kunna upprätthålla det sociala ansvaret som tillkommer i utövandet av aktiviteter inom en organisation. CSR är ett av de verktyg som skapar förtroende och på samma gång även samhällelig legitimitet. CSR kan även vara en viktig strategi för att öka lönsamheten för företaget då den ökande uppmärksamheten på samhällsansvar kan bli en konkurrensfördel som ökar kundlojaliteten och på det sättet även lönsamhet (Saiful, 2009).

Ett stort problem som identifierats i samband med CSR-debatten är avsaknaden av en normerande grund för det praktiska hållbarhetsarbetet, hävdar Okoye (2009), vilket har ett

samband med bristen på en överenskommen universell definition av begreppet. Trots oförmågan att finna en enig definition har olika tolkningar, praxis och regleringsmekanismer uppstått. Detta menar Okoye (2009) kan maskera en icke framåtskridande progression eftersom det blir allt svårare att mäta framsteg utan ett identifierat mål. Avsaknaden av en universell definition har även skapat olika inriktningar på arbetet med CSR i olika länder. Maignan (2002) har identifierat olika mål som finns bland företag runt om i världen. Till exempel har England fokuserat på etiska koder, i Frankrike har arbetet runt miljön haft en betydande roll medan USA har tenderat på att inrikta sig på aktiviteter som kan kopplas till samhällets välfärd, och inte primärt fokusera på initiativ knutna till den egna operativa verksamheten.

För att kunna underlätta arbetet kring olika aktiviteter inom hållbarhet, oberoende på geografisk utgångspunkt, har det upprättats olika globala organisatoriska riktlinjer. Världskommissionen skrev på FNs uppdrag *Our Common Future* (1987), även kallad Brundtlandrapporten, för att försöka göra arbetet med hållbarhet mer allmänt, men även för att kunna redogöra för sambandet mellan ekonomisk utveckling och miljöförstöring och skapa en fundamental grund för att hjälpa till att definiera de gemensamma uppfattningar som finns världen över. Det var då begreppen hållbar utveckling formades, och definieras därefter som

“en hållbar utveckling tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov” (Grankvist, 2009, s17).

Definitionen skapades för att lyfta upp de långsiktiga miljöfrågorna samt lämpliga insatser som behövs för att lyckas med problemen med att skydda och förbättra miljön, ett långsiktigt program med åtgärder och önskvärda mål för världssamfundet (United Nations, 2013).

Ända sedan Brundtlandsrapporten skrevs och begreppet hållbar utveckling myntades har det skapats mer förståelse för socialt ansvar och engagemanget har växt. Björn Stigson, president för det internationella nätverket WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), har skrivit att det finns ett stort intresse för hållbar utveckling, speciellt bland studenter. Även om intresset finns är det fortfarande mycket information som fattas, skriver Stigson (2010), och menar att systemet fortfarande är relativt trögt. Trots detta menar Stigson att genom att informera och föreläsa om hållbar utveckling påskyndas processen påtagligt och att bollen är i rullning. (Stigson, 2011)

Förståelsen för CSR är som sagt fortfarande vag och Granvist (2009) poängterar att många företag ännu inte har insett att det går att kombinera samhällsansvar som att adressera klimatfrågan eller att arbeta mot diskriminering och att samtidigt aktivt arbeta för att effektivt öka lönsamheten. Dessutom nämner Okoye (2009) att avsaknaden av en universell definition och brister i kunskapen påverkar företag på marknaden att ta del av utvecklingen i syfte att endast skapa sig legitimitet. Detta gör de genom att implementera managementidéer för hållbart företagande för att sedan aldrig inkorporera dessa i verksamheten. Företagen arbetar på ett rationellt sett genom institutionalisering och krav från den allmänna opinionen för att bygga upp miljöavdelningar och poster för CSR-ansvar. Detta skapar organisatorisk legitimitet och stabilitet, men kopplingen mellan teori och praktik kan bli lidande (Zetterquist, 2010). Av litteraturen vi läst har vi sett att det finns ett problem med att nå ut i organisationen, till exempel Okoye (2009) menar att det skapats ett strategiskt gap och att själva processen att försöka implementera CSR i många verksamheter har skapat en stagnerande progress.

CSR handlar i grund och botten om förändring, där förändring av företag, samhället och även förändring av konsumenternas inställning måste ske. Dialogen är viktig för att förstå vad det är för ansvar omvärlden vill att företagen ska ta, samtidigt som det behövs en dialog för att visa hur man gör, och vad man faktiskt gör. Detta har blivit en stor utmaning för många företag som arbetar med CSR (Lönnrot, 2011). Mycket står på spel för företagen och det gäller att locka både kunder och kompetenta medarbetare. Forskningen (Cacioppe et al., 2008; Wilson, 2000) visar att CSR är ett verktyg som hjälper till med båda delar. Många kunder är medvetna om hållbarhetsfrågor när de gör inköp, och väljer då hellre produkter från ett företag som engagerar sig i dessa frågor (Wilson, 2000). Även när personer ska välja arbetsplats får företagets etiska ställningstagande allt större betydelse (Vershoor, 2002).

Kraven från olika intressenter på att företag ska arbeta med socialt ansvar sätter även nya krav på ledarna i företagen. Tidigare var det ett stort fokus på att driva företagen med vinst, nu är det inte den enda drivkraften längre (Saiful, 2009). Även om man kan se att arbete med CSR är en viktig del för företagets ekonomiska vinstskapande ser man till fler aspekter än endast "the bottom line", nu ser man till "the tripple bottom line" som vi kommer till längre fram (Graafland et al. 2004). Forskningen (Gonzales-Benito och Gonzales-Benito, 2006) visar även att det ofta är chefens engagemang som är central för en lyckad implementering. Annan forskning (Nord och Riggs Fuller, 2009) lyfter fram den övriga organisationens betydelse för en lyckad implementering. Men hur ser det ut i företagen med deras intresse för dessa frågor?

Bondy (2009) beskriver hur populär en sådan fråga kan bli bland karriärister och andra som vill synas i rampljuset med dessa aktuella frågor. Detta menar Bondy kan leda till maktkamp om frågan i sig vilket resulterar i att själva CSR-arbetet blir lidande. Annan forskning som Rodrigo och Arenas (2008) gjort visar på att det förutom ett stort intresse även kan finnas en stor likgiltighet till dessa frågor. Och då särskilt hos anställda längre ner i hierarkierna. Alltså hos dem som Nord och Riggs Fuller (2009) lyfte fram som viktiga för en lyckad implementering.

1.2 Problemformulering

Vi kommer att undersöka CSR, ett många gånger förbryllande begrepp där det finns stora oklarheter kring innebörden. Företag har en enorm inverkan på samhället, de gör affärer dagligen och erbjuder allmänheten jobb, varor och investeringsmöjligheter. Detta gör att deras inverkan på samhälle och miljö är stora. Samtidigt växer pressen från olika intressenter på att företagen ska engagera sig i just dessa frågor.

Som Grankvist (2009) nämner är CSR ett begrepp som skapar huvudbry för många företag och man har inte riktigt kunnat säga vad problemen är. Ett tydligt tecken kan man se i media där det titt som tätt cirkulerar rubriker om företagens brister. Vissa händelser har vållat större uppmärksamhet än andra, exempelvis Nestles marknadsföring av bröstmjölk under 1970-talet, BPs oljeutsläpp i mexikanska golfen 2010 eller H&Ms svärtlöner till textilarbetarna i Kambodja 2012. Den mediala uppmärksamheten kring frågor om miljö, arbetsförhållanden och mänskliga rättigheter har ökat den allmänna pressen på företag att ta större hänsyn, skriver Jutterstöm (2011).

Mycket av forskning inom implementeringen av CSR-strategier har handlat om hur ledare arbetar. När det kommer till just implementering är det dock oftast längst ute i organisationerna det sker, genom det praktiska arbetet, och det är de anställda ute i verksamheterna som behandlar de praktiska aktiviteterna. Chia och Peters (2010) beskriver dock att väldigt lite forskning inom CSR har bedrivits med fokus på de anställda i ett företag.

1.3 Syfte

Vårt syfte är att analysera hur tre olika Västsvenska företag arbetar med CSR och hur deras implementeringsprocess fortlöper, sett från olika medarbetares perspektiv.

1.4 Frågeställningar

För att uppnå vårt syfte kommer vi att söka svar på följande frågor:

- Hur definierar de olika respondenterna CSR?
- Hur ser implementeringsprocessen ut?
- Vilken eller vilka delar i processen upplevs som problematiska och i så fall varför?
- Hur påverkas CSR-arbetet av den position en anställd innehar i ett företag?

2 Metod

Här nedan kommer vi att beskriva vår valda metod. Vi inleder med en förklaring av vårt förhållningssätt.

2.1 Hermeneutik

Vår studie har en hermeneutisk utgångspunkt. Hermeneutiken har sin grund i sökandet efter kunskap om hur enskilda individers innebörder och intentioner kan begripas och förstås i ett visst sammanhang (Sjöström, 1994). Här vill vi förstå hur de olika respondenterna ser på CSR. Grunden är en tolkning av den enskilda individens livsvärld. Patel och Davidson (2003) skriver hur allas upplevelser, berättelser och tankar är lika betydelsefulla. Sjöström (1994) tar upp att även om man i hermeneutiken fokuserar på individens upplevelser kan man ändå se mönster som kan vara generaliserbara. Detta kan enligt henne uppnås genom att man ställer samman kunskap man samlat in från och om flera enskilda individer. Resultatet som fås fram ur hermeneutisk forskning kan också, enligt Sjöström (1994), generaliseras genom att man får en djupare insikt om hur individers livsvillkor och förhållanden ser ut. Det faktum att vi intervjuat personer från flera olika positioner inom företagen har gett oss en fullödig bild om vad det innebär att arbeta med CSR och vilka problem det kan bära med sig. Detta har gjort det möjligt för oss att se en gemensam lösning på problem, trots att individernas upplevelse av problemen skiljt sig från varandra.

Sjöström (1994) skriver hur alla delar i ett arbete berörs av det hermeneutiska angreppssättet. Med början i frågeställningen, som i en hermeneutisk undersökning strävar efter att få en djupare förståelse för ett fenomen eller fråga vilket är det vi är ute efter när det gäller CSR.

2.2 Metodval

Valet står mellan kvalitativ och kvantitativ metod. Och med vårt hermeneutiska angreppssätt har vi valt att använda en kvalitativ metod. Vi är intresserade av att få en ökad förståelse för människors sätt att resonera och agera samt att skilja på olika handlingsmönster, detta menar Trost (2010) görs på bästa sätt med en kvalitativ metod. Patel och Davidson (2003) tar upp fördelen att man under en intervju kan ställa följdfrågor. På detta sätt har vi haft en möjlighet

att få förtydliganden. Den kvalitativa intervjun möjliggjorde även att vi kunde anpassa frågorna allt eftersom och komma åt problematiken på ett djupare plan.

2.3 Urval

Undersökningen började med en intervju av en medarbetare på organisationen CSR Västsverige. Sjöström (1994) nämner att detta sätt kan vara ett bra sätt vid en hermeneutisk ansats, dels kan man få en bekräftelse av att man hittat ett aktuellt problemområde och det kan vara början på ett snöbollsurval. Detta stämmer delvis för oss, vi fick verkligen en bra titt på vårt område och på CSR Västsveriges hemsida kunde vi sedan se olika företag som var medlemmar och som var engagerade i CSR-frågor.

Vårt mål var att hitta företag som arbetat med CSR-frågor under en lite längre tid för att dessa skulle ha hunnit genomföra insatser från strategi till implementeringsfas. Vi kontaktade den person på företaget som var CSR-ansvarig. På CSR Västsveriges hemsida valdes ett tiotal företag i olika storlekar samtidigt som vi försökte ringa lite större företag, eftersom vi ville intervjua flera personer på olika befattningsnivåer. De första personerna vi fick tag på som tackade ja blev våra respondenter. Först fick vi tag på företag Alfa och bokade in en intervju. Nästa företag som tackade ja var Gamma där förste person att intervjuas var den CSR-ansvarige. Han gav oss kontaktuppgifter till VD och projektledare. De två vaktmästarna fick vi tag på genom personliga kontakter. Sedan tackade CSR-ansvarig på Beta ja till att ställa upp på intervju. Genom personliga kontakter fick vi kontakt med lagerarbetaren på samma företag. Vi vill här poängtera att vi inte kände respondenterna vi fick tag på genom personliga kontakter. Anledningen till att vi gjorde på detta sätt var att vi försökte minska risken för att ledningen gav oss namn på anställda längre ner i hierarkierna som de visste var involverade i CSR-arbetet. Vårt mål var att intervjua medarbetare som arbetar på olika nivåer i organisationen för att kunna få en djupare förståelse om hur arbetet fortgår genom hela verksamheten. Detta kan i sin tur visa hur organisationen involverar sina anställda i form av information och arbetsuppgifter och hur CSR appliceras praktiskt. Tillgången till personer som vill ställa upp har lett till olika många deltagare från de olika företagen.

I tabell 1 kan man läsa hur vårt urval såg ut på de olika företagen med lite mer detaljer. Alla våra respondenter presenteras här med fingerade namn. De olika titlarna på respondenterna är även fingerade, men kunskapen de besitter är likfärdig med deras faktiska.

Företag	Namn (fingerat)	Titel	Intervjutid	Transkriberade sidor (st.)	Datum för intervju
Alfa	Nils	Egenföretagare	47 min	6	2012-11-16
Beta	Pia	CSR-ansvarig	57 min	10	2012-11-28
Beta	Anders	Lagerarbetare	19 min	4	2012-11-29
Gamma	Per	CSR-ansvarig	57 min	8	2012-11-20
Gamma	Maria	Projektledare	29 min	6	2012-11-30
Gamma	Sven	VD	43 min	8	2012-11-29
Gamma	Rafael	Vaktmästare	29 min	3	2012-11-30
Gamma	Berfin				

Tabell 1. *Urval*

2.4 Tillvägagångssätt

Intervjuerna genomfördes ute på deras företag. Som Trost (2010) beskriver är det viktigt att hålla intervjuerna i en lugn miljö utan störande moment. Vi använde lokaler i anslutning till de valda företagen, såsom konferensrum eller fikarum, och upplevde att alla intervjuer löpte på bra utan några avbrott eller störande moment.

Intervjuerna inleddes med att berätta vårt underöknings syfte och att all information skulle behandlas konfidentiellt och att personerna/företagen aldrig skulle nämnas med namn i studien. Detta i syfte att respondenterna skulle känna sig fria att ta upp och prata om eventuella problem som finns med deras CSR-arbete. Vi bad även respondenterna om tillåtelse att spela in intervjun, vilket vi fick i samtliga fall. Vi utgick från vår intervjumall (Bilaga A) och hade i förväg delat upp vem som skulle ställa vilka frågor, men var öppna med att flika in följdfrågor när sådana dök upp. Vi kände att denna typ av mjuka frågor, som Helin (2011) kallar det, passade och gjorde så att intervjuerna flöt på bra.

2.4.1 Intervjumall

Efter att ha upplyst respondenterna om studiens syfte inledde vi med en öppen fråga där respondenten fick berätta om sig själva och deras arbete på företaget. Detta gav respondenten en möjlighet att på ett behagligt sätt komma in i intervjun innan vi började ställa resterande frågor.

Graden av standardisering på våra frågor är ganska låg. Trost (2010) skriver att en hög standardisering innebär att samma frågor ställs från intervju till intervju och att detta är någonting som ofta sker i kvantitativa studier. I våra kvalitativa intervjuer har vi beroende på respondenternas svar ställt frågorna i olika ordning, och ibland uteslutit eller lagt till några frågor. Detta har vi känt varit en stor fördel för att få en flexibel och djupgående intervju. Samtidigt har de lätt standardiserade frågorna gjort det möjligt för oss att jämföra svaren vi fått från de olika företagen.

Efter första intervjun lade vi till ett par frågor till vår mall, frågorna hade dykt upp under intervjuens gång och som vi även ville ställa till resterande respondenter. Eftersom vi intervjuade flera personer från samma företag ökade vår förståelse för deras situation med resans gång vilket även gjorde att vi kunde ställa bättre följdfrågor för att komma till ämnets kärna.

Intervjuerna avslutades med en öppen fråga där vi frågade respondenten om denne kände att vi missat någon viktig fråga eller om denne hade något ytterligare att tillägga. Sättet att avsluta med denna typ av fråga menar Patel och Davidson (2003) ger en bra möjlighet för respondenten att ta upp saker som denne känner är betydelsefulla.

2.4.2 Dokumentation

Alla intervjuer spelades in efter att tillåtelse erhållits från respondenterna. Intervjuerna transkriberades sedan och i tabell 1 ovan framgår deras omfattning. Detta material användes sedan som underlag för vår analys.

Utöver intervjumaterialet användes sekundärkällor så som årsrapporter, hållbarhetsredovisningar och hemsidor.

2.5 Analys

Utgångspunkten för vårt arbete och vår analys har varit hermeneutiken med utgångspunkt i tankesättet om del och helhet. Som Alvesson och Sköldberg (2008) skriver kan man genom att växla mellan dessa få en fördjupad förståelse för både del och helhet i den så kallade hermeneutiska spiralen. När vi hade transkriberat alla intervjuer skrevs de ut och vi läste dem var för sig och letade efter teman. Vi träffades sedan för att jämföra och diskutera våra tolkningar av materialet. Detta resulterade i ett antal olika teman som sedan analyserades. Vi växlade mellan att se till de teman vi fann och att sätta dem i förhållande till den kontext de yttrats i. Detta gav oss senare en möjlighet att dra en del slutsatser på företags- eller yrkesnivå. Vi känner att vi på detta sätt fick en ökad förståelse både för enskilda kommentarer som för problematiken kring CSR i stort för att kunna svara på vårt syfte.

För den som är bevandrad inom hermeneutiken framgår det att vi här talat om den objektiverande hermeneutiken där det finns en subjekt - objekt relation mellan oss som forskare och våra respondenter och ämnet. Vi kommer nu att fortsätta in i den aletiska hermeneutiken med fokus på förförståelse och förståelse. Dessa två inriktningar av hermeneutiken kan ibland ses i ett motsatsförhållande. Men som Alvesson och Sköldberg (2008) tar upp kan användandet av båda dessa vinklingar ge en mer övergripande bild av problematiken där man täcker in ämnet från flera håll.

Alvesson och Sköldberg (2008) beskriver hur det finns tre viktiga delar med bäring på förståelse. Först kan man se på sammanhanget där varje beskådat forskningsobjekt befinner sig i ett tids- och rumsligt sammanhang. Här har vi till exempel sett till vilken position personen har i företaget, beroende på plats i hierarkin kan man ha olika syften att berätta och ta upp saker. Tiden kan påverka resultatet, vi har valt att studera företag som under en längre tid arbetat med CSR. Detta påverkar naturligtvis förmågan att erinra detaljer. Den andra delen Alvesson och Sköldberg beskriver är upplevelsen. I sin värld av tid och rum är människan en varelse som ser till intentioner, praktik, känslor, tyst kunskap och mycket mer vilket innebär att man endast kan säga något om världen utifrån sin egen upplevelse och verklighet. Vi har i

vår analys därför försökt se till vilka grunder de olika respondenternas svar härstammar från. Vi kommer sedan till den tredje delen som är förståelsen. Där det är upp till människan att förstå världen omkring sig, genom att undersöka den kan man avslöja det som legat dolt. I denna studie har vi försökt att beskriva vår förförståelse. Någoting som Patel och Davidson (2003) menar är oerhört viktigt som forskare är att man med sin egen förförståelse gör en stor del av tolkningen själv. En forskares förförståelse är med andra ord ett viktigt verktyg i hermeneutisk forskning.

2.6 Metoddiskussion

Vi känner att intervjuer var en bra metod som passade vårt syfte. En sak Wibeck (2000) skriver är att man dock får ta respondenternas verbala förmåga i beaktande vid intervjuer. Här känner vi att alla respondenter hade en god förmåga att såväl förstå våra frågor som att besvara dem. Och i intervjuerna har vi haft möjlighet att göra förtydliganden och svara på frågor om det uppstått.

I hermeneutiken står förståelse i centrum, och då även vår förförståelse som forskare. Vi är medvetna om att detta kan påverka den tolkning som görs av materialet. Vi lyfter till exempel upp ämnen och problematik som vi finner intressanta. Samtidigt har vi försökt minska denna risk genom att vara generösa med citat så att läsaren kan skapa sig en egen uppfattning, någonting Patel och Davidson (2003) förordar. Största delen av vår empiri bygger på intervjuer, alltså det Alvesson och Sköldberg (2008) kallar för berättande källa. En sådan källa har alltid en subjektivitet som vi inte kommer ifrån.

Alvesson och Sköldberg (2008) nämner tendens som en källkritisk del. Det innebär källans intresse av att vinkla information på ett eller annat sätt. Vi anser att vi minskat risken för tendens med vår kvalitativa intervjumetod där vi har stor möjlighet att på plats ställa motfrågor och ifrågasätta respondenternas utsagor. Vi har på två av företagen intervjuat flera personer från samma företag vilket ger oss en bredd av information och minskar risken att en ensam respondent ger felaktig eller "vinklad" information. Att vi dessutom låter respondenterna vara anonyma ger dem en frihet från att behöva vinkla information. Detta var särskilt viktigt för oss eftersom vi ville att respondenterna skulle känna sig fria att berätta om negativa saker.

Narrativ smitta är någonting Alvesson och Sköldberg (2008) tar upp. Här frågar vi oss om andra personer eller berättelser kan ha påverkat våra respondenter. Självfallet kan det vara så. Vi har intervjuat flera personer från samma företag vilket innebär att dessa säkerligen har någon form av kontakt med varandra. Och då vi intervjuat personer som är ansvariga för att implementera CSR kan vi vänta oss att om de gjort ett lyckat arbete så kommer övriga medarbetare att ha påverkats av deras syn på CSR. Detta ser vi inte som ett problem, utan det kan snarare visa på hur väl man lyckats med sin implementering.

Vi har valt att undersöka företag som arbetat med CSR under en längre tid för att kunna få en inblick i hur det är att arbeta med hela, den ofta tidskrävande, processen CSR kan innebära. Detta medför naturligtvis att det uppstått ett avstånd mellan händelsen och dagens datum. Detta kan enligt Alvesson och Sköldberg (2008) minska källans värde. Vi anser att vikten av att få med hela arbetsprocessen var viktigare än att få helt korrekt detaljinformation. Och respondenternas upplevelse i dag, även efter att de redan genomfört en insats, är lika värdefull som om de stod mitt i genomförandet.

Trost (2010) nämner att man kan använda triangulering för att öka tillförlitligheten på det resultat man får fram. Vi har förutom våra intervjuer använt oss av sekundärdata så som företagens hemsidor och bolagsrapporter. Patel och Davidson (2003) beskriver att en stor fördel med triangulering är att man får en fullödigare bild, vilket ju är bra med vårt kvalitativa metodval. Det faktum att vi intervjuat flera olika personer i olika företag ger oss möjligheten att hitta eventuella variationer i vårt undersökningsområde vilket leder till en ökad förståelse för respondenternas upplevelser. En annan stor fördel vi haft är att vi är två personer som skriver uppsatsen tillsammans. Vi har divergerande förförståelser vilket med vår förhoppning berikat studien.

Vårt metodval hade kunnat vara bredare. Vi hade till exempel kunnat använda oss av observationer för att se hur och vem som agerar i olika skeden av implementeringen, vem som egentligen bestämmer eller andra aspekter så som påverkan av genus. Om tiden tillåtit hade vi kunnat vara med som observatörer under en hel implementeringsprocess och på så sätt fått en tydligare bild som inte var lika beroende av respondenternas minnen av händelserna. Om vi

fått önska hade vi gärna intervjuat fler personer på företag Beta för att inte vara så beroende av två personers berättelser.

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer vi att ta en närmare titt på själva begreppet CSR för att fortsätta med en genomgång av de vanligast förekommande riktlinjer och policies som förknippas med begreppet. Vi avslutar kapitlet med att blicka på CSR ur några olika perspektiv och beskriver några modeller som är tillämpbara i ämnet.

3.1 Begreppet CSR

Corporate social responsibility är som vi nämnt tidigare ett relativt svårdefinierat begrepp, vilket kan bero på att det inte finns någon universell definition man kan luta sig mot (Okoye, 2009). Grankvist (2009) skriver att i grund och botten handlar det om företagets frivilliga samhällsansvar, uppdelat på tre ben:

- Miljömässigt ansvarstagande handlar om att bedriva sin verksamhet på ett sätt som inte påverkar naturresurserna på ett långsiktigt negativt sätt.
- Socialt ansvarstagande handlar om att bedriva sin verksamhet så ett sätt med hänsyn till andra medborgares hälsa och välbefinnande, oberoende på var i kedjan av intressenter de befinner sig.
- Ekonomiskt ansvarstagande handlar om att bedriva en verksamhet så att avkastningen till ägarna blir så stor som möjligt men även för att trygga företagets finansiella ställning.

Dessa tre områden som ingår i definitionen omfattas även av ett hölje av etik som mer grundläggande styr hur företag gör val och hur de prioriterar i olika frågor. Grankvist (2009) fortsätter med att poängtera vikten att kunna balansera dessa tre områden på ett optimalt sätt. I engelskspråkig litteratur talas det ofta om “the triple bottom line” (Graafland et al. 2004). Fokus har alltså skiftat från “the bottom line” som endast avsåg företagets resultat, profit, till att nu även inbegripa people och planet. De så kallade tre p:na (ibid.).

Elkington (2011) skriver dock att företagets sociala ansvar inte bara handlar om hållbara

affärsmetoder, miljöaspekter eller främjandet av lokal gemenskap, utan även om individuellt ansvar och beteende som främjar rättvisa och jämlikhet för alla inom och utanför en organisation. Det ansvaret kan man även läsa om i Firestones *Motivations of ethical consumers* (2008), där han skriver att konsumenter har blivit mycket mer medvetna om etiska frågor och att trenden att konsumera moraliskt ökar.

Enligt Jutterstöm (2011) handlar CSR och hållbar utveckling delvis om NGOs (non governmental organizations) och filantropi, men mestadels handlar det om att kunna implementera och inkorporera dessa tre olika element, miljö, ekonomi och socialt ansvar, i organisationens kärnverksamhet, samt att kunna tillämpa dem i organisationens alla beståndsdelar. Att arbeta med dessa frågor kan tyckas komplext eftersom det finns många delade meningar om själva begreppsdefinitionen. Att applicera dessa åtgärder kan innebära allt i från källsortering till levnadslöner till fabriksarbetare i Kambodja. Jutterström (2011) skriver att CSR till största del handlar om att hitta områden inom sin egen verksamhet där man kan tillämpa dessa strategier för att både internt och externt kunna bidra till ett mer hållbart samhälle. Som Abraham Lincoln en gång sa; "It is not the years in your life which are important, but the life in your years (Elkington, 2011)".

3.1.1 "Greenwashing"

Ett begrepp man ibland stöter på i samband med CSR-arbete är begreppet greenwashing. Det handlar om ett koordinerat försök till att gömma undan obehaglig information. Burbano och Delmas (2011) definierar greenwashing som skärningspunkten mellan två fasta beteenden: svag CSR-prestation och positiv kommunikation om CSR-prestationen. Vilket kan förklaras som när ett företag spenderar mer tid och pengar åt att framstå som "grönt" i sin marknadsföring, än vad de spenderar på att faktiskt implementera metoder för att minimera sin miljöpåverkan.

Ross (2010) skriver att marknadsföring med syfte på hållbarhet vanligen görs av företag för att kunna presentera information om sina effektiva insatser och prestationer i korrelationen av miljö och produkter, tjänster eller processer. Hon påpekar också att den vilseledande marknadsföringen som i vissa fall förekommer kan vara väldigt subtil i sin form, men kan ha en otrolig slagkraft i dess skadliga konsekvenser för företaget eftersom detta brott klassas som bedrägeri. Burbano (2011) menar att en av anledningarna till drivkraften bakom greenwashing

är att nuvarande regeringar är allt för slappa och osäkra när det handlar om konsekvenserna.

3.2 Riktlinjer och standarder

Det finns en mängd olika riktlinjer, uppförandekoder, stadgar och CSR-regler, och de kännetecknas av att formellt sett vara frivilliga att följa. Huvudaktiviteten för de företag som arbetar fram dessa regler och koder är att försöka övervaka, ge råd, utöva påtryckningar och skapa nätverk. De övervakar för att se till att företag följer deras åtaganden och lever upp till allmänna normer om samhällsansvar. (Jutterström, 2011) Många företag tar hjälp av olika standarder och riktlinjer som verktyg i sitt CSR-arbete. Här kommer vi att redogöra för två av de vanligaste och mest betydelsefulla inom området.

3.2.1 International Organization for Standardisation, ISO

Arbetet med en hållbar utveckling har tagit sig olika dimensioner, och en av dem är ISO, Internationella standardiseringsorganisationen. ISO skapades för att kunna vägleda organisationer i deras arbete med effektivisering av produktion, på en frivillig basis. Organisationen ISO är en av de världsledande organisationerna i utvecklandet av internationella standarder och ett antal av dessa har även utformats för en produktion i anknytning till hållbar utveckling i samverkan med ekonomisk effektivisering. Meningen med de olika standardiseringar som ingår i ISO-avtalen är att de ska kunna appliceras på olika typer av företag som arbetar med CSR. De mest vedertagna standardiseringarna för hållbar produktion är ISO 14000-serien och ISO 26000, skriver ISO på sin hemsida, där ISO 14000-serien handlar om miljömärkning och ISO 26000 är ett ramverk för vägledning inom socialt ansvarstagande. (International Organization for Standardization, 2012)

Det primära med ISO är att säkerhetsställa att produkter och tjänster är säkra, pålitliga och av god kvalitet. Det är ett strategiskt verktyg för företag som skall försöka reducera kostnaderna genom att minimera avfall och fel samtidigt som det skall öka produktiviteten. Enligt ISO (Ibid) hjälper de företag in på nya marknader, skapa lika förutsättningar för utvecklingsländerna och underlätta för fri och rättvis världshandel.

Ekonomen Keith Davis som verkade tillsammans med Milton Friedman ställde två spännande frågor på 1960-talet som lade grunden för debatten inom socialt ansvarstagande och som var startskottet för organisatorisk standardisering. *“Vad är affärsmän skyldiga samhället?”* och

“Har företag råd att ignorera sitt sociala ansvar?”. Han föreslog då att socialt ansvar avser affärsmäns beslut och åtgärder som borde vidtas i samband med företagets ekonomiska intresse. (Puneet, 2012)

3.2.2 Global Reporting Initiative – GRI

Vi har tidigare nämnt vikten av att kommunicera sitt hållbarhetsarbete med intressenter. Ett sätt att göra detta är att skriva rapporter för att konkretisera prestationer, men även för att för egen del få en organisatorisk överblick på företagets aktiviteter. Ambrose (2011) beskriver GRI som en ideell organisation som verkar för en hållbar, global ekonomi genom att tillhandahålla riktlinjer för hållbarhetsrapportering. Olika redovisningsmallar för GRI finns beroende på företagets ambition. En taktik som många journalister och analytiker använder sig av för att snabbt bedöma trovärdigheten i en hållbarhetsrapport är att först titta på om rapporten följer GRI:s standard. GRI:s riktlinjer utvecklas av experter inom sitt ämne, i samarbetet med internationella arbetsgrupper samt intressenter inom området. De har även ett strategiskt samarbete med FN:s miljöprogram Global Compact (FN:s internationella riktlinjer för en hållbar utveckling) samt liksinnade organisationer världen över.

I Grankvists *CSR i praktiken* (2009) läser vi att GRI banat vägen för hållbarhetsutveckling och har skapat ett ramverk för redovisning inom området. Detta ramverk skapar möjlighet att mäta och rapportera sina ekonomiska, sociala och miljömässiga prestationer. Han skriver även att GRI har blivit en av de ledande allmänt förekommande riktlinjer för hållbarhetsredovisning, och att organisationen försöker att skapa en rutin bland företag att redovisa hållbarhet i samma utsträckning som finansiell redovisning.

På GRI:s hemsida (Global Reporting, 2012) står det att ramverket ger en organisatorisk transparens vilket bygger upp intressenternas förtroende för organisationen och dess verksamhet. Tusentals organisationer världen över använder GRI:s ramverk för att förstå rapporteringsarbetet samt för att kunna kommunicera sina hållbarhetsprestationer. Redovisningen ger en tydlig och balanserad bild av företagets positiva och negativa resultat inom de olika områdena.

3.3 CSR ur olika perspektiv

Varför är det viktigt att ett företag arbetar med CSR och vad har det för inverkan på själva företaget och dess omgivning? Vi kommer i följande teoriavsnitt visa att CSR har en stor inverkan, vilket ökar vikten av att det på ett enkelt sätt går att arbeta med och implementera i verksamheten. Efter en genomgång av forskning kring hur CSR påverkar företag och intressenter avslutar vi därför detta kapitel med en inblick i de problem som företag kan stöta på i sitt CSR arbete.

3.3.1 CSR ur företagets perspektiv

Som vi nämnt tidigare är det relativt vanligt att företag inte uppfattar CSR som ett verktyg för en strategi som ökar lönsamheten och som även kan användas som konkurrensfördel (Saiful, 2009). Kraft och Hage (1990) lyfter fram två anledningar till varför företag engagerar sig i CSR. Den första handlar om att företag sett att det finns möjligheter att skapa vinst, till exempel genom att minska svinn i verksamheten, och att överblivna resurser används i den sociala verksamheten. En annan motivator som författarna fann ligga bakom CSR-arbete var altruism.

Margolis och Walsh (2001) gjort en genomgång av 95 olika studier där de tittat på samband mellan CSR-arbete och företagets ekonomi. De fann att i majoriteten av studierna kunde man se att CSR-arbete hade positiva effekter på företagets ekonomiska ställning. På motsvarande sätt har såväl Frooman (1997) och Klein (2001) sett att ett ansvarslost beteende hos företag har lett till direkt och permanent förlust för företagen.

Porter och Kramer (2006) visar på att CSR-arbete kan vara mer än det många tidigare trott; en kostnad, en begränsning eller endast välgörenhet. Författarna lägger fram ett ramverk att arbeta efter som går ut på att förhålla sig till CSR på samma sätt som till övriga delar av verksamheten. De vill få upp ögonen på företagen så att CSR kan ses som ett strategiskt verktyg som kan ge vinster för både företag och samhälle. Problemen som Porter och Kramer beskriver att det CSR-arbete många företag gör i dag ofta är isolerat från kärnverksamheten. Dessutom menar författarna att många företag i dagsläget ger intressenterna makten att avgöra vilka insatser som bör göras. Lösningen som Porter och Kramer lägger fram är att lära sig att prioritera och att se företagets verksamhet och de sociala frågorna som delar i en kedja. De

CSR-frågor företagen ska välja att engagera sig i är sådana som passar med företagets unika kärnverksamhet. När man gör en prioritering mellan olika aktiviteter menar Porter och Kramer att man ska förhålla sig till tre områden. Det första området är generiska sociala frågor, som innebär frågor som inte påverkar företagets verksamhet eller långsiktiga konkurrenskraft. De exemplifierar med AIDS-pandemin som för ett svenskt klädföretag kan vara en generisk social fråga. Det andra området är de sociala frågor som rör värdekedjan, en fråga som påverkas av företagets kärnverksamhet. I fallet AIDS-pandemin skulle denna fråga kunna ses som en fråga som rör värdekedjan för till exempel ett läkemedelsföretag. Slutligen den tredje sortens fråga, nämligen sociala frågor som har att göra med företagets konkurrenssituation. Om vi åter ser till AIDS-pandemin skulle det kunna beröra ett företag som har sin verksamhet i Afrika och är beroende av lokal arbetskraft.

Författarna gör även skillnad på lyhörd och strategisk CSR. Där lyhörd CSR inbegriper de att företaget agerar som en god medborgare och lyssnar till intressenter och att de även minskar nuvarande eller förväntade negativa effekter deras verksamhet kan föra med sig. Porter och Kramer (2006) menar dock att detta sätt att angripa CSR-frågan har en begränsad effekt. Strategisk CSR däremot kan tillföra ett värde till företag. Det handlar om att ta sig an CSR som vilken annan strategisk fråga som helst. Man ska utgå från sin egen kärnverksamhet och skapa sig konkurrensfördelar. Detta kan man göra genom att använda företagets kärnverksamhet och involvera den i CSR, och CSR i den. Författarna menar att det även handlar om att använda CSR för att förbättra företagets konkurrenssituation i det företagslandskap man befinner sig i.

Belu och Manescu (2011) fann dock i sin studie att strategisk CSR har en neutral effekt på såväl vinst som företagets värde. Detta påpekar de är positivt i och med att det i alla fall inte gav negativa ekonomiska effekter för företag att involvera sig i CSR. Författarna till studien nämner samtidigt att fenomenet kan vara svårt att mäta, hur vet man till exempel om och hur mycket vinst en eller flera insatser resulterar i? Även Manescu (2010) tar upp svårigheten kring att mäta olika CSR-insatser resultat. Manescu (2010) fann att en del insatser så som att skapa relationer med närsamhället skapade ett värde för företag medan insatser som mänskliga rättigheter och produktsäkerhet kostade mer än det gav i form av vinst.

Konsumenter är en viktig intressentgrupp för de flesta företag. Pomeroy och Dolnicar (2009) har undersökt om konsumenter är medvetna om företagets CSR-initiativ och vilken betydelse det i så fall har vid köp. De fann att konsumenterna förväntade sig att företagen skulle ta ett ansvar för CSR-frågor och att de ville ha information om dem. Samtidigt fann de att konsumenternas CSR-medvetenhet var låg. Pomeroy och Dolnicar (2009) visar på svårigheten med CSR ur ett marknadsföringsperspektiv. Kunderna är i grunden skeptiska mot reklam och i synnerhet när den rör CSR-frågor. Samtidigt kan kunskap om dessa frågor påverka konsumenterna vid en köpsituation. Hur ska då företagen visa sitt engagemang för CSR till potentiella konsumenter? Pomeroy och Dolnicars (2009) studie visar att kunder helst vill ha denna typ av information i form av årsberättelser eller på företagets hemsidor.

Wilson (2000) visar att i en köpsituation där varans pris och kvalitet är lika skulle 61 procent av köparna välja den vara som var förknippad med en "god sak". Och när det kommer till pris sa hela 68 procent att de skulle kunna tänka sig att betala mer för en vara de visste kom från ett företag som var förknippat med en "god sak".

3.3.2 CSR för chefer och medarbetare

Parry och Proctor-Thomson (2002) tar upp att ett starkt moraliskt ledarskap har en inverkan på medarbetare. Verschoor (2000) visar i sin studie att medarbetare värderar de etiska aspekterna allt mer på dagens arbetsplatser. Han skriver även att medarbetarna förväntar sig att företagen ska ta sitt ansvar och inte enbart göra det som är mest lönsamt. Studien visar att ledarskapet har en viktig del i hur medarbetare skattar etiska aspekter och på hur medarbetare faktiskt agerar. Om företaget och ledarna föregår med gott exempel med till exempel ärlighet, respekt och förtroende påverkas de anställda att göra detsamma.

Men hur ser cheferna på det här med CSR? Kujala (2010) beskriver i sin studie att chefer blir allt mer positiva till att arbeta med dessa frågor. Det har skett en tydlig förändring från 1994 till 2004 när det gäller chefers optimism kring CSR. Samtidigt fann Kujala en stark koppling till den ekonomiska utvecklingen i samhället. När det ekonomiska läget är osäkert hamnar företagets och chefernas fokus på ekonomi, och då fokuseras det mindre på CSR.

I sin studie över 186 logistikföretag fann Gonzales-Benito och Gonzales-Benito (2006) att företag känner miljömässig press från två olika källor. Dels från regering med sina lagar och regler och dels från intressenter. De såg i sin studie att det var pressen från intressenter som hade störst inverkan på implementering. En annan mycket betydande sak på implementeringen var chefernas miljömässiga medvetande. De chefer som var medvetna och intresserade sig för frågorna drev dessa i större omfattning. De såg också att de mer medvetna cheferna kände större press från sin omgivning och olika intressenter på att agera.

Bondy (2008) har forskat kring makt i förhållande till CSR. Hon beskriver hur tidigare forskning ofta lyfter upp det faktum att ju mer fokus ett företag lägger på sitt CSR arbete desto större vinster leder det till för alla intressenter. Bondy har funnit att så inte alltid är fallet. Hon visar på att ju större fokus som läggs på CSR desto större fokus blir det på maktspel mellan olika personer involverade i arbetet. Detta leder till att arbetet blir lidande och att mindre tid läggs på att utveckla CSR-arbetet, att implementera och att lägga ny strategi. En möjlig förklaring ser Bondy i osäkerheten som är inneboende i begreppet CSR. Detta i kombination med att CSR lyfts fram som ett viktigt område för företagen gör att arbetet kan vara särskilt mottagligt för maktkamper mellan personer på olika positioner i företagen som alla vill ha sin bit av kakan.

Nord och Riggs Fuller (2009) föreslår en förändring i själva angreppssättet av CSR. De menar att fokuseringen på CSR som en strategisk fråga för företagens ledning begränsar arbetet. De beskriver hur stora förändringar även kan uppstå från medarbetare i företagen som befinner sig längre ner i hierarkierna. Det ena utesluter inte det andra enligt deras mening. De lyfter också upp att små steg kan vara nog så viktiga som de stora initiativen.

Flera studier visar att företagens CSR-arbete har en inverkan på rekrytering. Cacioppe et al. (2008) fann att välutbildade ledare och medarbetare tar hänsyn till företagens etiska och sociala ansvarstagande när de söker arbete. Wilson (2000) tar upp att 90 procent av medarbetare som arbetar i ett företag som engagerar sig i CSR frågor var stolta för deras arbetsgivares värderingar. Motsvarande siffra för medarbetare i företag som inte engagerar sig var 56 procent. Cacioppe et al. (2008) ser att ett aktivt CSR arbete kan leda till ökad lönsamhet för företagen genom att de lyckas attrahera bra arbetskraft. De beskriver hur personer söker sig till företag som har samma värderingar som man själv. Detta leder också

till att personerna stannar längre på samma företag då de har högt engagemang och en hög lojalitet och motivation.

Men hur är det, är alla lika mottagliga och engagerade i företagens CSR-initiativ? Rodrigo och Arenas (2008) har sett att medarbetare på företag kan placeras i tre olika grupper när det gäller deras inställning till implementering av CSR-initiativ. Den första typen är en engagerad medarbetare (committed employee) som är mycket intresserad av social rättvisa och som välkomnar nya initiativ. Dessa personer identifierar sig starkt med organisationens sociala roll och vi hittar dem ofta i företagens ledningar eller bland dess ägare. Den andra typen är en likgiltig medarbetare (indifferent employee). Denna person har fullt fokus på sig själv och sin egen karriär, vilket innebär att engagemanget, i alla fall i praktiken, är lågt. Denna person identifierar sig inte med organisationen utan med sina uppgifter och finns ofta i mitten eller längre upp i företagets hierarki. Slutligen den tredje typen av medarbetare, den oeniga medarbetaren (dissident employee). Här ifrågasätts varför pengar ska läggas på CSR. Arbetet för dessa personer är någonting man gör för att få sin lön och om inte initiativen gynnar en själv ser man ingen idé med dem. Denna person känner sig marginaliserad i samhället och arbetar oftast på de lägsta positionerna i företagets hierarki.

Ansvarsbarometern 2011 (Molnar, 2011) mäter hur västsvenskarna ser på ansvarstagande, både sin egen och företagets. För egen del tar de ansvar genom att till exempel sopsortera och tänka på sina transporter och sin konsumtion. Det är även många som tänker på ansvar när de ska välja jobb eller bostad. Hinder för ansvarstagande kan vara att det är svårt att ändra vanor eller att man inte har råd. Att inte veta hur man gör eller att man inte hittar bra alternativ är också orsaker till att man inte tar ansvar i så hög utsträckning. Det viktigaste för västsvenskarna när det gäller företagets ansvarstagande är att de inte gör dåliga saker som påverkar miljön eller säljer produkter som är skadliga. Människor boende i Västsverige tycker det är bra om företag tar ansvar genom att stödja till exempel lokal utveckling eller låta personalen engagera sig i ideellt arbete på arbetstid, men det viktigaste är att företagen inte åsamkar någon skada.

3.4 Implementeringsprocessen (och hinder på vägen)

Hur ser då själva strukturen ut när företag ska implementera CSR i sin verksamhet? Lindgreen et al. (2009) tar upp implementeringens olika delar, först finns skapandet av själva arbetets struktur och uppbyggnad. Andra delar är ledarskapet och projektledningen, att bygga upp och underhålla arbetet, justeringar, kommunikation och avslutningsvis mätning av utfall. Bondy (2008) tar upp att de flesta implementeringsprocesser har liknande delar. Hon skriver att arbetet börjar med en bedömning av nuläget gällande CSR-arbete inom organisationen, vilket följs av att företaget lägger upp en strategi som innefattar att bestämma vilka åtaganden som ska göras. Sedan skapas ett system för övervakning och mätning. Nästa steg är att se över kommunikationen och se till att hitta lämpliga kanaler för kommunikation till olika intressenter. Avslutningsvis tar Bondy upp att företagen följer upp sina projekt.

Forskning kring vilka problem som omger CSR-arbete är något begränsat. Vi har funnit en del studier, där de flesta tar upp svårigheter som en bisats till det egentliga forskningssyftet. Lindgreen et al. (2009) tar upp problematiken kring att begreppet CSR kan betyda så många olika saker. De skriver om hur denna problematik egentligen ligger i CSR-arbetets natur eftersom det går ut på att göra det man kan utifrån företagets specifika möjligheter. Det handlar helt enkelt om att anpassa CSR till sin egen verksamhet för att det ska bli ett bra resultat. Detta i sin tur leder till en uppsjö olika insatser och initiativ som alla samlas under begreppet CSR.

Skouloudis et al. (2011) skriver om hur Greklands företag har anammat CSR. De beskriver ett Grekland där få företag involverat CSR i sina strategier. Oftast är det kommunikations- eller marknadsavdelningar som står för det som kallas CSR-arbete, och det består vanligen av att hantera problem kring korruption och mutor. Några mer långsiktiga strategier kring CSR finns sällan. En anledning som författarna nämner är att 99,5 procent av företagen i Grekland är små till medelstora företag som i första hand fokuserar på vinst, de ser alltså inte CSR som någonting som kan öka vinsten. De åtgärder som går att finna i företagen består av insatser för medarbetarna men sällan på medborgarfokus, vilket författarna menar hämmar skapandet av en kultur i Grekland där de etiska frågorna står i fokus.

Grekland har även en stor och byråkratisk offentlig sektor vilket Skouloudis et al. (2011)

menar bidrar till en långsam implementering av CSR. Både landets stora företag och offentliga sektor beskrivs som förändringströga, centraliserade och topstyrda vilket författarna menar är hinder i CSR-arbete. Författarna nämner även att Grekland generellt sett har ett lågt socialt kapital, centrala begrepp i CSR-arbete så som transparens, good will och gott medborgarskap lyser med sin frånvaro i grekisk affärskultur.

Sweeny (2007) har sett i sin studie att begreppet CSR i sig kan vara ett hinder för företag. Många mindre och medelstora företag hade svårt att känna igen sig i ordet "corporate", som de kände hörde till större företag. De stora företagen å sin sida hade svårt för ordet "social" som de kände var begränsande och något missvisade för det arbete de bedrev. Sweeny såg att de aktiviteter företagen förknippade med begreppet CSR berodde på företagets storlek. Små och medelstora företag tog upp samhället i stort och aktiviteter som donationer till välgörenhet, frivilligarbete och återvinningsaktiviteter. Medan de stora företagen nämnde de fyra områdena anställda, kunder, miljö och samhället och aktiviteter så som balans mellan arbete och fritid, mångfald, donationer till välgörenhet, innovativa produkter och avfallshantering. Sweeny fann att det största hindret för CSR-arbete bland små och medelstora företag var kostnaden som förknippades med begreppet.

3.4.1 Frånkoppling - Decoupling

En viktig del i implementeringen av en CSR-strategi är att kunna koppla ihop företagets beslutsfattande verksamhet med de delar som utför det praktiska arbetet. Avsaknaden av en universell definition samt bristande kunskap i samband med otillräcklig kommunikation kan skapa problem i arbetet med en hållbar utveckling. En teori som kan appliceras på denna problematik är frånkopplingsteorin, eller de-couplingteorin som den även kallas. Den handlar om att det finns en löskoppling mellan det företag visar utåt och det företagen gör i praktiken. Zetterquist (2010) skriver om decoupling som är ett perspektiv taget från den nyinstitutionella teorin, en teori som tvivlar på en rationalistisk syn på organiseringen och dess formella målsättningar. Den nyinstitutionella teorin, som fokuserar på organisationsstrukturer och processer inom organisatoriska fält, vill belysa att den organisatoriska praktiken kan vara inkonsekvent med den formella delen av en organisation, alltså koppling mellan ledning och praktik.

Ett synsätt på detta tas upp i Meyer och Rowans artikel *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myths and Ceremony* (1977). Där de påstod att organisering snarare handlar om att anpassa sig till institutionaliserade regler än att kontrollera sina egna aktiviteter. Den rationellt formella strukturen utgörs av olika planer för hur saker skall göras inom organisationen, till exempel hur mål ska uppfyllas eller hur de ska uppnås på ett rationellt sätt. Den formella strukturen används dock inte på samma sätt i organisationens vardag, utan där används en mer informell struktur, enligt Meyer och Rowan. Om man tittar närmare på en organisation och dess formella struktur visar det sig att de strukturella elementen ofta är löst kopplade till aktiviteterna. Detta kan förklaras genom att normen i vårt moderna samhälle är rationalitet som starkt grundar sig i våra allmänna värderingar. Meyer och Rowan påpekar att människan tror på att rationalitet finns och att den utövas och att vi använder den som underlag i vardagen för att förstå och förklara våra egna handlingar.

Genom att institutionalisera de praktiker och processer som finns runt omkring oss i samhället skapar företag på detta sätt legitimitet, stabilitet och ett sätt att överleva på. Alltså kan ett företags överlevnadsförmåga bero på dess förmåga att ta till sig och använda institutionella myter istället för att skapa egna individuella värdeskapande aktiviteter. På samma sätt kan företag ta till sig miljöföreskrifter på ett formellt plan där de inte påverkar verkligheten utan där det snarare skapar ett symboliskt värde. Den formella strukturen kopplas lös och separeras från det som verkligen förekommer i praktiken i den informella strukturen inom organisationen. (Zetterquist, 2010)

Ett exempel på löskoppling kan hämtas från Kallifatides och Engels-Zandéns (2011) studie av hur ABB arbetade med ett elektrifieringsprojekt i Tanzania och hur principer där var löskopplade från praktiken. De beskriver hur stora globala organisationer har framförhandlat olika principer för CSR-arbete vilket sedan sätter en press på företag att följa dessa. Samtidigt lyfter de fram att dessa principer kan vara svåra att följa i praktiken. Det finns med andra ord en löskoppling mellan "prat, beslut och handling" (s. 164) som beror på att dessa olika delar härrör från olika arenor inom samhället och företaget.

3.4.2 Transtheoretical Model of Stages of Change, TTM

När man pratar om CSR-arbete innebär det för de flesta företag och anställda en förändringsprocess. Prochaska och DiClemente (1994) har byggt upp en modell som beskriver förändringens olika stadier. De har byggt modellen på psykoterapeutiska sessioner och i dessa sett att oberoende av vilket beteende det handlar om går människor igenom likadana steg när ett beteende ska förändras (Prochaska et al.). Prochaska och DiClemente identifierade sex steg som vi kan se här:

Steg 1 (Precontemplation): En person har inte ändrat sitt beteende och inte tänker ändra det.

Steg 2 (Contemplation): En person har inte ändrat sitt beteende men funderar på det.

Steg 3 (Preparation): En person har ändrat beteende men följer inte det nya regelbundet.

Steg 4 (Action): En person har ändrat sitt beteende, men har bara haft det nya beteendet de senaste sex månaderna.

Steg 5 (Maintenance): En person har ändrat sitt beteende, agerat enligt det de senaste sex månaderna, och tänker fortsätta med det nya beteendet.

Steg 6 (Termination): En person som ändrat beteende och inte kommer att falla tillbaka.

Denna modell är applicerbar på individnivå i alla förändringsprocesser. Prochaska et al. (1994) beskriver även ett moment som heter recycling, där en person faller tillbaka till gamla beteenden, ofta till steg 2, men är nära att åter ändra beteende. Detta återfall kan ske från alla stadier. Personer kan med andra ord gå fram och tillbaka på stegen, men om denne har nått det sjätte steget termination då finns inte längre risken kvar till återfall.

4 Empiri

Efter inblicken på vår kvalitativa metod och den teoretiska bakgrunden om CSR börjar här vårt empiriavsnitt med en kort introduktion av de olika företag vi undersökt. Informationen är hämtad från sekundärkällor så som hållbarhetsredovisningar och hemsidor. Sedan följer vår redogörelse för de intervjuer vi hållit där empirin är uppdelad på de olika teman vi fann.

Företag Alfa är ett enmansföretag som arbetar med strategier och frågor inom kommunikation och har under en lång tid arbetat med frågor rörande hållbarhet och samhällsansvar. Företaget har skrivit ner en plan på hemsidan för 2012 när det gäller CSR-arbetet, och är kan vi läsa mål för de tre områdena miljö, människor och ekonomi. Exempel på insatser är resepolicy, miljöpolicy och inköpsrutiner. I dokumentet kan vi även läsa målet om att aktivt följa utvecklingen inom området. På företagets hemsida är CSR presenterat på ett framträdande sätt och vi kan inom ämnet läsa om vilka aktiviteter företaget arbetar med, det som är aktuellt och det som ligger på planeringsstadiet.

Företag Beta är ett kommunalt företag med omkring 100 anställda som klassas som ett av de ledande i världen inom miljöarbete på sitt område. Detta kommunala företag har försökt göra en hållbarhetsredovisning men har än så länge inte lyckats fullgöra arbetet. Det går heller inte att hitta information gällande hållbarhetsfrågor i årsredovisningen. Det som går att finna om deras CSR-arbete står på deras hemsida. Där kan vi läsa vilka aktiviteter de har. Det finns om miljö, samhällsansvar och om deras uppförandekod. Vi kan läsa om insatser som är specifika och kopplade till verksamheten. Företaget lyfter även fram de priser de vunnit för sitt arbete inom miljö.

Företag Gamma är ett stort kooperativt företag med runt 300 anställda som har arbetat med CSR i över 30 år och har blivit ett av de ledande i Sverige i sitt arbete med hållbarhet. Kooperativet har en välformulerad och omfattande hållbarhetsredovisning där de beskriver sitt progressiva engagemang, men där de även belyser brister och saker de ännu inte uppnått. Företaget har gett ut hållbarhetsredovisningar sedan 2004. På företagets hemsida finns även information om deras CSR-arbete. Vi kan läsa om klimat, miljö och energi och om deras samarbeten.

4.1 Hjärtefrågor eller ett måste?

Hur kommer det sig att respondenterna börjat intressera sig för CSR-frågor? Någonting som är tydligt är att det till stor del handlar om hjärtefrågor, frågor som präglar ens vardag och som ligger en varmt om hjärtat. Egenföretagaren Nils berättar hur han sedan 70-talet varit intresserad av miljöfrågor och berättar kort om händelsen som startade hans intresse för hållbarhet. Det var på en av hans första arbetsplatser där han aktivt försökte få in kaffekoppar i porslin istället för de engångsmuggar som användes. Efter att han fick igenom sin idé började han tänka mer och mer på miljöpåverkan och hållbarhet. Även VD Sven på det kooperativa företaget talar om hur viktigt det är med grundvärderingarna, särskilt som ledare om man vill få med sig resten av sina medarbetare. Sven pratar också om hur han har insett vikten av att arbeta med dessa frågor, inte bara för samhället och miljöns skull utan för företagets framtida konkurrenskraft. Han ställer sig frågande till hur det kan komma sig att andra företagsledare inte ser detta.

Sven berättar hur han under de senaste tio åren växt in i tanken om att man talar om kärnvärderingar och ansvarstagande. Vi ser att respondenter i kooperativa Gamma lyfter upp företaget som en verksamhet där dessa frågor är centrala och viktiga. Man ser på ett tydligt sätt att dessa frågor finns med i det dagliga arbetet och flera av respondenterna nämner företagets kärnvärderingar och ledord när vi frågar hur det kommer sig att just Gamma arbetar med dessa frågor.

“Jag är för att det passar så bra med våra värderingar... Att vi har liksom ledord som omtanke och sånt där, och hållbarhet det är ett av våra ledord. Det har varit så länge. Så jag tror att det finns med hos oss redan från början det här. Inte minst det här med omtankeaspekten. Att man bryr sig om både miljön och andra människor.” (Maria, Projektledare Gamma)

“...nästan alltid jobbat med sådana frågor. Och vi har våra kärnvärderingar som är ord som hållbarhet, trygghet.” (Per, CSR-ansvarig Gamma)

Även de personer vi intervjuat på Beta nämner att det finns med hållbarhetsaspekter i deras

ledord. Men ser man till lagerarbetaren Anders så har han dock svårt att nämna något av dessa. Pia, CSR-ansvarig på Beta berättar att de har arbetat med miljöfrågor länge, men att de ekonomiska och sociala bitarna känns nya och svårare att arbeta med.

“Vi har jobbat proaktivt, mycket med miljöfrågor, så det sitter i ryggraden och där känns det som vi har ett bra arbete som alltid kan bli bättre och där har vi en bra plattform och ett gott rykte även internationellt och ligger i fronten.” (Pia, CSR-ansvarig Beta)

Pia på Beta är nöjd med att de globalt ligger i framkant i vissa av frågorna och tycker att det är viktigt att utvecklas hela tiden. På företag Gamma berättar de anställda hur innovationer är en del av företagets historia och att de alltid arbetat med CSR-relaterade frågor eftersom det

“..ligger i vårt DNA som jag brukar säga” (Sven, VD Gamma).

Det faktum att man sysslar med CSR-frågor på arbetet har också bidragit till att flera av respondenterna blivit mer uppmärksamma på dessa aspekter i privatlivet. De källsorterar i möjligaste mån, tänker på hur de reser och vad de handlar. Pia på Beta nämner att det känns viktigt att företaget tänker på dessa frågor och att det skulle kännas konstigt att inte kunna källsortera på jobbet när man gör det hemma.

4.2 CSR eller hållbarhet?

Hur definierar de olika respondenterna CSR, och är det skillnader mellan olika medarbetare beroende på position i företaget? Definitionen av begreppet CSR är relativt likvärdig hos de tre företagens högre positionerade medarbetare. Där definieras CSR som en balans emellan de tre benen, det sociala, det ekonomiska och det miljö/ekologiska. Den hållbara utvecklingen försöker de använda i alla slags aktiviteter inom företaget, stora som små. Gammas VD poängterar att det inte bara handlar om att arbeta för en bättre miljö, utan att även gynna företagets ekonomi och förbättra arbetsmiljön för de anställda. Det nämns av flera av respondenterna att det ofta förekommer att:

“CSR förknippas med miljöarbete, med att så är det definitivt inte” (Sven, VD Gamma).

Medarbetarna med lägre positioner inom de olika företagen hade dock lite svårt att definiera begreppen CSR och hållbarhet. De som kunde uttala sig om en precisering pratade om aktiviteter som förknippas med miljöarbete, till exempel sopsortering eller bränsleval. De nämner knappt de tre sammanlänkade benen och deras balans, som framhövdes av den mer ledande sektionen inom de tre företagen.

I det kommunala företaget Beta, som är världsledande i sitt miljöarbete, pratar CSR-ansvariga Pia om att hon tycker istället det handlar om att göra något och att veta vad man gör för att kunna förhålla sig och skapa en egen inriktning inom det egna företaget. Pia tar upp problematiken kring begreppet och nämner att även om de arbetat med CSR i verksamheten under en längre tid, så arbetar de fortfarande med att definiera det. Pia förklarar att CSR har mycket av en ekonomisk karaktär inom företaget. Ensamföretagaren Nils tycker dock att etik har en viktig del i arbetet med CSR och nämner även begreppet rättvisa och att rättvisa hänger ihop med ordet människa och miljö:

”Jag tror att utan någon form av rättvisa och solidaritet finns det ingen hållbarhet” (Nils, soloföretagare Alfa).

Nils fortsätter prata om etik och prispolitik som han ser som en stor del av sitt CSR-arbete. Han nämner även att han tagit mer avstånd från kunder han ingått avtal med för att förebygga inslag av nepotism. Samtidigt ifrågasätter han detta arbetssätt eftersom man egentligen borde ha en bättre relation till kunderna om man ser till företagets kundvårdsprogram.

Nils har tänjt lite på gränserna när det gäller hållbarhet i arbetslivet och privatlivet. Han berättar att han för några år sedan hjälpt till att ge ut en bok om sexuella övergrepp. Arbetet med boken började inom företaget, men efter en tid togs även tid från privatlivet för att kunna färdigställa produktionen, där mycket driv och inspiration kom från det sociala hållbarhetsperspektivet. I samband med att vi frågar om Nils relation till begreppet CSR och hållbarhet berättar han även att han skapat ett forum för dansare i Västsverige. Startskottet blev när all information plötsligt hamnade på Facebook, och att det då blev en rättvisefråga

för honom att människor som inte använder Facebook fortfarande ska kunna få information om lokala aktiviteter.

4.3 Från idé till handling

Nu har vi sett hur våra respondenter definierar CSR. Men hur bestämmer de vilka aktiviteter de ska göra och hur ser implementeringsprocessen ut på företagen? Från själva idén till att ta initiativ kan komma från flera håll. De respondenter som är ansvariga för CSR-frågor, Pia på det kommunala företaget och Per från kooperativet, tar båda två upp att inspiration är viktig att få. Det kan till exempel handla om föreläsningar och får höra hur andra företag arbetar med frågorna. När vi frågar varifrån i företaget idéerna dyker upp berättar Pia att:

”Det kan nog vara en bra blandning, men nog inte ovanligt från längre ner än ledningen”

(Pia, CSR-ansvarig Beta)

Anna som är projektledare på kooperativet berättar hur idéerna brukar komma från hela projektgruppen. Man diskuterar i ett forum och om man kommer fram till att man ska göra någon CSR-insats så tar hon som projektledare reda på hur man kan göra det till standarder. På det kommunala företaget berättar Pia om hur de kan arbeta i den inledande fasen:

“Det handlar mycket om att söka information och att lära sig mer, kanske workshoppa om man tycker det, om man tittar på våra koder exempelvis. Att man samlar en bra bredd med människor, behöver inte bara vara på företagsnivå utan en bra mix och på den vägen komma framåt i ett ämne. Det handlar inte alltid om att ta beslut inom ett ämne på en sådan workshop, utan att det får ligga som underlag för framtida beslut. Det beror lite på hur stor frågan är och så vidare, men sen är det vanligtvis en investeringsbegäran som ska skrivas om det är pengar inblandat. Och så har den sin formalia-gång vad som ska med och var den ska, om den ska upp i företagsledningen eller inte.” (Pia, CSR-ansvarig Beta)

Pia berättar också hur viktigt det kan vara att marknadsföra och förankra en idé man har till “rätt” personer. Vem som är rätt person kan variera, ibland berättar hon att det kan handla om ledningen, medan det ibland är kollegor hon behöver få med sig. Själva arbetet görs många gånger i projekt med en grupp personer. Det optimala enligt Pia är att ha en arbetsgrupp som har en bred sammansättning av olika kompetenser.

Nu har vi alltså sett att företagen samlar på sig idéer och workshoppar en hel del. Vad är då nästa steg? Alla företagen beskriver att de första stegen i CSR-arbetet handlar om att sätta upp mål. De beskriver hur viktigt det är att målen följer strategierna och att de är en del av verksamhetsplaneringen. Alltså att det finns en plats i den dagliga verksamheten för det här arbetet. I början av arbetet görs också ofta en genomlysning av något slag. Man tittar till exempel på hur bra företaget är i förhållande till målen. Per som har ansvaret för implementeringen på företag Gamma berättar hur man i början lätt plockar *“lågt hängande frukter”* som man kan bocka av. Han berättar mer om de två följande faserna:

“När de är gjorda går man in i en annan fas, att få varje affärsområde och att få verksamheten att jobba med de här frågorna i det dagliga. Och få det mer involverat i verksamheten.” (Per, CSR-ansvarig Gamma)

“..där man på nytt satte sig med ledningen och sa att det här har vi kommit fram till, det här är vi bra på, och det här kan vi bli bättre på. Utifrån den genomlysningen gjorde vi en prioriterad aktivitetslista. Så har vi betat av aktiviteter på den här listan och fyllt på med nya. När vi hade den här aktiviteten med medarbetarna hade vi också lite workshops och så fick vi en trettio punkter som medarbetarna tyckte vi skulle arbeta med. De har vi också använt oss av.” (Per, CSR-ansvarig Gamma)

Vi märkte att alla vi pratar med på företag Gamma pratar om intressenterna. Projektledaren Maria till exempel berättar om hur de vid ett nyproduktionsprojekt pratar med intressenter innan arbetet drar igång.

*“Vi försöker helt enkelt ta reda på vad folk vill ha. Och lyssna på dem i tidiga skeden.”
(Maria, projektledare Gamma)*

Även Berfin och Rafael beskriver hur deras arbete påverkas av företagets ideologi och att intressenterna är viktiga att ta hänsyn till i arbetet. Intressenterna tycks med andra ord finnas med redan i inledningsfasen av Gammas arbete.

När företagen har dragit igång sina CSR-projekt går det sedan över till det löpande arbetet. På företag Gamma handlar arbetet mer om att gå över till att vara stöttande och att hålla i

utbildningar. Det främsta målet är då att människor inte ska falla tillbaka till gamla mönster igen. VD:n i företaget Gamma berättar att det är viktigt med en aktiv utbildning och en dialog med medarbetarna. Han lyfter även upp hur viktig rekryteringsprocessen är. Det är då man har möjlighet att anställa personer som har samma kärnvärderingar som företaget. Pia som är CSR-ansvarig på det kommunala Beta har ett annat angreppssätt. På Beta har de sammanställt en uppförandekod där många av CSR-delarna som har bäring på de sociala aspekterna finns med. Hon visar oss hur de har skrivit dessa. Hon menar att tack vare att de fått in det i sin uppförandekod tvingas företaget att arbeta med det och leva upp till vad som står där.

Som vi sett här ovan arbetar både företag Gamma och Beta med workshopgrupper. På företag Gamma kom det fram i workshopporna att personalen saknade uppföljande utbildning och detta har efteråt införts. Anders i Beta berättar om sin upplevelse kring workshopps om hur de delades in i grupper och fick olika scenarion utifrån företagets grundpelare. Till största delen upplevde han att det var bra.

“..ändå kändes det som ganska sunt normaltänk om man kan säga så. Men det kanske inte alls är det i andra länder.” (Anders, lagerarbetare Beta)

Men workshops har man kanske inte så ofta, hur löser företagen sin dialog då? På Gamma berättar Maria att:

“Vi har en grupp, med representanter från varje affärsområde som ska se till att den här dialogen finns och att man jobbar med de här frågorna på vardagsnivå.” (Maria, projektledare Gamma)

Maria lyfter vikten av att kunskapen ska finnas lättillgänglig i företaget. Detta ser vi fungerar när vi pratar med Berfin och Rafael som arbetar på Gamma och nämner att de får mycket information utöver den årliga medarbetarträffen där dessa frågor står i centrum. De får i sitt dagliga arbete information genom mail, på intranät och via post. Om företaget berättar de, att

“..de påminner oss och pratar mycket om miljö” (Berfin, vaktmästare Gamma)

Samtidigt berättar de att det man gör i praktiken är viktigt. Det är då de måste finna de lösningar som fungerar i verkligheten.

“I praktiken får man lära sig mest, att få uppleva det själv” (Rafael, fastighetskötare Gamma)

När företagen gått från idéfas till genomförande och stöttning i det löpande arbetet kommer de alla till en avslutande fas, nämligen uppföljning. För de två större företagen ses uppföljning av de olika aktiviteterna som en självklarhet. I företag Beta hör vi:

“Slutrapporter är givet att alla projekt ska avslutas med” (Pia, CSR-ansvarig, Beta)

Även Gamma pratar om en årlig uppföljning. För Berfin och Rafael märks det i deras årliga utvecklingssamtal där de får frågor kring dessa ämnen. Nils i sitt soloföretag har dock känt att det skulle kunna finnas lite mer uppföljning på något sätt. De initiativ han varit inblandad i har ibland avslutats med en enkät som han frivilligt kunnat fylla i. Här hade han gärna sett mer krav.

4.4 Inspiration och arbetsmetod

Under våra intervjuer har vi sett att företagen använder sig av olika verktyg och stöd i sitt CSR-arbete och de lyfter fram att det har flera fördelar. Per som är ansvarig för implementeringen i kooperativa Gamma berättar att de:

“...fått en del input i och med att vi samarbetade med en av dem som var med och tog fram standarden. Och sen hade vi en diskussion i ledningsgruppen. Vi valde att låta ett externt företag göra den här genomlysningen. Dels för att de varit med och arbetat fram standarden och även för att de hade satt på mycket kunskap. Och sen så fick vi lite tempo i risk- och möjlighetsbrottningen.” (Per, CSR-ansvarig Gamma)

Just i arbetets inledningskede berättar de CSR-ansvariga på både Gamma och Beta att dessa standarder ger ett stöd.

“För mig är inte stämpeln så viktigt egentligen, det är arbetsmetoden och själva processen och dialogen och att få folk att förstå det här, branschen och alla intressenterna och så.”
(Per, CSR-ansvarig Beta)

*“Vi är ju certifierade efter ISO 9000 och ISO 14000, och till viss del även arbetsmiljöstandarden. Det är ett sätt att följa upp, vad är det som behövs, och vad behöver vi göra så att det blir ett levande dokument och inte bara en liten hyllvärmare som ser vacker ut.
(Pia, CSR ansvarig Beta)*

“Men certifiering vore ganska skönt att få för kunna få en kvalitetsstämpel på vad man menar när man säger att man jobbar efter den här standarden. Att det finns en viss nivå, så att man inte bara säger det utan att man även gör det.” (Per, CSR-ansvarig Beta)

På båda Gamma och Beta berättas hur dessa större standarder känns trygga att arbeta med då det är färdiga koncept som man vet kommer att fungera. Även Nils som egenföretagare har känt att stödet av en standard har hjälpt att veta vilka frågor man ska fokusera på. Alla bolagen känner sig alltså hjälpta av att ha en färdig process och struktur att följa.

Vi har sett att personerna som är i ledningen och de som har ansvar för CSR-frågorna uppskattar stödet som dessa verktyg ger i arbetet med implementeringen. Men hur ser det ut för de anställda ute i företagets periferi? Fastighetsskötarna Berfin och Rafael i det kooperativa företaget berättar att de märker av olika regler i deras arbete och att det är viktiga frågor. De känner att de får information och tycker att det är bra att företaget bryr sig. Anders i det kommunala företaget saknar regler, han upplever att det kunde vara bra att få in tänket mer i vardagsrutinerna genom regler och ramverk, han menar att om det är rutin blir det gjort.

“En del saker som man kanske kan känna är lite triviala, fast jag tror att det är viktigt att få in ett tänk. Även på just sådana saker som att slänga papper i pappersåtervinning. Till exempel lite mer riktlinjer, lite hårdare nästan, kring sådana grejer”. (Anders, lagerarbetare Beta)

4.5 Tankar kring en lyckad implementering

Nu har vi förstått oss på hur företagen arbetar med CSR från idé, genomförande och uppföljning. Vi har även sett att inspiration och rätt arbetsmetoder är centrala delar i implementeringsarbetet. Vad mer krävs för att lyckas med implementeringen? Det alla personer är eniga om är ledningens betydelse.

“Jag tror att ledningens engagemang är avgörande. Har du en ledning som brinner för frågorna, då är det lätt. Har du en ledning som inte förstått poängen, vikten och varför så är det nog att jobba i uppförsbacke. Supercentralt med en engagerad ledning.” (Pia, CSR-ansvarig Beta)

“Annars finns det alltid en risk när man jobbar med miljö, kvalité och CSR-frågor, att det finns en enhet i företaget eller en person som brinner för de här frågorna och jobbar med det här men som får stå sig blodig för att få gehör.” (Per, CSR-ansvarig Gamma)

Vidare lyfts vikten av att få in CSR-arbetet i kärnverksamheten. Här följer flera citat från det kooperativa Gamma som visar deras tankesätt, och vi ser att personerna har samma grundsyn oavsett position i företaget:

“man involverar intressenterna i tidigt skede, det är ett klockrent exempel på att man jobbar affärsmässigt för det blir en bättre produkt, kapar leddiderna.” ... “Det finns i ryggmärgen i de beslut man fattar, och det är det jag tror det måste göra. Det måste in i core-business, det måste finnas med som utgångspunkt och som förutsättning i alla beslut som man fattar”
(Sven, VD Gamma)

“Man tänker på det hela tiden”... “Man måste göra små steg för vår miljö”. (Rafael, fastighetsskötare Gamma)

“..tänker handling, dialog, ständiga förbättringar.” (Sven, VD Gamma)

4.6 CSR - Lite flum vid sidan av den riktiga verksamheten?

Även om det mesta av CSR-arbetet löper på bra fanns det svårigheter som de tre företagen stött på. De tre olika företagen definierar problematiken på relativt lika grunder, med specifika problem för de olika företagen. Sven som är VD för kooperativet ser faran i att bli för kaxig och kommunicera hållbarhetsfrågor för mycket eller för tidigt om man inte har belägg för det man berör. Han poängterar att det alltid finns risker.

“Ju högre höjd man har, desto högre faller man” (Sven, VD Gamma)

Ett annat problem som tas upp av både Sven från kooperativet och Pia från de kommunala företaget, är att många organisationer som säger att de arbetar aktivt inom CSR och hållbarhet kanske till största del arbetar filantropiskt och ger pengar till välgörenhet. Företagen sysslar med sin egen business vid sidan av CSR och tycket att man på det sättet gjort tillräckligt. Tricket, fortsätter Sven, är att inkorporera det i kärnverksamheten, det är då det verkligen blir CSR av det.

”Det är det om är problemet inom CSR, att många tror att det är lite flum vid sidan av”

(Sven, VD Gamma)

Svårigheten är att hålla frågorna levande inom organisationen, påpekade respondenterna i Gamma och Beta som ett konkret problem, där en levande dialog och en löpande diskussion borde finnas för att inte människor och medarbetare faller tillbaka i trygghetszonen. De påpekar hur lätt det kan vara att falla tillbaka till gamla vanor och att inte integrera CSR aktivt i sina arbetsuppgifter. Det kan vara påfrestande och kräva mer engagemang och lite extra arbete för att hålla utveckling i rullning, vilket ibland kan kännas tungt. Samtidigt som det kan finnas medarbetare inom organisationen som brinner väldigt mycket för dessa frågor, men som inte får något gehör från ledningen. Sven berättar att i en del företag finns ägare som inte är så aktiva utan mest tittar på avkastningen och kanske inte bryr sig om företaget arbetar med ett socialt ansvar eller inte. På det sättet är det lättare för företag som inte är börsnoterade som inte behöva motivera en kortsiktig avkastning till ägarna. Att stirra sig blind på policies, modeller och definitioner tycker Sven på kooperativet inte är ett bra sätt att aktivera sig och sitt företag inom samhällsansvaret.

”Det är lätt att man har policies och så hamnar de i någon låda och så jobbar man på ändå“

(Sven, VD Gamma)

Nils berättar att som ensamföretagare kan det finnas problem med hur olika standarder och ramverk är uppbyggda och han har försökt att ta del av olika riktlinjer, som till exempel GRI och ISO. Att vara ensamföretagare kan vara svårt eftersom alla mallar är skapade för betydligt större organisationer där det är mycket fokus på medarbetarna. Nils fick försöka översätta olika mallar så att det skulle passa hans verksamhet. Han poängterar att det kan vara svårt att driva vissa frågor när man arbetar som ensamföretagare och vanligtvis hyr in sig på olika

kontor, utan någon större makt i beslut om till exempel lokal eller elavtal. Samtidigt som han nämner att det ibland bara är små aktiviteter som behövs, som till exempel att släcka lampan efter sig, att dricka fair trade kaffe eller att kompostera.

Att även ideella organisationer har haft svårighet att anpassa sin verksamhet har Nils märkt. Mycket på grund av att drivkraften till att arbeta hållbart har kommunicerats att vara starkt ekonomiskt drivande, att det ska vara lönsamt. Nils tror inte på att det behöver vara enda drivkraften, utan påpekar att en lika stor drivkraft kan vara att hjälpa till med att skapa ett bra samhälle. Om hållbarhetsarbetet endast har en ekonomisk drivkraft tror Nils att det istället kan leda till att företag börjar använda sig av greenwashing. Frågorna inom CSR han tycker är mest relevanta för det egna företaget handlar om etik och ekonomi, och han har under det senaste året funderat mycket på sin egen och företagets ståndpunkt i frågan. När det kommer till mutor och vänskapskorruption tycker Nils det är svårt att hitta rätt förhållningssätt.

Ett problem som uppstod när Nils gav sig in på Göteborgs stads miljödiplomering var att uppföljningen blev dyrare för varje år man åtog sig den. Att själva grundprincipen baserades på ständiga förbättringar inom verksamheten får Nils att ställa sig frågan *"var startar man?"*. I Nils senaste anställning, i samband med att företaget skulle diplomerades sa Nils, *"Gör inget innan!"*.

Begreppet CSR har som vi nämnt tidigare visat sig vara svårt att greppa och definiera. Sven, VD för kooperativet, påpekar att det är lätt att hamna i rollen att andra ska definiera CSR och att man istället ställer krav på omvärlden när det gäller att både definiera och formulera aktiviteter och ställningstagande. Han menar att det är bättre att alla skapar sin egen definition och att arbeta på de områden man behärskar, *"...att gräva där man står"* (Sven). Han tillägger samtidigt att ju mer kvinnor som kommer upp i ledande positioner, desto mer kommer dessa frågor få gehör. Sven tycker helt enkelt att det är för många gubbar på toppen.

Vi har ovan tagit upp att olika standarder så som ISO eller GRI kan ge inspiration till arbetet och vara ett bra arbetsverktyg. CSR-ansvariga Per på Gamma berättar hur ISO 26000 har den stora fördelen att vara en relativt ny internationell vedertagen definition om vad hållbarhet kan vara. Han berättar om olika konferenser han varit på, i bland annat Sydafrika, där han fick en helt annan infallsvinkel på hållbarhet och om hur arbetet fortgår i andra delar av världen.

”Vi tar mycket för givet här i Sverige, även om vi jobbar med många olika frågor. Mer är jag trodde faktiskt” (Per, CSR-ansvarig Gamma)

Men när han läste ISO första gången, trodde han att det var mycket av frågorna som inte rörde hans eget företag, utan att den problematiken låg någon annanstans. Snart insåg Per att det finns väldigt mycket som berör både honom och hans företag, indirekt om inte annat. Han berättar om första gången han läste om rent vatten i standarden och tänkte att detta inte kunde beröra deras företag så mycket.

”Men det är när man börjar fundera på det här med ansvar i leverantörskedjan, underleverantörer och vad det är för produkter vi använder och köper av dem. Hur tillverkas det, och var? Då insåg man att det har med oss att göra i allra högsta grad” (Per, CSR-ansvarig Gamma)

Per tror inte att företaget kan klara av hela arbetet själva, eftersom det är en sådan lång process. Han berättar hur det handlar om att prata med de olika leverantörerna som i sin tur pratar med sina underleverantörer. Kooperativet Per arbetar för har runt 1500 leverantörer och 500 av dem handlar de bara med en gång, vilket gör det till en komplex fråga när det handlar om ansvarets omfattande. Det är även en fråga om resurser, fortsätter Per, och tar upp problematiken om hur man sprider denna kunskap på bästa sätt i inköpskedjan. Det handlar om engagemang och om att få ringar på vattnet. Per skulle gärna se att det pratades mer, med fler inblandade och att det gick fortare. Han känner inte att det finns några speciella hinder i omvärlden, utan mer att det handlar om tid och resurser och speciellt om prioriteringar. Han berättar om hur företag kan ha experter inom CSR som är mycket involverade i dessa frågor, fast går man och frågar medarbetarna är de inte alls lika kunniga. Per menar att det kan vara svårt att få organisationen att förstå att i och med att de jobbar med dessa frågor blir det bättre fragment. Genom att lägga lite extra tid just nu behöver det inte läggas lika mycket tid sen. Per metaforiserar bilden med skottkärran med det fyrkantiga hjulet (Bild 1). Han menar att det är lätt att organisationer säger:

”Vi hinner inte nu, vi måste ta hand om kunderna” (Per, CSR-ansvarig



Gamma)

Bild 1. Utveckling (Pettersson, 2013)

Ett annat problem som Maria, projektledaren i kooperativet, tar upp är svårigheten med att hitta en slags greppbar nivå på hållbarhetsområdet. Ett vanligt problem med saker som känns stora är att man skjuter det framför sig menar hon. Men CSR kan handla om vad som helst, fortsätter Maria. Det är just det att man gör något som spelar roll. Det handlar även mycket om hur vi kan hjälpa folk att bli medvetna, det handlar om ett delat ansvar.

”Det har jag inte tid med nu, vi tar det sen” (Maria, projektledare Gamma)

Maria fortsätter prata om hur viktigt det är att hålla frågan levande och att kontinuerligt kommunicera för fortsatt medvetenhet. Hon berättar hur lätt det är att falla tillbaka i vardagen. Maria ger ett exempel när hon handlar mjölk, där hon per automatik tar en vanlig mjölk och inte reagerar förrän hennes dotter påpekar att hon inte tagit en ekologisk.

”Man tänker att en sådan ska jag ha, och en sådan, sen tänker man inte så mycket mer” (Maria, projektledare Gamma)

Hon berättar att det är ett vanligt exempel som ständigt händer när det handlar om CSR och hållbarhet, att om man inte upprätthåller en medvetenhet faller människor lätt tillbaka i gamla, bekväma vanor.

Vi har tidigare nämnt svårigheterna kring själva begreppet CSR. Pia på det kommunala Beta brottas med denna fråga. Hon berättar att de har börjat fokusera på den sociala biten nu, men som de fortfarande arbetar med att försöka definiera. Det är ett område de verkligen vill

utveckla. Men samtidigt finns det många svårigheter. Pia nämner flera anledningar till varför definieringen är så svår, alltifrån otillräckliga resurser internt, brist på människor som driver frågan, personella resurser och även problem med externa konsulter. Pia har intrycket av att det görs lite här och lite där, men att det inte finns så jättetydliga riktlinjer. Hon poängterar att det hon vill komma till är att helhetsgreppet är väldigt viktigt. Att det är viktigt att kommunicera företagets ansvarstagande, och få fram varför det måste finnas ett ansvar. Att helt enkelt kunna ha en klar färdplan.

”Det känns som om riktlinjerna kunde vara mycket bättre. Jag tror det hade varit lättare om man hade definierat bättre... vad är det vi vill uppnå, och hur når vi dit?” (Pia, CSR-ansvarig Beta)

Det största problemet, enligt Pia, är att ingen tagit initiativet att forma en intern grupp för att arbeta med dessa frågor. Att använda sig av ISO 26000 tycker Pia skulle kunna vara en bra input men påpekar samtidigt att den är väldigt omfattande:

”Det är inte direkt något man sitter och myser med” (Pia, CSR-ansvarig Beta)

Det handlar även här om resurser, och då framför allt personella resurser. Hon menar att om inte resurser finns är risken att projektet havererar. Likaså om uppbackning och intresse inte finns uppifrån kan det lätt kan fallera. Utbildning är också viktig, poängterar Pia. Hon fick en grundläggande miljöutbildning för 5-10 år sedan, men säger att det händer så mycket hela tiden så det kan finnas ett litet glapp där. Tålamod är en viktig egenskap att ha, tycker Pia, och förklarar att problematiken vanligtvis ligger i att många har väldigt mycket arbetsuppgifter så det finns inte så mycket tid över till arbetet med hållbarhet. En annan anledning till att arbetet med hållbarhet inom deras organisation går relativt trögt är att deras VD är väldigt otydlig med vad han vill ha levererat, bättre tydlighet hade hjälpt tror hon.

”Medvetenheten tror jag inte det är brist på, utan det är nog snarare om man orkar, bryr sig eller vill” (Pia, CSR-ansvarig Beta)

Gällande alla frågor som rör CSR så handlar det alltså mycket om tid och prioriteringar i arbetet med implementeringen från ledningens sida. Hur ser de ut för övriga anställda? Berfin och Rafael som arbetar för kooperativet säger att informationen och kommunikationen från

ledningen har fungerat väldigt bra. De båda jobbar med de praktiskt bitarna inom organisationen och är en av de sista länkarna i implementeringsprocessen, som börjar och bestäms i ledningsgruppen. Enda problemet, berättar Berfin, är att de inte hinner läsa allt eftersom det skickas ut en otrolig mängd information via företagets intranät, men att de alltid försöker göra så gott det kan, även om det ibland kan vara kämpigt.

Anders som arbetar för det kommunala företaget, även han med mer praktiskt inriktade arbetsuppgifter, berättar att han inte har någon relation till begreppet hållbarhet, och frågar om CSR som begrepp används så mycket nu för tiden. Han berättar att företaget han arbetar för har sina fem grundpelare som såklart spelar in i arbetet, men att han inte kan påstå att han applicerar dem så mycket i sina dagliga sysslor. Vi frågar honom om han tagit del av någon utbildning som tillhandahåller information om hur han kan ta del av CSR frågorna hans företag arbetar med.

”...nej, det finns det nog på högre nivå men ingen utbildning som har varit till oss på så sätt”

(Anders, lagerarbetare Beta)

En annan relativt kontroversiell fråga som Pia nämner som problem med det sociala arbetet är den subtila gränsen mellan arbete och privatliv. Det har varit en hel del heta diskussioner i samband med när företag exempelvis startat friskvårdstävlingar för de anställda som går ut på att träna mer eller att sluta röka, berättar Pia. Detta har på många sätt genererat ett bättre företagsklimat, men kan samtidigt invadera på den personliga integriteten.

“...jag kan förstå den sidan att vissa kan känna sig lite hetsade och utsatta och så vidare”...”..men samtidigt som arbetsgivare, om jag nu betalar pengar och har anställt en människa som ska jobba här så vill jag att denna människa ska producera och vara så effektiv som möjligt.” (Pia, CSR-ansvarig Beta)

4.7 Det är business och inget annat

Vad är då de största anledningarna till att använda sig av CSR? Sven som är VD på det kooperativa företaget berättar att en av de starka anledningarna till att använda sig av hållbarhet är för att *“det är business och ingenting annat”*. Men han säger att det handlar om att få in det i strategierna, och göra det till en långsiktig konkurrenskraft. Han ifrågasätter

andra företag och deras strategier och påpekar att det är väldigt konstigt med tanke på att det idag finns en sådan kraft underifrån från alla intressenter.

”Ser man inte detta, eller vill man inte se det?” (Sven, VD Gamma)

Samtidigt menar han att det finns risker med att ge sig in i arbetet om man inte tror på det. Det kan leda till många fadäser och han säger därför:

“Tror man inte på det, då ska man inte ge sig in på det” (Sven, VD Gamma)

Det finns många styrkor med CSR-arbete och Nils med sitt enmansföretag nämner att han ser det sociala initiativet som väldigt viktigt. Han poängterar vikten av att vara kapabel till att se och ta in en annan verklighetsbild, att kunna se andra människors behov även om man inte kommer från samma veklighet. Han nämner även att det är viktigt att prata om dessa frågor i andra forum än där de vanligtvis tar upp. Nils berättar om att de hade samordnat ett Fair trade-fika, där det pratades om hållbarhet och Fair trade med människor som vanligtvis inte är engagerade. Detta fick honom att utbrista:

”Mer sammanhang att prata CSR!” (Nils, ensamföretagare Alfa)

5 Analys

I detta kapitel kommer vi att analysera empirin med utgångspunkt i de teorier vi tidigare tagit upp. Vår analys görs med utgångspunkt i våra fyra frågeställningar.

5.1 Hur definierar de olika respondenterna CSR?

Vår första frågeställning rör respondenternas definition av begreppet CSR och visar på deras förhållningssätt till frågan. Oavsett position verkar hållbarhet vara det ord alla företag föredrar att använda. På hemsidor och i information till intressenter används begreppet CSR men internt använder de hellre ordet hållbarhet. Vi kan med andra ord se att det Sweeny (2007) funnit i sina studier stämmer, begreppet verkar inte vara så populärt bland företagen. Vi tror att det kan hänga ihop med att CSR känns som någonting stort som kostar pengar och tar tid. Medan hållbarhet känns mer lättsamt och ses som en självklar del av arbetet.

Personerna som inte sitter i ledning verkar inte ha något starkt förhållande till själva begreppet CSR. De talar i mer praktiska termer med stort fokus på miljöfrågorna. Medan personerna på ledande positioner tog upp CSR:s tre ben och nämnde det sociala, ekonomiska samt miljö/ekologi. Detta tror vi hör ihop med att det rör sig om större företag, i alla fall på Beta och Gamma. Precis som Sweeny (2007) funnit så är det så lite större företag tenderar att prata kring ämnet. Elkington (2011) vill visa på att företagens ansvarstagande handlar om så mycket mer än de tre benen. Nämligen det individuella ansvaret. I vår studie framgick att CSR ofta handlade om hjärtefrågor och det handlade om medmänsklighet, rättvisa och jämlikhet. Med andra ord ser man på frågan som mer än bara ekonomiskt fördelaktig, det lutar åt altruism. Precis som Kraft och Hage (1990) fann vi att motiven till CSR-engagemang var både ekonomiska och altruistiska.

5.2 Hur ser implementeringsprocessen ut?

När man kommer till implementeringsprocessen ser den i stort sett ut på samma sätt i alla företagen och det överensstämmer med de faserna såväl Lindgreen et al. (2009) och Bondy (2008) funnit i sina studier. Det ser enligt författarna ut precis som i vår studie där implementeringsprocessen börjar med ett informationssökande där personerna samlar information och sätter sig in i den aktuella frågan. Idéer på vad som ska göras kommer från de

CSR-ansvariga eller ledningen, men ofta även från medarbetarna. När man har en idé arbetar man fram en plan av något slag, ett sätt flera använder är att workshoppa fram planer och aktiviteter. Därefter sätter företagen upp mål. När dessa är satta är det dags för en genomlysning av verksamheten för att se vart man står i förhållande till målen. Arbetet fram till denna punkt resulterar i en handlingsplan av något slag där framtida aktiviteter listas och prioriteras. Detta visar på att det inte finns så stor variation i vilka steg ett företag går igenom vid implementeringen. Detta innebär också att eventuell problematik som uppstår kan antas se liknande ut företagen emellan. De största problemen fann vi i implementeringens inledningsfas vilket vi återkommer till längre fram.

Efter denna inledande fas kommer man till själva genomförandet och det löpande arbetet. Här poängterar ett av företagen (Gamma) vikten av att kommunicera om hur insatsen påverkar det dagliga arbetet för alla anställda. Om de anställda inte förstår vikten av insatsen är det lätt att falla tillbaka till gamla spår. Någonting som visar att Prochaska et al. (1994) har rätt vad gäller steget recycling. Våra respondenter beskriver likt Prochaska et al. hur förändring tar tid och kan ske i ett cykliskt förlopp med ett steg bakåt och sedan två steg fram. Gammas VD belyser därför den betydande rollen av en löpande kommunikation och utbildning för alla i företaget, oberoende på position.

På Gamma är det tydligt hur CSR ses som en central fråga, och det är ledningen som sätter tonen. Här ser vi att Parry och Proctor-Thomson (2002) kan ha rätt i den inverkan ledarskapet har på de anställda, sådan chef - sådan anställd. Och Beta visar hur ett bristande stöd i ledningen också visar sig i ett oklart CSR-arbete där CSR-ansvarig Pia känner att man jobbar lite i motvind. Hon nämner att idéerna till olika initiativ ofta kommer från andra än ledningen. Så här har Nord och Riggs Fuller (2009) rätt i att det inte alltid måste komma från ledningen. Men samtidigt känner vi att det verkar underlätta arbetet att ha ledningen med sig och att dessa frågor ses som viktiga i hela företaget. En framgångsfaktor för Gamma verkar vara kombinationen med tydliga riktlinjer från ledningen som lett till en djupare förståelse bland medarbetarna som förstår att man måste börja i det lilla. Arbetet som de gjort med att ta ner CSR på en vardaglig nivå för de anställda har alltså lyckats. Och nu kommer nya idéer kring aktiviteter från båda håll, såväl medarbetare som ledning.

5.3 Vilken eller vilka delar i processen upplevs som problematiska och i så fall varför?

I vår empiri finner vi flera problematiska områden. Ett av dem är själva definitionen av CSR. Gamma som kommit långt i sitt CSR-arbete poängterar att det finns en risk i att låta andra definiera vad företagets CSR-arbete ska gå ut på. Man tappar då möjligheten att knyta det till sin verksamhet och att använda det strategiskt som konkurrensfördel. Samtidigt tycker medarbetarna i Beta, som inte kommit lika långt i arbetet, att en enhetlig definition skulle underlätta. Om man som företag eller CSR-ansvarig hade mer information om vad man gav sig in på skulle det vara lättare att kommunicera mellan ledning och medarbetare. Som vi sett är det inledningsfasen av implementeringen som är mest problematisk. Och i dagsläget finns det en stor uppförsbacke när ett företag drar igång arbetet med att förstå sig på begreppet och vad det skulle kunna innebära. En tydlig definition skulle alltså kunna göra det enklare för företag att dra igång arbetet.

Det svåra med definitionen och det som Okoye (2009) belyser är hur man mäter sina mål när både utgångspunkten och målen inom verksamheten är relativt diffusa. Nils, egenföretagaren påpekar ett flertal gånger att det är själva målen för arbetet med hållbarhet som skapar problem samt att det kan vara problematiskt när man inte vet var processen ska påbörjas. Okoye (2009) menar att det är lätt att maskera progression och att det är lätt att skapa en bild av att arbeta aktivt med hållbarhet men att det istället kan vara att företaget står och stampar på samma ställe. Problemet med en stagnerande progression beskrivs även av det kommunala företaget när vi frågar om deras relation till CSR. De har arbetat i många år och har en bra bild av delarna som handlar om miljö och ekonomi, men när det kommer till den sociala biten är det fortfarande väldigt oklart. Vi ser att detta kan vara en av anledningarna till att de inte lyckades med sin hållbarhetsredovisning. En hållbarhetsredovisning kräver att man har alla bitarna på plats. Steget till att börja ge ut en hållbarhetsredovisning är med andra ord långt och viljan att komma framåt har en stor betydelse.

Ur definitionssynpunkt kan vi även se att det finns vissa brister i hur informationen sprids

inom de olika företagen. Kooperativet som har kommit en lång bit på väg där de både vunnit priser och marknadsandelar på grund av sina aktiviteter, men där vi samtidigt kan urskilja ett glapp i processen när vi pratar med medarbetarna som sysslar med det praktiska, att de fortfarande ser hållbarhet som till största del miljöåtgärder. Detta kan man koppla direkt till teorin om fränkoppling som Mayer och Rowan (1977) skriver om, där det ledande organet i organisationen inte når hela vägen ut till den praktiska verksamheten. Detta visas även i det kommunala företaget, där medarbetare som har ansvar för lagerverksamhet inte har någon speciell relation till hållbarhet i sitt arbete och har varken tagit del av någon utbildning eller några riktlinjer. Att utbildning och kunskap är några av de väsentligaste ingredienserna i arbetet med hållbar utveckling har vi förstått och även att kommunikation är ett avgörande element för att alla pusselbitar skall passa in.

Ett annat problem som framkom var riskerna med att kommunicera ett företags CSR-arbete för tidigt. Något som kan resultera i att man kan skada företagets rykte och legitimitet och som även kan leda till att man tappar konkurrensfördelar och intressenternas förtroende. Saiful (2009) skriver om CSR som en strategi som kan öka lönsamheten för företaget och att samhällsansvaret kan skapa försprång gentemot konkurrenter. Genom att ropa hej innan man kommit över bäcken riskerar man att vilseleda intressenter men det kan även göra att man hamnar på svartlistan och blir anklagad för greenwashing (Ross, 2012). Detta kan få förödande konsekvenser för företaget som kan bli ekonomiska lidande i form av bojkott från konsumenter och leverantörer och om det vill sig väldigt illa kan verksamheten gå i konkurs. Vilseledande kommunikation förekommer ofta i samband med en implementering av en ny strategisk process. Man vill visa att man arbetar med CSR men har inte hunnit genomföra själva arbetet fullt ut i verksamheten.

Vår studie visar att en av de största anledningarna till att standarder som GRI och ISO används är att det är ett tryggt och beprövat arbetsverktyg. Det är lätt att kommunicera både internt och externt då många har en förståelse för vad det innebär. Genom att kontinuerligt använda sig av dessa standarder kan företagen minska risken för ett annat betydande problem vi fann, nämligen att man faller tillbaka till gamla rutiner och vanor. Samtidigt finns en problematik kring standarderna, nämligen att de är väldigt omfattande vilket ytterligare späder på svårigheterna i inledningsskedet. Nils som är egenföretagare har haft problem med att använda GRI och de olika ISO-standarderna på grund av att de i största allmänhet lämpar sig

åt företag med anställda, inte enmansföretag. Dessa olika riktlinjer är vanligtvis till väldigt stor hjälp för många företag, inklusive de två andra företagen vi pratat med. Kooperativet använder sig mycket av ISO 26000 vilket har tagit dem väldigt långt, mycket beroende på att de faktiskt har möjlighet att applicera dem. Nils pratar om att han försökt att skriva om flera av riktlinjerna så att det passar hans egen verksamhet men att det har varit svårt och tagit mycket tid. Svårigheten med detta kan hindra ensamföretagare att konkret arbeta med de universella standardiseringarna, som i sin tur kan leda till att utvecklingen blir ganska trögflytande eller i värsta fall stanna upp helt. Nils nämnde även att liknande svårigheter kan uppstå för ideella föreningar och organisationer. De flesta ramverk som används för att upprätthålla en hållbar utveckling riktar sig främst till vinstdrivande företag där syftet är att förena en effektiv produktion tillsammans med en optimal avkastning. Många ideella organisationer kan här inte använda sig av riktlinjerna eftersom de i många fall inte tangerar deras visioner. Det kan som sagt göra att utvecklingen inom området stagnerar.

Oavsett om man använder sig av olika verktyg eller inte så innebär en implementering av ett nytt initiativ oftast en förändringsprocess, vare sig det är på företags- eller individnivå. I vårt teoriavsnitt berättade vi hur Skouloudis et al. (2011) sett att de kommunala företagens tröghet var en orsak till att implementeringen av CSR hade gått så långsamt. I vårt kommunala företag Beta ser vi tendenser till tröghet. CSR-ansvariga Pia trycker på vikten av att vara tålmodig i sitt arbete. Hon går även vissa indirekta vägar för att få igenom nya idéer. Så som att skriva in saker i företagets uppförandekod för att på det viset hoppas få igenom förändring. Här tror vi att det kan vara en del byråkrati som ligger det kommunala bolaget i fatet.

När det kommer till förändringen som påverkar individerna kan man göra kopplingar till Prochaskas och DiClementes (Prochaska et al., 1994) transtheoretical model of stages of change, TTM. Genomgående i våra intervjuer såg vi att de olika respondenterna befann sig på olika stadier i modellen. De som kommit längst i processen anser vi är företag Gamma där alla personer befinner sig på de senare stegen. De har ändrat sitt beteende och tänker fortsätta med det. En del moment är fortfarande nya men i grunden verkar det vara en självklarhet att arbeta med dessa frågor. I alla fall på arbetet, hemma med till exempel mjölkinköpen kan det vara annorlunda. Även Nils på Alfa befinner sig på de övre stegen action, maintenance och termination. Vi säger att dessa företag befinner sig på de övre stegen, inte det översta, av den enkla anledningen att det löpande CSR-arbetet innebär nya moment men att själva

engagemanget till CSR är på maintenance-stadiet. På företag Beta däremot finner vi den CSR-ansvariga Pia på contemplation eller preparation-steget när det gäller stora delar av CSR-arbetet. Mycket arbete som gäller miljö är en vana medan andra delar så som de sociala och etiska bitarna ser vi är på ett tidigt utvecklingsstadium. Och lagerarbetaren Anders finner vi på contemplation-steget, han har i vissa sammanhang funderat på att förändring krävs, som med till exempel pappersåtervinning, men agerar inte själv för att driva på. Ur ledarperspektiv ser vi att det kan ge en stor fördel att öka förståelsen för att alla personer befinner sig på olika steg i en förändringsprocess. Detta medför att man får anpassa sitt agerande och sin kommunikation efter det för att lyckas med en implementering.

Ett viktigt problem som tas upp under intervjun med Gammas VD är jämställdhet och bristen på kvinnor i ledande positioner. Han säger att om det kommer in mer kvinnor på ledande positioner kommer även mer frågor att tas upp med fokus på CSR. Det är helt enkelt för många gubbar på toppen som gör att arbetet med hållbarhet blir lidande genom att utveckling sker alltför långsamt. Det finns stora vinster i att arbeta mot en jämställd organisation eftersom arbete mot diskriminering ligger som stadig grund för det sociala arbetet i ett av de tre benen. Detta beskriver Elkinton (2011) som en viktig aspekt för att få rätt balans i verksamheten. Ansvar handlar inte bara om att skapa hållbara affärsmetoder genom miljöarbete och samarbete på lokal nivå, utan det handlar även om individuellt ansvar och ett beteende som främjar rättvisa och jämlikhet för alla inom en organisation.

När det handlar om individuellt ansvar, som Elkinton (2011) lägger mycket vikt på, berättar Pia på Beta en intressant aspekt angående socialt ansvar och gränsen mellan arbete och privatliv. Att ta ansvar för sin anställda är en viktig del av det sociala benet och det genererar ett gott företagsklimat och glada medarbetare. Men är en frisk och hälsosam medarbetare alltid mer produktiv än en som röker eller är överviktig? Balansen mellan att vara en ansvarsfull arbetsgivare och att inkräkta på den personliga integriteten är subtil och kan många gånger göra mer skada än nytta. Pia förstår att vissa människor kan känna sig utsatta och hetsade av vissa friskvårdsinitiativ, men tycker samtidigt att arbetsgivare har en viss rätt till att kontrollera sina anställda så att de producerar och är så effektiva som möjligt. Detta hade varit en annan fråga vi gärna skulle diskutera djupare med de anställda, men bristen på tid gav inte utrymme åt detta.

5.4 Hur påverkas CSR-arbetet av den position en anställd innehar i ett företag?

Drivkrafterna till CSR-arbetet varierar men för ledarna och de CSR-ansvariga är det tydligt att det är hjärtefrågor. Precis som Rodrigo och Arenas (2008) fann i sin studie är det personer högre upp i företagen som är de engagerade medarbetarna (committed employee). I företag Gamma fann vi engagerade medarbetare genomgående i hela företaget. I Beta däremot var engagemanget lägre när det kom till lagerarbetaren som inte var så insatt i företgets CSR-arbete. För de som var engagerade och insatta var det intressant att alla nämnde att de även privat blivit mycket mer medvetna sedan dessa frågor började diskuteras på arbetsplatsen. Här ser vi hur företag fyller en annan viktig samhällsfunktion. Arbetsplatsen kan ses som en kanal för information kring CSR.

Samtidigt visar detta att Vershoor (2000) har rätt i hur betydelsefull ledaren är. Som han skriver inverkar ledarens agerande kring ärlighet, förtroende och respekt på medarbetarens syn på frågorna. Vi ser tydligt hos Gamma att ledningen sätter prägel på hur medarbetarna ska agera i dessa frågor. Ofta hör vi medarbetarna prata i liknande termer som ledarna, de ger likande exempel och hänvisar till företagets anda. Det är med andra ord djupt inrotat att dessa frågor är viktiga för företaget och hur alla medarbetare ska agera. Men samtidigt ser vi att detta är ett arbete som pågått under många år och vi tror att man får ha med sig det i tankarna om man är ett företag som nyligen insett vikten av dessa frågor, detta arbete tar tid. Något vi kan se i Beta där delar av det sociala arbetet var nystartat med till exempel en uppförandekod och vi såg att det inte fullt ut var förankrat i verksamheten.

6 Diskussion

Här följer vår diskussion kring det vi funnit i vår studie. Även här har vi diskuterat utifrån våra fyra frågeställningar.

6.1 Hur definierar de olika respondenterna CSR?

Vi blev något förvånade över att respondenterna tillhörande de mer ledande positionerna i de tre företagen kommunicerade en relativ enhetlig bild av CSR, vilket faktiskt visar att arbetet med att definiera begreppet CSR har kommit en god bit på väg. Grankvist (2009) beskriver den viktiga balansen mellan de tre benen, miljö, ekonomi och det sociala och det framkommer här att företagen ser balansen. Företagen ser det även som en kedja där alla bitar måste sammanlänkas för att kunna optimera den hållbara utvecklingen, även om de kommit olika långt i sina processer. Att skapa en kedja handlar om att kunna få med alla de tre benen i varje fråga som företaget arbetar med och att se det som en helhet istället för att benen ses som oberoende av varandra. Gamma verkar vara det företag som haltar mest och till största del på det sociala benet, vilket vi tror beror på ledningens brister i att förmedla information och bistå med resurser, både ekonomiska och personella. Detta resulterar i att resursanvändningen blir snedfördelad och skapar på så sätt obalans i verksamheten.

Vi frågar oss hur viktig en enhetlig definition är? Fördelen är att det blir lättare att jämföra olika företag så som Puneet (2012) tar upp. Om alla har samma definition blir det lättare att både kommunicera och att granska. Samtidigt är det som Lindgreen et al. (2007) poängterar inneboende i CSR:s natur att anpassa det till verksamheten vilket på ett naturligt sätt leder till att CSR kan innebära väldigt olika saker beroende på företag. Och så kanske det behöver vara om det ska bli den strategiska konkurrensfördel som till exempel Porter och Kramer (2006) talar för att det kan vara. Efter att det empiriska materialet analyserats ser vi tendens på att det viktigaste inte nödvändigtvis är definitionen utan att man gör någonting. Vad det än är, som både Nord och Fuller (2009) och våra respondenter säger, att “man tar små steg”.

6.2 Hur ser implementeringsprocessen ut?

Någonting vi inte insett förrän vi talat med våra respondenter var hur viktig inspiration från föreläsningar och lyckade exempel är för företagen. Detta för våra tankar till benchmarking inom CSR som Graafland et al. (2004) förespråkar. Författarna beskriver hur benchmarking inom CSR kan förbättra och ge bland annat transparens, jämförelse, objektivitet och ett systematiskt förhållningssätt. De beskriver hur det underlättar kommunikationen, särskilt då det kräver att man kan plocka fram och visa de underlag som krävs för att kunna göra en jämförelse. Det borde med andra ord vara lättare att få inblick i hur andra företag jobbar. Här ser vi hur stor inverkan organisationer som till exempel CSR Västsverige kan göra genom att de utbildar i ämnet samtidigt som de förmedlar kontakter och skapar arenor för företag att mötas kring dessa frågor.

En något förvånande aspekt för oss var när VD Nils i företag Gamma nämnde rekrytering som en viktig del för deras CSR-arbete, det är i rekryteringen som han har möjlighet att anställa personer som har samma värderingar som han själv och företaget. Vi har sett i flera studier (Wilson, 2000; Molnar, 2011) att de anställda tänker på dessa frågor om etik och ansvarstagande när de ska ta ett nytt jobb. Men här ser vi alltså att också företagen och chefer kan tänka på detta i en anställningssituation. En bra trend tycker vi men vill samtidigt lyfta ett varningens finger för vad detta kan leda till. Kan det vara så att vi i framtiden på en tuff arbetsmarknas ser greenwashing från arbetsökarnas sida? Där de framhäver sina "gröna" egenskaper mer än tillbörligt?

I företag Gamma som vi anser har kommit långt i sitt CSR-arbete finns det uttalade mål och dessa är satta efter företagets strategier. CSR är en del av verksamheten och ses som en konkurrensfördel. Som både VD Sven och CSR-ansvarig Per tar upp har de till exempel vunnit upphandlingar tack vare sitt engagemang. De arbetar med CSR som med vilken annan strategisk fråga som helst. Det diskuteras i ledningsgruppen och mål sätts utifrån just deras verksamhet. Vi ser med andra ord att de följer Porter och Kramers (2006) tankar kring hur CSR ska implementeras i verksamheter. Motsatsen ser vi hos Beta som när det gäller de sociala och etiska bitarna inte lyckats införliva dessa i verksamheten fullt ut. En av orsakerna som vi ser till detta är att ledningen inte prioriterar frågorna. Och vi får känslan av att det endast är CSR-ansvariga Pia med sin kollega som arbetar för att få in dessa frågor i verksamheten. Att vi hört under intervjuerna att CSR ibland kan räknas som "lite flum vid sidan av" visar tydligt att det inte är en prioriterad fråga på alla företag.

6.3 Vilken eller vilka delar i processen upplevs som problematiska och i så fall varför?

Vi tycker det är intressant att CSR-ansvariga på Beta poängterar att definitionen är en viktig del för ett lyckat arbete, medan VD:n på Gamma säger att definitionen inte har så stor betydelse. Kan synsättet på begreppet bero på hur långt man kommit i arbetet? Gamma har ett synsätt på hållbarhet som vi tycker genomsyrar hela företaget, vilket kan jämföras med att Beta fortfarande står och trevar på vissa områden, både definitionsmässigt och praktiskt. Därav kan vi se att företag som inte har en gemensam begreppsbenämning kan inte heller applicera arbetet på rätt sätt. Att kunna avgränsa och sedan "gräva där man står" är även en viktig del för att kunna definiera vad man gör, men också hur man gör och där tycker vi att Beta påvisar tydliga brister. Kanske hade Pia på Beta inte lagt så mycket fokus på definitionen om företagssynen hade varit unison?

Att använda sig av olika verktyg såsom ramverk och standarder kan vara på både gott och ont. Det kan ha en drivande inverkan som hjälper till med utvecklingen, men om de inte används på rätt sätt kan de få en kontraproduktiv effekt. Där kommer vi tillbaka till Meyer och Rowans (1977) teori om fränkoppling och att det är ett av resultaten av att ramverken inte blir nyttjade på rätt sätt. Från VD:n på Gamma kunde vi höra att om man inte är tillräckligt tydlig kunde policies och riktlinjer lätt hamna i en låda eller bli hyllvärmare. Detta tycker vi är ett konkret exempel på en fränkoppling mellan teori och praktik vilket kan ta stor skada verksamheten. Mycket i form av att handlingsätt inte blir inkorporerade på rätt sätt och att de kan tappa fart gentemot konkurrenterna.

Som vi nämnt tidigare är greenwashing ett annat sätt att försöka spela med i spelet, men med oärliga intentioner. Nils tror att greenwashing kan utvecklas mycket på grund av att CSR endast riktar in sig på hållbart arbete i kombination med ekonomisk vinning. Men även som Meyer och Rowan (1977) skriver handlar det om att skaffa sig legitimitet i samhället och anpassa sig till institutionaliserade regler snarare än att kontrollera sina egna aktiviteter. Vi knyter samman problemet med greenwashing med att det inte finns någon direkt granskning eller kontroll av CSR-arbete, att allt i princip innebär frivilliga insatser. Vi tror att om ramverken hade varit lagstiftade hade det varit mycket lättare att förhindra den här sortens bedrägeri och samtidigt forcera fram en snabbare utveckling. Detta påpekar även Burbano (2011), att en av anledningarna och drivkraften bakom greenwashing är att många regeringar

världen över har ett alltför slapp och osäker förhållningssätt till dessa frågor. En variation i regleringar länder emellan och en komplexitet när det gäller lämplig jurisdiktion i gränsöverskridande verksamheter bidrar till ett osäkert regelverk, speciellt när det handlar om verksamheter såsom multinationella företag. Ett motiv till greenwashing kan alltså bero på de begränsade konsekvenserna i form av oidentifierat regelverk.

En helt annan fråga som Sven på Gamma tog upp är problemet med bristen på långsiktiga mål i arbetet med hållbarhet och att det är mer kvinnor på toppen som behövs. Jörgensen (2011) tror att lika rättigheter mellan män och kvinnor är en nödvändig ingrediens för att uppnå ett hållbart samhälle. Inte bara när det handlar om mänskliga rättigheter och det sociala arbetet utan även i samband med miljöaspekten. Jörgensen berättar att enligt studier har kvinnor ett längre hållbarhetsperspektiv än vad män har vilket också stödjer teorin att det måste finnas jämställdhet i samhället för att förfölja hållbarhetsarbetet och dess väg framåt. Vår förhoppning är att detta moment 22 med få in mer kvinnor i ledningen inte dröjer alltför länge att komma förbi. Vi har sett hur betydelsefull ledningen kan vara för CSR, det intressanta tycker vi är att när ledningen inte är så engagerad som i fallet Beta så kommer idéer och engagemang från andra delar i företaget. Detta bringar hopp inför framtiden. Och om det Nord och Fuller (2009) skriver stämmer så skulle det innebära att trots en oengagerad ledning kan förändring ske genom medarbetarna.

Jämställdhet är ett hett diskuterat ämne och det blir även mer och mer diskussion kring den nya hälsohetsen. Pia från Gamma pratar om att som arbetsgivare ha rätten att kunna kontrollera effektivitet genom att se till att de anställda är i fysisk god kondition. Det kan tyckas att aktiviteter man sysslar med på sin fritid är varje människas ensak eller har samhällets hälsaneuros gått ett steg för långt? Att en anställd motionerar kan såklart skapa en bättre produktion i vissa fall, men är frågan inte mer komplex och sträcker sig lite längre än fysisk aktivitet? Allt kan kanske inte lösas med lite extra motion. Företag idag anställer i större utsträckning människor som ser sunda och hälsosamma ut, och på i stort sett alla arbetsansökningar finns det frågan om man röker eller inte. Kommer detta betyda att vi på arbetsplatser får ett a-lag och ett b-lag eller kommer det kanske resultera i att de människor som lever sina liv efter egna principer kommer gå arbetslösa? Enligt vår mening en viktig och allt mer aktuell fråga inom arbetet med den sociala hållbarheten.

6.4 Hur påverkas CSR-arbetet av den position en anställd innehar i ett företag?

Som vi sett är det ledarnas personliga drivkrafter i dessa frågor som har en stor inverkan. Trots det har frågor kring resurser och ekonomi ofta nämnts av respondenterna. Särskilt när det inte riktigt fungerar som det ska, som för Beta där Pia inte får igenom sina idéer eller för enmansföretaget där kostnaderna kring olika ramverk är dyra. Så precis som Sweeny (2007) fann i sin studie ses pengar fortfarande som ett hinder. Och som Skouloudis et al. (2011) fann tycks de ekonomiska frågorna vara ett hinder även för vår småföretagare. Den som driver ett enmansföretag har det relativt svårt att ta initiativ inom de större frågorna. Här ser vi att resurser är en särskilt stor del i beslutsfattandet inom CSR-arbetet. Det gäller både den tid och de pengar man har att röra sig med. Trots detta såg vi att Alfa var väldigt insatt i och visade ett stort engagemang inom många områden. Allt från småsaker som att byta till ekologiskt kaffe till större saker som att lägga ner tid och energi på att ge ut en bok.

Trots ett intresse för dessa frågor verkar alltså ekonomin ha en betydande roll. Kan det vara så som Kujala (2010) fann att även samhällets ekonomiska läge i stort spelar in? Att företagen helt enkelt blir mer försiktiga i "kristider" och eftersom många ser CSR som någonting kostsamt kan det kanske bidra till färre insatser. Samtidigt är dessa frågor ofta populära, och alla företagen vi pratat med lyfter upp hur viktiga de är. Och när vi ser till deras hemsidor läggs stor tyngd vid dessa frågor. VD:n på Gamma pratade om att han såg trycket från intressenterna i dessa frågor. Han såg helt enkelt att företaget måste arbeta med frågorna för att kunna stå sig i konkurrensen. Vi frågar oss om kanske Gonzales-Benito och Gonzales-Benito (2006) har rätt, att medvetna chefer känner större press från omvärlden? Detta ser vi som ett positivt tecken. En positiv spiral i fråga om CSR, där medvetna ledare känner större press från omvärlden och därför engagerar sig ännu mer.

7 Sammanfattande diskussion och slutsatser

Efter denna studie kommer vi till frågan: har företag ett socialt ansvar? Milton Friedman har debatterat frågan i sin artikel *The Social Responsibility of Business is to Increase it's Profits* (1970) om CSR och det kollektiva ansvaret. Han är en av aktivisterna bakom rörelsen mot socialt ansvar och menar att endast människor kan ha ansvar, inte företag, och de människor som anställs av ett företag har i första hand ansvar till sina arbetsgivare. Detta är den totala motsatsen till vad Keith Davis påvisade. Han ansåg att socialt ansvar avser affärsmäns beslut och åtgärder som borde vidtas i samklang med företagets ekonomiska intresse. I samband med detta lade han även grunden för socialt ansvarstagande och även startskotten till organisatorisk standardisering (Puneet, 2012). Friedmans syn på CSR är ganska smalt och han glömmer att styrkan i CSR ligger i det allmänna intresset. Även om Friedmans syn motsätter sig företags åsikter på hållbarhet är det fortfarande många som ser Friedman som en rationell människa vilket gör att hans synsätt fortfarande lever kvar och håller utveckling tillbaka. Det är även den rationella människan som finns i grunden till Mayer och Rowans (1970) teori om löskoppling, ett inte allt för ovanligt problem i CSR-området. Våra respondenter varnar för att kommunicera CSR-budskap för tidigt även om intressenterna vill ha information. Det finns annars en risk för att företaget ser ut att använda sig av greenwashing i sin jakt på att visa sig rationella, vilket i intressenternas ögon innebär att företagen ska arbeta med CSR. Kanske har Porter och Kramer (2006) lösningen. Om ett företag lyckas koppla CSR till sin kärnverksamhet och använda det som strategi kan företaget tjäna pengar samtidigt som det gör sitt för vårt samhälle.

7.1 Grunderna för en lyckad implementering

För att kunna arbeta med hållbarhet som genomsyrar hela företaget har vi genom vårt empiriska material dragit slutsatsen att genom en gedigen inledningsprocess skulle företag kunna förenkla implementeringen. Först och främst måste alla medarbetare vara klara med vad CSR är och var företaget står i frågan. Att ge ut information som påvisar vad själva begreppet CSR/hållbarhet innebär har stor betydelse och är ett av de första stegen i rätt riktning. När alla fått klarhet i detta är det lättare att bestämma och informera om de riktlinjer som passar just den specifika verksamheten. När riktlinjer utformats och alla medarbetare tagit del och förstått innebörden av dessa, det är då arbetet kan påbörjas, att då börja "gräva

där man står”. Detta är såklart ingen process som smärtfritt fungerar eller genererar ett problemfritt hållbarhetsarbete. Men vi tror att en sådan process kan underlätta arbetet till en lyckad implementering. Ett stort intresse från ledningens sida tillsammans med en process som aldrig slutar rulla anser vi är grunden till framgång.

7.2 Problem vid implementering

På samma sätt som vi sett vad som kan bidra till ett lyckat hållbarhetsarbete har vi även sett vart svårigheterna ofta uppstår. En av de mest avgörande bitarna som vi ser är ledningens engagemang för frågorna. I de fall det inte funnits ser vi att medarbetarna jobbar i motvind. Alla personer i ett företag har möjligheten att påverka men utan ett klart ledarskap i frågorna är det betydligt svårare. Särskilt då resurserna då inte fördelas till dessa frågor. Om företagen inte lyckas knyta CSR-arbetet till sin kärnverksamhet går de lätt miste om de vinster som kan finnas. Det är även i dessa fall som oklarheterna kring själva begreppet sätter käppar i hjulen. Det går inte att hitta en “färdig CSR lösning” som bara kan appliceras på ett företag, den måste arbetas fram inifrån.

Olika verktyg så som ISO eller GRI kan vara till hjälp men dessa är omfattande och kan försvåra ytterligare i den inledande fasen. Att påbörja ett CSR-arbete tar tid och som med all förändring kan man vänta sig ett visst motstånd. Om man i denna fas missar att kommunicera ut för hela företaget varför arbetet bedrivs blir det fortsatta arbetet svårare.

Studien har visat att det många gånger är flera saker som sammanfaller när man inte lyckas med en implementering av CSR. Inledningsfasen är ett stort problem för alla de tre företagen. Det är ett stort projekt att involvera en ny grundbult i ett företags strategi och att få med sig hela företaget på resan. Något som alla som någon gång börjat träna vet, det är att börja som är det svåraste.

7.3 Fortsatt forskning

Patel och Davidson (2003) beskriver hur forskarens förförståelse kan ses som en tillgång, samtidigt är vi medvetna om att förförståelsen färgar vår analys. Vi har ett intresse för CSR och då vi skriver denna uppsats i ämnet management hamnar vår uppmärksamhet lättare på frågor som tangerar våra intressen. Detta kan ses som en brist men vi väljer att likt Patel och Davidson se det som en tillgång, som gör att vår förståelse är djupare än någon som bara

skrapar på ytan. Även våra respondenter kan ha sina skäl till varför de väljer att delta i studien och vad de väljer att berätta. Vi känner ändå att vi fått ärliga svar, och att personerna vågat tala ut om diverse problem tack vare att de fått vara anonyma.

Vidare har vi fokuserat på Västsvenska företag och tror att resultatet kunnat se annorlunda ut om vi valt en annan region i Sverige. Det samma gäller om vi valt företag som ännu inte påbörjat ett CSR-arbete. Det hade varit intressant att se vad som är orsakerna till att inte börja med detta. Finns det kanske fler hinder innan man kommer till implementeringsfasen som gör att företag inte använder CSR som strategi?

Om tiden tillåtit hade vi gärna intervjuat fler personer. Särskilt på företag Beta där vi endast intervjuade två personer. Detta hade kunnat ge en ännu fullödigare bild, även om vi känner att vår studie täckt in ett stort antal områden och problem kring CSR. När det handlar om frågor gällande CSR eller sociala rättvisa har vi märkt att det är vanligare att se kvinnor involverade i arbetet. Detta såg vi även när vi sökte på c-uppsatser med nyckelord som hållbarhet och CSR, att de till största del var skriva av kvinnor. Fortsatt forskning på om detta är en genetisk företeelse eller om det handlar om en social konstruktion hade varit intressant. Detta borde vi även diskutera mer ingående i våra intervjuer, för att se hur synen på jämställdhet materialiserar sig på de olika företagen.

Trots alla fördelar med vår kvalitativa metod, som att den tillåtit oss att få en inblick i respondenternas vardag och upplevelse av CSR, så hade en kvantitativ studie också kunnat ha sina fördelar. Den hade kunnat ge ett ännu mer generaliserbart resultat och kunde varit av intresse för att se om alla företag i till exempel Västsverige hade samma problem i implementeringsfasen som våra respondenter uppgav.

Som man frågar får man svar och vår intervjumall har naturligtvis påverkat och kanske begränsat det resultat vi fått fram. Kanske hade en annan metod gett ett bredare perspektiv. Att vara med respondenterna på möten och följa eller skugga dem i deras vardag hade dessutom kunnat få fram saker som kanske inte ens respondenterna är medvetna om. Vidare har vi analyserat vårt resultat utefter våra fyra frågeställningar. Detta medför att vi kan ha missat intressanta saker i vårt intervju-material som gått utanför frågeställningarna.

Avslutningsvis har vi funderingar kring greenwashing som kan vara förödande för både

miljön och för mänskliga rättigheter. Det är som att grönmåla det svarta miljösamvetet. Ensamföretagaren Nils berättade att när han hade miljöbil körde han mer än vad han gjorde när han hade en vanlig bil. Vi ställer oss därför frågan, är detta vanligt förekommande att som konsument konsumera mer bara för att det är en grön produkt? Tyvärr har vi inte hunnit studera detta, men det skulle vara en intressant fråga att forska vidare på.

Källor

- Alvesson, M. och Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Ambrose, J. och Gregory A.J. (2011) Corporate Social Responsibility Reporting: The Growing Need for Input from the Accounting. *The CPA Journal*. Vol 81, nr. 2.
- Belu, C. och Manescu, C. (2011) *Strategic corporate responsibility and economic performance*. Working papers in economics, No. 362. Handelshögskolan Göteborg.
- Bondy, K. (2008) The paradox of power in CSR: A case study on implementation. *Journal of Business Ethics*. Vol 82:307-323.
- Burbano, C. V. och Delmas, A. M. (2011) The drivers of greenwashing. *California management review*. Vol 45, nr. 1.
- Cacioppe, R., Forster, N. och Fox, M. (2008) A survey of managers' perceptions of corporate ethics and social responsibility and actions that may affect companies' success. *Journal of Business Ethics*, Vol 82:681-700.
- Chia, J. och Peters, M. (2010) Social capital initiatives: employees and communication managers leading the way? *Journal of Promotion Management*. 16:201-216.
- Conner, M. och Armitage, C. J. (2002). *The social psychology of food*. Great Britain: Open University Press.
- Elkington, J. (2011) Wading in the shallows of CSR. *Director Publications Ltd*. Vol. 64 nr. 6, p27-27.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. och Styhre, A. (2010) *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.

- Freestone, O. och McGoldrick, P. (2008) Motivations of ethical consumers. *Journal of business ethics*. Vol 8, nr. 4.
- Friedman, M. (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. September 13.
- Frooman, J. (1997) Socially Irresponsible and Illegal Behaviour and Shareholder Wealth: A Meta-Analysis of Event Studies. *Business & Society*, 36(3), 221–249.
- Globalreporting (2012) *What is GRI?* Hämtad 2012-11-18 från:
<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>
- Gonzales-Benito, J. och Gonzales-Benito, O. (2006) The role of stakeholder pressure and managerial values in the implementation of environmental logistics practices. *International Journal of Production Research*. 44:1353-1373.
- Graafland, J. J., Eijffinger, S.C.W. och Smid, H. (2004) Benchmarking of Corporate social responsibility: Methodological problems and robustness. *Journal of business ethics*. Vol. 53 137-152.
- Grankvist, P. (2009) *CSR i praktiken*. Malmö: Liber.
- Helin, J. (2011) *Living moments in family meetings: A process study in the family business context*. Jönköping: International Business School. Dissertation no. 070.
- International Organization for Standardization (2012) *About ISO*. Hämtad 2012-11-17 från:
<http://www.iso.org/iso/home/about.htm>
- Jutterström, M. (2011) Organisationer som sätter CSR-standarder. I: Jutterström, M., Norberg, P. (red) *Företagsansvar -CSR som managementidé*. Lund: Studentlitteratur.
- Jørgensen, P.M. (2011) Debatt: *Ökade möjligheter för kvinnor ger bättre hållbarhet i*

samhället. Hämtad 2012-12-14 från: <http://csripraktiken.se/2011/11/22/okade-mojligheter-for-kvinnor-ger-bättre-hallbarhet/>

Kallifatides, M. och Engels-Zandéns, N. (2011) CSR som praktik - motstridiga principer, ett praktiskt dilemma. I: Jutterström, M., Norberg, P. (red) *Företagsansvar -CSR som managementidé*. Lund: Studentlitteratur.

Kraft, K. L. och Hage, J. (1990) Strategy, social responsibility and implementation. *Journal of Business Ethics*, Vol 9:11-19.

Kujala, J. (2010) Corporate responsibility perceptions in change: Finnish managers' views on stakeholder issues from 1994 to 2004. *Business Ethics: A European Review*. Vol 19: 14-34.

Lindgreen, A., Swaen, V. och Maon, F. (2009) Introduction: Corporate social responsibility implementation. *Journal of Business Ethics*, Vol 85:251-256.

Lönnroth, L. (2013) Debatt: *För att kommunicera förändring krävs att man gjort något*. Hämtad 2013-01-06 från: <http://csripraktiken.se/2011/11/08/debatt-for-att-kommunicera-forandring-kravs-att-man-gjort-nagot/>

Manescu, C. (2010) *Stock returns in relation to environmental, social, and governance performance: Mispricing or compensation for risk?* Working papers in economics No 376. Handelshögskolan i Göteborg.

Maignan, I. och Ralston, D.A. (2004) Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations. *Journal of International Business Studies*. Vol. 33 nr.3, s.497-514.

Margolis, J. och Walsh, J. (2001) *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*. Mahwah, Lawrence Erlbaum.

Meyer, J.W. och Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. Vol 83 nr. 2:340 - 363.

- Molnar, S. (2011) *Ansvarsbarometern 2011 - Ansvarstagande i förändring*. CSR Västsverige.
- Nord, W. R. och Riggs Fuller, S. (2009) Increasing corporate social responsibility through an employee-centered approach. *Employ Respons Rights*. 21:279-290.
- Okoye, A. (2009) Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary? *Journal of Business Ethics*. Vol 89 sid 613–627.
- Parry, K. W. och Proctor-Thomson, S. B. (2002) Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organisational Settings. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 75–97.
- Patel, R. och Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Pettersson, J (2013) *Från det ena till det andra*. Blogg. Hämtad 2013-01-07 från:
http://jp-ax.blogspot.se/2012_09_01_archive.html
- Porter, M. E. och Kramer, M. R. (2006) Strategy & society - the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*. Vol. 84, 12:78.
- Prochaska, J. O., Norcross, J. C. och DiClemente, C. C. (1994) *Changing for good*. New York, Avon Books.
- Puneet, S. och Ashish, N. (2012) Social Responsibility and ISO 26000 Standards: A New Beginning. *Advances in Management*. Vol 5 nr.6. 2012.
- Rodrigo, P. och Arenas, D. (2008) Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*. 83:265-283.
- Ross, D. och Deck, W. (2010) *Student Guide to Greenwashing*. Hämtad 2012-12-04 från:
<http://www.westga.edu/~bquest/2011/greenwashing11.pdf>
- Saiful, W. (2006) Defining corporate social responsibility. *Journal of Public Affairs*. Vol 6.

Skouloudis, A., Evangelinos, K., Nikolaou, I. och Leal Fihlo, W. (2011) An overview of corporate social responsibility in Greece: perceptions, developments and barriers to overcome. *Business Ethics* Vol 20, Nr. 2.

Sjöström, U. (1994) Hermeneutik - att tolka utsagor och handlingar. I: Starrin, B., Svensson, P-G. (red) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Stigson, B. (2011) The years ahead will be tough. Årsberättelse från Handelshögskolan. Göteborgs Universitet.

Sweeny, L. (2007) Corporate social responsibility i Ireland: barriers and opportunities by SMEs when undertaking SCR. *Corporate Governance*, Vol 7, nr. 4.

Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

United Nations (2013) *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Hämtad 2013-01-06 från:
<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

Vershoor, C. (2000) New Survey Shows Greater Concern for Ethical Behavior. *Strategic Finance*, 82(3), 22–24.

Wibeck, V. (2000). *Fokusgrupper*. Lund: Studentlitteratur.

Wilson, M.(2000) More Than Just Causes. *Chain Store Age*, 76(8), 37–40.

Bilaga 1.

Intervjufrågor

My Adra och Minna Tuomi, vi läser management vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet och skriver nu vår C-uppsats. Vi är nyfikna på hur olika företag arbetar med CSR.

Ni kommer att vara anonyma, era eller företagets namn nämns aldrig i uppsatsen.

Går det bra om vi spelar in intervjun?

Först vill vi be dig att kort berätta om dig och din position här på företaget.

Hur kommer det sig att ni började arbeta med CSR frågor?

Hur skulle du definiera begreppet CSR?

Inom vilka områden arbetar ni med CSR? (Vad gör ni för CSR-åtgärder?)

Vilka personer är involverade i ert CSR-arbete?

Hur är du involverad i CSR arbetet.

Hur påverkar CSRarbetet ditt dagliga arbete?

Lite frågor kring själva implementeringen:

Hur ser ert arbete ut, från att ni bestämmer er att göra en viss aktivitet...

Hur bestäms vad som ska göras?

Vem drar igång arbetet?

Finns det delar inom företaget som har exkluderats i CSR-initiativet? Varför?

Det finns ju en del olika riktlinjer av olika slag när det gäller CSR (t.ex. GRI (Global reporting initiative)? Iso setifiering...). Använder ni er av sådana?

Vem implementerar i verksamheten? Hur implementeras den?

Vem kollar att det löper på?

Finns det en oberoende part som granskar?

Har ni någon uppföljning eller utvärdering av de olika insatserna?

Frågor kring problematik:

Är det något skede/moment i processen som har varit problematisk? (nämna ev delar som tagits upp ovan)

Finns det någonting som ni känner är ett hinder för att engagera sig mer i CSR arbete?

Har ni haft initiativ som ej blivit av?

Om du ser till andra företag, vad tror du är den vanligaste svårigheten med CSR arbete?

Är det någon fråga du tycker vi glömt ställa?

Har du något mer du skulle vilja tillägga? Någonting du känner att vi glömt fråga?

Frågor till medarbetare

Först vill vi be dig att kort berätta om dig och din position här på företaget.

Vad har för relation till begreppet CSR eller hållbarhet?

Hur väl känner du till uppförande koden för xxx? Använder du dig mycket av den i ditt arbete?

Hur väl tycker du att det förmedlas inom din organisation

Hur använder du hållbarhet i ditt arbete?

Problem?

