



Relationsdrama eller drömförhållande?

En studie om etik, Corporate social responsibility
och Human Resource Management

Författare: Clara Karpfors

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp.

Vårterminen 2015

Handledare: Martin Selander

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2015
Handledare: Martin Selander
Examinator: Petra Adolfsson

Syfte

Både socialt ansvarstagande, HR-arbete och etik anses hänga samman med företagens strategiska och vinstdrivande verksamhet. Samtidigt kritiseras just detta och forskare menar att vinstsyfte aldrig på riktigt kan kombineras med etik. Det verkar som att de tre frågorna har en självklar men komplicerad relation till varandra. En ökad förståelse för den relationen kan bidra till ett mer medvetet, genomtänkt och hållbart arbete med dessa frågor.

Undersökningens syfte är således att ta reda på om och i vilken utsträckning dessa tre komponenter är integrerade i varandra i verksamheter idag.

1. Hur är CSR och HRM sammankopplat i organisationer idag?
2. Vilka etiska inslag finns i arbetet med CSR och HRM?
3. Hamnar vinstsyfte och etik i konflikt i CSR-verksamma företag och hur påverkar det i sådana fall dem som arbetar med HR- och CSR-frågor?

Teori/Tidigare forskning

Det strategiska arbetet med socialt, ekologiskt och ekonomiskt ansvarstagande frågor kallas Corporate Social Responsibility, CSR. Att arbeta med CSR innebär att ta hänsyn till alla företagets intressenter och på olika sätt bidra till samhället och miljön. Även internt blir dessa frågor aktuella, vilket gör företagets personalarbete till en viktig del av detta arbete. Att arbeta strategiskt med CSR även mot företagets anställda kan inte bara generera större trovärdighet till deras externa CSR utan även nöjdare anställda som bidrar till ett ännu mer lyckat CSR-arbete. Etik och affärsetik är nära kopplat till dessa frågor. Både CSR, etik och HRM bör vara områden kopplade till företagsstrategier. Svårigheter att se kortsiktig avkastning med CSR-arbetet, samt vinstsyftet som ligger bakom och går i konflikt med rent etiska handlingar, öppnar upp för utmaningar inom dessa områden.

Metod

Studien är kvalitativ och baseras på litteratursökning i ämnet samt sex stycken intervjuer med HR- och CSR-ansvariga på fyra olika företag inom olika branscher.

Resultat

Alla undersökta företag arbetar på något sätt med alla tre CSR-perspektiv: det ekonomiska, det ekologiska och det sociala. Dock går fenomenet under många olika namn, vilket skapar en viss begreppsförvirring som påverkar arbetet. Vidare anser alla att etik är en naturlig del av både CSR och HRM och att dessa inte kan frångöras om de ska vara långsiktigt hållbara. HR och CSR är enligt intervjupersonerna naturligt sammanlänkade, men de är ändå till blandad utsträckning separerade i verksamheterna. Ingen upplevde något direkt etiskt dilemma i sitt arbete kopplat till konflikten mellan vinst och etik.

Nyckelord: HRM, CSR, etik, affärsetik, hållbarhet.

INNEHÅLL

SIDA

1. Introduktion	1
1.1. Syfte och frågeställningar	2
1.2. Förtydliganden	2
2. Teori	2
2.1. Etik och affärsetik	2
2.1.1. Etisk affärsetik?	4
2.2. Corporate Social Responsibility	4
2.2.1. Varför CSR?	4
2.2.2. Standardiserat ansvarstagande	5
2.3. Corporate Social Responsibility och etik	6
2.4. Corporate Social Responsibility och Human Resource Management	7
2.5. Etik och Human Resource Management	9
2.5.1. Etiskt och socialt ansvarstagande personalarbete	10
3. Metod	10
3.1. Intervjuer	11
3.1.1. Urval	11
3.1.2. Utförande	11
3.2. Etiska och andra överväganden	11
4. Empiriskt resultat	12
4.1. Etik	12
4.2. Corporate Social Responsibility	13
4.2.1. Uppföljning och policys	14
4.2.2. Varför CSR?	15
4.2.3. Utmaningar	15
4.3. Corporate Social Responsibility och etik	17
4.3.1. Etiskt korrekt lönsamhet?	17
4.4. Corporate Social Responsibility och Human Resource Management	18
4.5. Etik och Human Resource Management	20
5. Analys	21
5.1. Etik	21
5.2. Corporate Social Responsibility	21
5.3. Corporate Social Responsibility och etik	23
5.4. Corporate Social Responsibility och Human Resource Management	23
5.5. Etik och Human Resource Management	24
6. Diskussion och slutsatser	25
6.1. Corporate Social Responsibility och Human Resource Management	25
6.2. Etik, Corporate Social Responsibility och Human Resource Management	26
6.2.1. Etisk lönsamhet?	26
6.3. Reflektioner och förslag på fortsatt forskning	27
7. Referenser	28
8. Bilagor	30
8.1. Bilaga 1 – intervjufrågor CSR-ansvarig	30
8.2. Bilaga 2 – intervjufrågor HR-ansvarig	31

1. Introduktion

Företag möter idag en allt större press från omvärlden och deras existens ifrågasätts i samband med skandaler och bluffar, vilket har lett till ett behov av att arbeta mer med socialt ansvarstagande inom företaget – CSR, Corporate Social Responsibility (Sharma, Sharma & Devi 2009). Den senaste ekonomiska krisen har skadat konsumenters förtroende för företagen och flyttat fokus mot etiska och sociala aspekter av företagande (the European Commission 2011). Dessutom hårdnar konkurrensen mellan företag och kraven på effektivisering och produktivitet ökar, och då är CSR ett verktyg som allt fler företag väljer att använda sig av (Dupont, Ferauge & Giuliano 2013). Det blir exempelvis allt vanligare att företag utvecklar samspelet mellan CSR och företagsstyrning (Tuan 2012). CSR är ett sätt för företag att visa alla intressenter att de lever upp till intressenternas förväntningar, samtidigt som det också är en grund från vilken nya förhållningssätt och regleringar kan utforskas. HR-avdelningen får en viktig roll i denna balansgång mellan innovation och regelbundenhet. Utöver det så spelar även HR-arbetet en viktig roll i företagets strategiska arbete för att öka sin konkurrenskraft på marknaden (Dupont, Ferauge & Giuliano 2013). CSR handlar om företagets agerande bortom lagar och regler för att värna om samhället och miljön. Att arbeta strategiskt med CSR har blivit allt viktigare för företagets konkurrenskraft och innebär en nära kontakt med alla intressenter vilket kan hjälpa företagen att följa med i de snabba förändringar som sker på marknaden. Det banar väg för utveckling och förtroende från anställda, konsumenter och samhällsmedborgare gentemot de organisationer som arbetar med socialt ansvarstagande. Även om de fördelaktiga sidorna av CSR påvisas alltmer så är en av de största utmaningarna som bolagen möter att de mest socialt ansvarstagande handlingarna inte alltid är de kortsiktigt mest lönsamma (the European Commission 2011).

Även frågan om affärsetik dyker upp i debatten om socialt ansvarstagande, och ett flertal studier har bekräftat kopplingen mellan CSR och etik. Precis som CSR så bör även etik vara en del av företagsstyrningen (Tuan 2012). Det handlar om frågor som rättvisa, allmännyttan (Tuan 2012), förtroende, värdighet och empati, och hur företagen skapar långsiktiga marknadsrelationer med hjälp av etik. Enligt vissa författare (Tuan 2012) är lönsamhet en del av det sociala ansvarstagandet, men frågan är om etik och vinstsyfte verkligen går att kombinera. I debatten verkar marknadsföring blandas ihop med etik, och självskicket förväxlas med ansvarstagande (Sigmund 2011). I dagens samhälle är regelbundenhet en väldigt viktig komponent. Alla organisationer har formella regler, och människor lyder den som är legitimt överordnad. I och med det blir moralen ensidig och trångsynt, och etiska handlingar blir mer som ett spel med regler som ska följas, men ingen tar det på allvar (Sigmund 2011). Kraven på transparens i företag har ökat och deras verksamheter har öppnats upp alltmer för allmänheten att se och bedöma. Det som dock inte framgår är motiven bakom företagens handlingar, nämligen egenintresse, och de gånger allmänhetens åsikter tas tillvara på är det för att företagen ser att det kan ge dem någon typ av fördel (Sigmund 2011). Det är oundvikligt att i hanteringen av människor väcka frågor av etisk karaktär (Greenwood 2013). Därför är etik ett aktuellt ämne även för HR-avdelningen, och dyker upp i relation till exempelvis rekrytering och policys (Simpson & Taylor 2013). En av de största källorna till etiska aktiviteter är människorna i företagen, vilket innebär att arbetet med att införa och förbättra affärsetiken ligger på HR-avdelningen (Djurkovic & Maric 2010). På grund av samhällets ökande krav på etiskt handlande, och företagets strävan efter att nå social legitimitet, måste HR-arbetet helt enkelt analyseras utifrån etiska aspekter. Det HR-etiska fältet är dock fortfarande relativt outvecklat (Greenwood 2013).

1.1 Syfte och frågeställningar

I forskningen hyllas Corporate Social Responsibility i lika stor utsträckning som det kritiseras. Det verkar dock råda en enighet kring att HR-arbete och CSR hör samman och i högre utsträckning borde vara sammankopplat. Etik anses vara en naturlig del av personalarbetet och dyker ständigt upp under ämnet CSR. Frågan är dock vad dessa tre komponenter har för relation till varandra. Både socialt ansvarstagande, HR-arbete och etik anses hänga samman med företagets strategiska och vinstdrivande verksamhet. Samtidigt kritiseras just detta och forskare menar att vinstsyfte aldrig på riktigt kan kombineras med etik. Det verkar som att de tre frågorna har en självklar men komplicerad relation till varandra. En ökad förståelse för den relationen tror jag kan bidra till ett mer medvetet, genomtänkt och hållbart arbete med dessa frågor. Undersökningens syfte är således att ta reda på om och i vilken utsträckning dessa tre komponenter är integrerade i varandra i verksamheter idag. Jag vill ta reda på hur och varför organisationer arbetar med CSR, hur CSR tar sig uttryck i HR-arbetet, samt vilken roll etik spelar i detta sammanhang.

Följande frågeställningar kommer att ligga till grund för undersökningens syfte:

4. Hur är CSR och HRM sammankopplat i CSR-verksamma företag idag?
5. Vilka etiska inslag finns i arbetet med CSR och HRM?
6. Hamnar vinstsyfte och etik i konflikt i CSR-verksamma företag och hur påverkar det i sådana fall dem som arbetar med HR- och CSR-frågor?

1.2 Förtydliganden

I rapporten behandlas ämnena etik, CSR och HRM. Alla tre begrepp lider av syndromet ”kärt barn har många namn” varav en viss begreppsförvirring kan uppstå. Etik och affärsetik kommer att behandlas likartat i rapporten. Affärsetik som begrepp blir relevant då rapporten undersöker verkligheten i olika verksamheter som sysslar med affärer. Etik som ett bredare begrepp dyker upp i litteraturen både kring affärsetik men också CSR, så även detta är relevant för studien, och kommer att diskuteras främst utifrån ett affärsperspektiv. CSR kan även gå under andra namn, såsom hållbarhet, vilket gör att dessa begrepp kommer att blandas i rapporten utan någon inbördes jämförelse. HR, HRM och personalarbete är också vida begrepp som för dynamikens och flexibilitetens skull blandas i rapporten utan att särskiljas. Istället för att försöka begränsa alla dessa begrepps betydelser så lämnas de i studien öppna för tolkning, något som också passar studiens upplägg i övrigt. Eftersom etik-, HRM- och CSR-arbete kan se mycket olika ut i olika företag så kommer mer detaljerade beskrivningar av dessa inte ges i teorin utan presenteras först i det empiriska avsnittet.

2. Teori och tidigare forskning

I detta avsnitt kommer för studien relevant litteratur presenteras och knyts samman. Den kommer att delas upp i följande rubriker: Etik och affärsetik, där de båda begreppen kommer att utredas och beskrivas; Corporate Social Responsibility, som beskriver och förklarar vad CSR innebär; Corporate Social Responsibility och etik, där de båda begreppens likheter och skillnader utforskas; Corporate Social Responsibility och Human Resource Management, som utreder hur dessa två hänger samman; Etik och Human Resource Management, där etiska inslag i HRM undersöks närmare.

2.1 Etik och affärsetik

Genom långsiktiga relationer med olika intressenter kan företagsledningarna jobba mot att behålla och förbättra sin verksamhet (Sigmund 2011). Ju längre en relation varat, desto mer

ökar sårbarheten i partnerskapet eftersom beroendet dem emellan ökar, och då blir frågan om etiskt beteende än viktigare. Viktiga komponenter är då tillit, engagemang och flit (Sigmund 2011). Sigmund (2011) menar att frågan om etik existerat länge i affärssammanhang men tidigare inte varit lika uttalat på marknaden som det är idag. Affärsetik är ett sätt för företagen att hantera de etiska dilemman som kan uppstå i affärsverksamheten (Pressley 2013). Sigmund (2011) säger dock att det är en svår sak att säga att det finns något som heter affärsetik och som enbart skulle gälla för företag. Även om det finns många etiska strömningar så möts många av dessa i att det bara kan finnas en universell etik som är giltig för alla i alla sammanhang (Sigmund 2011).

Enligt Hunt och Vitell (1986) återfinns det universella perspektivet under en av två etiska teorier: den teologiska. Teologin handlar om att konsekvensen av gärningen är det som är viktigt och att det finns en enda rättfärdig karaktär, vilken är just den jämförbara utkomsten av en handling. I varje situation bör individen utvärdera nivån av gott och ont i alla valbara konsekvenser och sedan välja det som för mest gott med sig. Huruvida bedömningen av vad som är det goda i konsekvensen ska utgå från den som utför handlingen eller från alla människor beror på vilken teologisk riktning som väljs. Den universella riktningen tar hänsyn till alla berörda. En annan etisk strömning är den deontologiska teorin som innebär att individer ska handla på ett rättfärdigt sätt och det är karaktären av handlingen som är eller inte är moraliskt riktig. En tumregel här är att alltid behandla andra som man själv vill bli behandlad. Det finns inget skäl för en individ att behandla en annan på något annat sätt än så, bara på grund av att de är två skilda individer, om inte situationernas natur ser olika ut (Hunt & Vitell 1986).

Pressley (2013) skriver att forskare menar att det är möjligt att tala om ett antal tumregler som bör tillämpas vid moraliska beslutstaganden. Det moraliskt riktiga skulle med dessa regler vara: behandla andra som du själv vill bli behandlad; det som innebär mest gott eller minst ont för det största antalet personer; det som är universellt överensstämmande; det som upplevs som rätt av offentligheten; det som hade varit oproblemiskt att förklara i nationell TV (Pressley 2013).

Enligt Pressley (2013) betonas allt mer hur viktigt det är att utveckla etiska koder i företag. Sådana innebär tydliga och formella dokument som baseras på moraliska ståndpunkter och vägleder anställdas och företagets beteenden. Syftet med etiska koder skulle lämpligtvis vara att påverka intressenter (exempelvis konsumenter, konkurrenter, delägare och anställda (Djurkovic & Maric 2010)) till mer etiska beslut, att lugna allmänheten, och att påvisa för intressenter att beslut har fattats med goda etiska grunder (Pressley 2013). Detta bekräftas av Bonciu (2008) som skriver att det i företag och samhälle finns ett antal regler, vissa som är lagstadgade och andra som är mer implicita, som strävar efter att guida affärsmän i att leda en vinstdrivande verksamhet utan att skada individer. Vad som anses vara gott och ont avgörs dock av vilka olika intressen som är aktuella, och i affärssammanhang beror det etiska arbetet helt och hållet på de styrandes etiska principer (Bonciu 2008).

Kopplingen mellan den ekonomiska vinsten och etik kan tyckas oproblemisk, men svårigheten är att det egenintresse som finns representerat här inte går ihop med etiska principer. Relationsskapande är ett sätt att öka sin vinst, och företagen letar då efter något hos sin partner som gör det värt att göra en etisk investering i relationen. I slutändan är framgångsrika företag alltid känsliga för konsumenters efterfrågan och vad konkurrenter sysslar med. Affärer är och kommer alltid vara kopplade till vinst och därmed konflikter, möjligheter och konkurrens, medan etiken vill skapa vänskaplighet och strävan mot gemensamma mål. Därför kommer affärsetik aldrig kunna vara helt etiskt (Sigmund 2011). Frågan om tillit i den etiska debatten handlar om en rädsla för förräderi snarare än om rent etiskt handlande (Sigmund 2011). Det finns teoretiker som menar att företagets ledning inte överhuvudtaget borde ägna sig åt samhällets bästa då de omöjligt kan veta vad det egentligen

innebär. De är experter på att driva företag och det är det de borde fokusera på. Etiskt ansvarstagande härstammar ofta från något helt annat än sant etiskt tänkande, såsom en strävan efter gott rykte eller tryck från intressegrupper, och blir då inget annat än hyckleri från företaget eller de påtryckande grupperna (Sigmund 2011).

2.1.1 Etisk affärsetik?

Medan Pressley (2013) menar att affärsetik är ett sätt att skapa konkreta verktyg för en organisation att hantera etiska dilemman menar Sigmund (2011) att affärsetiken på grund av sin anknytning till lönsamhet aldrig kan liknas vid sann, universell etik. Hunt och Vitell (1986) menar att universell etik är kopplad till resultatet av en handling (teologin), medan ett annat alternativ är att se till handlingens karaktär. Det är något komplicerat att avgränsa dessa två strömningar. Att behandla andra så som man själv vill bli behandlad (deontologin) bör exempelvis kunna vara ett resonemang som också är universellt tillämpligt. Hunt och Vitell (1986) skriver att det är svårt att upprätta regler för den deontologiska principen som inte skulle innehålla oändligt med undantag. Det kan exempelvis ses som oetiskt att ljuga, men en lögn blir etiskt försvarbar om sanningen skadar någon annan. Det finns även svårigheter med den universella teologiska riktningen, exempelvis när det kommer till mätbarheten i för hur många och på vilket sätt en handling faktiskt är gynnsam. Därför rekommenderar Hunt och Vitell (1986) att en blandning av dessa två tillämpas.

Detta resonemang kan leda till slutsatsen att en etisk handling bör beakta följande. Behandla andra som du vill att de ska behandla dig och handla på det sätt som gynnar flest utifrån varje given situation. Vad händer då om det som gynnar flest också bidrar till lönsamhet? Enligt Sigmund (2011) är det inte längre etik det handlar om eftersom han utgår från att ledningens intentioner sällan är grundade i etiskt tänkande utan i egenintresse. Bonciu (2008) bekräftar till viss del detta då vad som rätt avgörs av ledningens etiska principer som är känsliga för vilka intressen som är aktuella. Men låt oss säga att ledningens etiska principer har en deontologisk-teologisk grund, eller att de aktuella intressena är av etiskt slag. Det är då svårt att säga om det ändå kan göras en åtskillnad mellan affärsetik och så kallad sann etik.

2.2 Corporate Social Responsibility

Det finns ett antal definitioner av vad CSR egentligen är. Ord som tjäna (Graafland & Mazereeuw-Van der Duijn Shouten 2012), social förpliktelse (Jamali, El Dirani & Harwood 2015), engagemang, välbefinnande, frivillighet och etiskt handlande (Buciuniene & Kazlauskaite 2012) dyker upp förhållande till organisationer och deras relation till människor, samhället och miljön. Europeiska kommissionen definierade tidigare CSR som ”ett koncept där företag integrerar sociala och miljömässiga angelägenheter i sin affärsverksamhet och sin interaktion med intressenter på en frivillig basis.” (the European Commission 2001, s 3, egen översättning). Sedan 2011 har dock en modifierad, bredare definition tagits fram av kommissionen för att möta de förändringar som skett på marknaden de senaste åren. CSR definieras nu som ”bolagens ansvar för sin påverkan på samhället” (the European Commission 2011, s 6, egen översättning). Det kan exempelvis handla om att arbeta för att främja goda arbetsförhållanden, engagera sig i sociala aktiviteter eller värna om miljön (Graafland & Mazereeuw-Van der Duijn Shouten 2012).

2.2.1 Varför CSR?

Företagens bidrag till omvärlden kan ses ur tre olika perspektiv: det ekonomiska, det sociala och det ekologiska. Utmaningen för företag idag är att i sin strategi ge utrymme inte enbart för det första utan även de två senare perspektiven. Motiven för tillämpning av CSR i företag varierar och påverkar hur företagen väljer att arbeta med det. Det kan bero på finansiella skäl då CSR har bevisats kunna öka företagets vinst, ett yttre motiv som inte har

någon stark koppling till etik och moral. Att arbeta med CSR kan exempelvis förbättra företagets rykte, vilket i sin tur kan leda till en stärkt position på marknaden samt tryggare tillvaro för de anställda. Personalomsättning och sjukfrånvaro är två kostnader som kan minska tack vare det. Genom att arbeta förebyggande mot föroreningar kan företag sänka kostnader för hantering av avfall och olyckor (Graafland & Mazereeuw-Van der Duijn Shouten 2012). Allt detta bidrar till en ökad omsättning som lockar fler investerare, och därför har CSR blivit en allt mer betydande del av företagets strategi (Graafland & Mazereeuw-Van der Duijn Shouten 2012; Sharma m.fl. 2009). Många företag lyfter dock frågan om CSR verkligen bidrar till en ökad vinst, vilket banar väg för ett mer kritiskt förhållningssätt till detta motiv. Vissa forskare menar att CSR enbart används för att öka omsättningen i företagen genom att följa minimikraven på etiska handlingar och inom lagens ramar. CSR som en del av en affärsstrategi fokuserar enbart på att undvika skador som kan uppstå genom företagets verksamhet och målpuffyller (Buciuniene & Kazlauskaitė 2012).

Motiven för CSR kan även grundas i en vilja hos företagsledningen att agera osjälviskt och måna om andra, eller i en känsla av moraliskt ansvar, alltså någon typ av inre drivkraft som går bortom det ekonomiska incitamenten. Här finns två olika perspektiv. Den moraliska skyldigheten innebär att orsaken till ett visst agerande bottnar i att det är det moraliskt rätta och inte att det känns bra för individen som utför handlingen, och har ofta en religiös eller moralisk filosofisk grund. Den altruistiska däremot handlar om ett intresse för samhällets bästa, de positiva effekter som CSR kan ha och den personliga tillfredsställelse som det för med sig. Forskning visar att både företagsledningen och mellancheferna har en viktig roll i det sociala ansvaret och att deras inre övertygelse är en viktig motivator i användandet av CSR (Graafland & Mazereeuw-Van der Duijn Shouten 2012). CSR kan även ses ur ett etiskt perspektiv och handlar då, i likhet med ovan, om ett socialt engagemang utan något egenintresse eller förväntningar på belöning (Buciuniene & Kazlauskaitė 2012).

I en studie av Graafland och Mazereeuw-Van der Duijn Shouten (2012) mättes hur ofta företag bidrog till samhället utöver det som lagen krävde. Den sociala aspekten undersöktes genom medarbetarnas villkor: trygghet, möjlighet till utveckling, förebyggande av övergrepp, samt lika villkor för alla. Den socio-kulturella aspekten mättes i integrering av funktionsnedsatta samt bidrag till lokala- och tredje världen-projekt. De ansvariga i de undersökta företagen var positivt inställda till CSR ur både ett finansiellt och ett moraliskt perspektiv. Forskarna fann dock att de inre drivkrafterna var generellt starkare än de yttre, och menar att det är större sannolikhet att ansvariga som drivs av moraliska och etiska motiv arbetar mer med CSR än de som drivs av de rent ekonomiska (Graafland & Mazereeuw-Van der Duijn Shouten 2012).

2.2.2 Standardiserat ansvarstagande

CSR formuleras många gånger som en standard som företagen sedan följer. Implementeringen av CSR-standarder kräver både tid, ansträngning och resurser, men många företag har insett att det bidrar till ett konkurrensförmåligt försprång (Sharma m.fl. 2009).

Vidare kan CSR-standarder problematiseras utifrån dess implementering. Risken finns att företagen fokuserar så mycket på att implementera dessa standarder att dess grundsyfte glöms bort. Det kan leda till att beteenden som egentligen inte går i linje med det sociala ansvaret accepteras till förmån för att skapa en lyckad implementering. De Colle m.fl. (2014) menar att standarder, som består av regler och manualer kring hur arbetet ska utföras, tenderar att halvautomatisera individens tankebanor. De fokuserar på att fatta beslut på rätt sätt istället för att fatta rätt beslut. I takt med att företagen lyckas forma individens beteenden efter sina CSR-standarder, desto mindre kommer dessa beteenden baseras på etiska och moraliska grunder. Det individuella ansvaret för egna handlingar försvinner, vilket får effekt även på organisationens totala ansvarstagande. För att nå en förståelse för CSR och dess betydelse för

organisationen, måste företagen först förstå och känna sina intressenter. CSR-standarder kan då vara ett hinder, eller en hjälp, på vägen mot självkännedom och goda socialt ansvarstagande prestationer (De Colle m.fl. 2014).

Arbetet med CSR kan efter ovanstående diskussion sammanfattas som företagens sätt att ta ansvar över sin påverkan på samhället utöver det som lagen kräver. Vidare kan konstateras att det för konkurrenskraften är viktigt med CSR-standarder, men att företag måste ge akt på att inte bli för styrda av dessa (Sharma m.fl. 2009; De Colle m.fl. 2014). Arbetet har en ekonomisk, en ekologisk och en social aspekt, och drivkrafterna bakom det kan antingen vara yttre ekonomiska, eller inre moraliska. En rent ekonomisk drivkraft kan innebära att nyttan av CSR ifrågasätts då lönsamheten inte alltid är uppenbar, och leder till att företagen förhåller sig till minimikraven och inte mer än så (Buciuniene & Kazlauskaite 2012). Det mest hållbara sättet har bedömts vara det som drivs av inre krafter (Graafland & Mazereeuw-Van der Duijn Shouten 2012).

2.3 Corporate Social Responsibility och etik

Finns det då någon skillnad mellan CSR och etik? Enligt en definition av CSR så är innebörden att behandla företagets intressenter på ett etiskt sätt (Tuan 2012). Europeiska kommissionen menar att företagen för att till fullo kunna möta sitt sociala ansvarstagande bör integrera processer av socialt, miljömässigt och etiskt handlande med mänskliga rättigheter och hänsyn till konsumenter (the European Commission 2011). Pavlovych och Hennadiiovych (2011) menar att det finns likheter mellan CSR och affärsetik. De berör båda sådant som bygger på moral och värderingar som går bortom vinstsyftet. För att vara socialt ansvarstagande måste företag agera etiskt. Dock handlar CSR om organisationens ansvar gentemot alla intressenter, medan etik kan dela upp en individs ageranden i rätt eller fel baserat på moraliska principer.

Förhållandet mellan etik och socialt ansvarstagande utmanas även av vissa andra definitioner av CSR, där etiskt agerande anses vara en av många skyldigheter som ligger under CSR. Andra anser att CSR går att förstå utifrån tre perspektiv: det etiska, det altruistiska, och det ekonomisk/strategiska. Det sistnämnda kan ses som den lägsta formen av CSR medan den etiska kan anses vara den högsta, och innebär att företaget handlar bortom lagar och regler på en moralisk grund som bortser från lönsamhet (Tuan 2012). Notera här att denna beskrivning mycket liknar de mer generella beskrivningar av CSR som presenterats ovan, se bl. a. Graafland & Mazereeuw-Van der Duijn Shouten 2012; Jamali, El Dirani & Harwood 2015; Buciuniene & Kazlauskaite 2012. Andra delar av CSR, så som den ekonomiska och legala, berör vissa men inte alla delar i en affärsverksamhet. Etisk CSR kan, enligt en modell presenterad av Tuan (2012), ses som en allomslutande sfär som når ut till alla delar i verksamheten. Affärsetik blir då det som kopplar samman affärsstrategier med medmänskliga förhållningssätt och utmärker det ansvar som varje individ och medborgare medgivit i samband med sitt inträde i affärsvärlden. Med detta perspektiv har affärsetik beskrivits som ett sätt att förstå affärsverksamhetens roll i samhället, och som innefattar en rad termer, bl. a. CSR. Här ses alltså CSR som en del av etiken, inte tvärtom (Tuan 2012).

Under en tid har affärsetik gått under samma namn som företagets sociala ansvarstagande. Sigmund (2011) hänvisar till Europeiska kommissionens (the European Commission 2001) definition av CSR och håller med om att företag påverkar människor liv på olika nivåer och ska ta ett ansvar för samhällsintressen. Sigmund (2011) menar dock att etik skiljer sig från samhällsintresse, därför att CSR och dess koppling till just samhällsintresset tillämpar så kallad kasuistik, där regler anpassas efter varje enskilt fall och prioriterar samhällsnyttan framför etiken. Sigmund (2011) menar att denna kasuistik handlar om ordklyveri där nästan alla handlingar går att rättfärdiga. Etiken har blivit underordnad det sociala ansvaret, som i sin betoning på samhällsnyttan nästan alltid gynnar företagets

popularitet, något som går helt emot vad etik egentligen handlar om. Sigmund (2011) menar också att CSR är situationsbaserat till skillnad från etik som är universell.

Etik och CSR har uppenbarligen en inte helt okomplicerad relation till varandra. Å ena sidan benämns etiken som en del av företagets sociala ansvarstagande, å andra sidan ses CSR som en del av företagets etiska handlande. Något som är återkommande så här långt är dock att när etik och CSR kopplas samman så handlar det om att gå bortom lagar och regler och vinstsyfte. Enligt Tuans (2012) resonemang går CSR att bedriva utan ett etiskt perspektiv men författaren väljer att gradera det lägst av alternativen. Ett ekonomiskt perspektiv når inte ut till alla delar av verksamheten. Det gör däremot det etiska perspektivet som omfattar alla delar, och som Tuan (2012) benämner som affäretik. Enligt Sigmund (2011) är affäretik dock inte samma sak som CSR eftersom CSR viker sig för samhällsnyttan där även oetiska beteenden går att rättfärdiga. Sigmund (2011) menar alltså att CSR inte kan ta hänsyn till båda delarna, i likhet med det ekonomiska CSR-perspektivet som Tuan (2012) skriver om. Kanske är Sigmund begränsad i sitt resonemang till enbart det ekonomiska CSR som Tuan (2012) skriver om? Tuan (2012) menar tvärt emot Sigmund (2011) att affäretiken når både verksamhet och samhälle, då den samlar affärsstrategier och medmänskligt ansvar. Med detta resonemang blir affäretik motsvarigheten till etisk CSR, som också är den CSR-form att föredra enligt Tuan (2012).

2.4 Corporate Social Responsibility och Human resource management

Human Resource Management, HRM, är en slags ledningsfilosofi som handlar om hur företaget ser på och vill behandla sin personal, alltså företagets personalarbete. Personalarbetet kan vara konsultativt, strategiskt, och/eller operativt. Det förväntas bidra till företagets framgång genom att attrahera, rekrytera, utveckla och avveckla medarbetare (Akademikerförbundet SSR 2014).

Det interna arbetet med CSR handlar till stor del om de anställda, exempelvis investering i personalen, förändringsarbete samt hälsa och säkerhet (the European Commission 2001). Arbetet med CSR blir så småningom en del av företagskulturen och företagets sociala förhållningssätt återspeglas i hur väl skyldigheter gentemot de egna anställda uppfylls, och till vilken utsträckning de anställda involveras i det socialt ansvarstagande arbetet. Alltför ofta stannar dock CSR på ledningsnivå vilket hindrar att det skapas ett organisationsomfattande engagemang. Strategiskt personalarbete blir då nyckeln för att skapa hållbara, socialt ansvarstagande aktiviteter som de anställda kan arbeta med (Sharma m.fl. 2009). Den expertis som HRM representerar på i form av bland annat strategiskt tänkande samt kunskap inom förändringsarbete och effektivisering kan bidra till att integrera CSR i organisationen (Jamali m.fl. 2015). Forskning har visat att medarbetares attityder och beteenden är starkt påverkade av hur rättvist de upplever sig bli behandlade av sin arbetsgivare. Nöjda anställda kan bidra till att öka företagets goda rykte och säkerställa att implementeringen av CSR i organisationen inte bara blir ett luftslott utan faktiskt blir en del av företagskulturen (Sharma m.fl. 2009). CSR är beroende av en ömsesidighet och samarbete från medarbetarnas sida för att fungera ordentligt (Buciuniene & Kazlauskaite 2012). HR-arbetet, såsom prestationsuppföljning, utbildning och utveckling, samt goda karriärmöjligheter, kan vara nyckeln till att uppnå detta (Buciuniene & Kazlauskaite 2012; Sharma m.fl. 2009). Genom HRM sätts ramarna för företagskulturen och förståelsen för den etiska aspekten av affärsverksamheten kan öka. Resultatet innebär inte enbart mer motiverade anställda utan skapar även bilden av företaget som en god arbetsgivare och stärker dess varumärke (Sharma m.fl. 2009).

Länken mellan HRM och CSR kan ses ur två perspektiv. Å ena sidan är HRM som strategiskt ledningsredskap ett verktyg för CSR. Socialt ansvarstagande handlar bland annat om att ta hand om sina anställda, och då är HRM en naturlig del av det arbetet. Å andra sidan

kan CSR ses som beroende av HRM eftersom det är just via medarbetarna som CSR manifesteras och integreras i verksamheten och då även får effekt utanför organisationen. Huruvida och på vilket sätt arbetet med CSR faktiskt påverkar HR-relaterade frågor finns inte så mycket forskning kring (Buciuniene & Kazlauskaitė 2012). Dupont m.fl. (2013) tror att CSR kan utveckla HRM genom att lyfta frågor såsom livslångt lärande, lika rättigheter för män och kvinnor, mångfald samt hälsa och säkerhet.

Som nämnt i tidigare avsnitt spelar chefer och ledare en viktig roll i arbetet med CSR (Graafland & Mazereeuw-Van der Duijn Shouten 2012). Buciuniene och Kazlauskaitė (2012) menar dock att de ensamma inte kan styra de anställdas värderingar bara genom sina egna, och det är där HR-arbetet blir relevant. HR bör arbeta med att rekrytera personal med rätt värderingar, upprätta ett bedömningssystem med syfte att förstärka de anställdas sociala ansvarstagande, belöna anställda som justerar sina värderingar, erbjuda dem utveckling och utbildning, samt uppmuntra deras mest positiva beteenden och attityder. I en studie (Buciuniene & Kazlauskaitė 2012) undersöktes kopplingen mellan HR och CSR, och resultatet pekade på att en mer utvecklad HR-avdelning och HR-strategi också innebar en mer utvecklad CSR-policy i företaget. Forskarna tittade på de delar av HR-arbete som de ansåg hade tydligast inslag av CSR, bland annat: ansvarsfull rekrytering, utveckling och karriärmöjligheter för diskrimineringsgrupper (ålder, kön, etnicitet), flexibel arbetstid, arbetsrotation, samt anställdas hälsa och välmående. Diskrimineringsgrupper diskuteras även av Dupont m.fl (2013) och de menar att rekryteringsantalet kan ökas med hjälp av en icke-diskriminerande rekryteringspolicy som går i linje med CSR. De tar samtidigt upp problemet med brist på kompetent arbetskraft och menar att ett samarbete mellan CSR och HRM kan vara ett sätt att hantera det problemet. Det bekräftas även av Europeiska kommissionen (the European Commission 2001) som menar att en av företagets största utmaningar är att behålla och rekrytera arbetskraft. Utöver redan nämnda så tar de även upp livslångt lärande, informationsflöde, anställningsbarhet och uppföljning av sjukskrivna som viktiga uppgifter för HR-avdelningen i det socialt ansvarstagande arbetet.

Jamali m.fl (2015) och Dupont m.fl. (2013) definierar CSR-nära HR-arbete som rekrytering och urval, kommunikation, utveckling och utbildning, karriär, löner och förmåner, balans mellan arbete och övrig tid samt prestationsstyrning, och menar att dessa kan ligga till grund för en lyckad implementering av CSR i företag. Jamali m.fl (2015) talar om medskapande som ett sätt att arbeta med HRM och CSR, där många olika intressenter engageras för att skapa ett resultat som är gemensamt berikande och önskvärt. HRM har traditionellt sett varit inriktad på interna processer och CSR på externa, men författarna menar att de även kan hitta en mötespunkt i sådant som medarbetarnas motivation och engagemang, etisk medvetenhet samt frivilliga sociala aktiviteter som alla kan bidra till positiva resultat för organisationen och som gynnar både externa och interna intressenter. HR-avdelningens roll kommer att variera beroende på om företaget vill satsa på intern CSR såsom en god arbetsmiljö, eller om fokus ligger med på den yttre miljön och samhället i stort. Det är oavsett viktigt att strategierna för HRM och CSR går i linje med varandra. (Jamali m.fl. 2015). Vidare menar Jamali m.fl. (2015) att HRM får extra stor betydelse i den strategiska- och inledningsfasen av CSR. HR-ansvariga kan till exempel säkerställa att beslut som fattas utgår från företagets CSR- och HR-policys. HR kan med sin expertis också se till att både CSR och personalfrågor sammanstrålar med affärsverksamhetens mål och vilka resurser som behövs för att nå dit. Genom att integrera HRM och CSR så kan den etiska medvetenheten öka i hela organisationen, vilket i sin tur fungerar som en konkurrensfaktor. Författarna Jamali m.fl. (2015) samt Dupont m. fl. (2013) drar paralleller mellan strategisk CSR och strategisk HRM men menar dock att mer forskning behövs på området.

HR och CSR anses i litteraturen mötas dels i det interna arbetet med CSR-frågor men även att nå ut till alla anställda (Sharma m.fl. 2009). Buciuniene & Kazlauskaitė 2012 menar

att de båda områdenas utveckling går hand i hand. Deras relation kan ses ur två perspektiv där beroendeförhållandet inte är helt fastställt men båda anses kunna gynna varandra (Buciuniene & Kazlauskaitė 2012).

2.5 Etik och Human resource management

Djurkovic och Maric (2010) menar att en stor del av problemen som kan finnas i ett företag, såsom bristande kvalitet, missnöjda kunder och hög personalomsättning, har sin grund i etiska aspekter. Genom att integrera affärsetiken i sin strategi kan företag säkerställa en kvalitativ hantering av kraven från intressenter, samhället och miljön. Det räcker dock inte att bara konstatera att affärsetik är viktigt utan det gäller att skapa förutsättningar för att implementera och förbättra det i organisationen, och då får HR-avdelningen en viktig roll (Djurkovic och Maric 2010). HR-arbetet innefattar av naturliga skäl etiska aspekter, då det handlar om människor som hanterar andra människor som resurser (Greenwood 2013).

Akademikerförbundet SSR (2014) skriver att personalarbetet har fått en allt större betydelse för människor genom åren. Det handlar inte enbart om arbetsplatsförhållanden utan välbefinnande och identitet på en existentiell nivå.

HR-avdelningen har en viktig roll i relationen till de anställda genom sina ansvarsområden såsom utveckling, rekrytering och policys. När det kommer till etik i HR-arbetet så bör det exempelvis fokuseras på att rekrytera ärliga personer som förväntas kunna leva upp till företagsetiken (Simpson & Taylor 2013; Djurkovic och Maric 2010). Genom olika tester och bakgrundskontroller är det möjligt att redan i urvalsprocessen upptäcka individer som inte passar företagets etiska standard. Företagens sätt att rekrytera återspeglar deras etiska förhållningssätt (Djurkovic och Maric 2010). Policys kring etiskt svåra situationer, såsom mutor och korrupcion, bör finnas med som en naturlig del av de anställdas handbok. Viktigt är också att det går ut påminnelser om dessa policys regelbundet (Simpson & Taylor 2013). Utbildning av nyanställda samt årlig utbildning är två sätt att öka medvetenheten kring och skapa en känsla för affärsetiken. Andra etiska personalrelaterade uppgifter kan vara prestationsutvärdering, avsked, utveckling och belöningar (Djurkovic och Maric 2010).

Personalarbete är till viss del en fråga om maktutövning. I många sammanhang kan en HR-person ställas inför dilemman som kräver etiska överväganden gällande olika intressen och konsekvenser (Akademikerförbundet SSR 2014). En fråga som HR-personer kan ställas inför kan vara huruvida de ska fokusera på humana etiska och moraliska aspekter eller rena vinstdrivande prestationer (Bonciu 2008). En av affärsetikens utmaningar är att i verksamheten och personalarbetet hävda sin plats då den oftast kommer i andra hand efter kraven på lönsamhet och att tillmötesgå samhällets krav (Bonciu 2008). Inte bara affärsetiken utan även personalarbetet i sig påverkas av ett företags ekonomiska resurser. HR-avdelningen förväntas bidra till företagets lönsamhet och framgång och samtidigt arbeta för medarbetarnas välmående. Dessa två fokus kan hamna i konflikt med varandra och kan innebära svårigheter för HR-personerna (Akademikerförbundet SSR 2014).

Eftersom HR-arbetet är präglad av arbetsrättsliga förhållanden blir det lätt styrt av dessa ramverk, och då kan en personaletisk kod vara en hjälp i att identifiera etiska dilemman, normer och värderingar i dessa sammanhang. Personalarbetet och dess regelverk ser i stort likadant ut i alla verksamheter, men påverkas dock i viss grad av den bransch och det område inom vilket det utförs, exempelvis beroende på om det är en privat eller offentlig verksamhet, eller om organisationen driver en service- eller produktionsverksamhet (Akademikerförbundet SSR 2014). Den etiska och värdemässiga grunden i ett företag påverkar också HR-arbetet, exempelvis kan allmännyttan (i privata företag ofta under namnet CSR) vara ett sådant fokus. Akademikerförbundet SSR (2014) nämner tre normer som är aktuella ur en personaletisk synpunkt. Den första är produktivitet. Det handlar om sådant som lönsamhet, effektivitet och

kompetens, och blir aktuellt för personalarbetet i och med att det sätter mål för detta arbete. Ur en etisk aspekt handlar det om att ta tillvara på mänskliga och ekologiska resurser på ett bra och effektivt sätt. Den andra normen är inre kultur och är direkt kopplad till personalen och hur företaget förhåller sig till dem. Det kan handla om exempelvis jämlikhet, delaktighet och rättvisa. Den tredje normen är samhällsansvar. Samverkan med andra aktörer och socialt ansvarstagande är två exempel på aktiviteter som hör hemma här (Akademikerförbundet SSR 2014).

2.5.1 Etiskt och socialt ansvarstagande personalarbete

En sammanfattning av litteraturen resulterar i följande uppgifter som kan anses ligga inom ramen för ett etiskt och CSR-riktigt HR-arbete: rekrytering, utveckling och utbildning, utvärdering, karriärmöjligheter, hälsa, välbefinnande och säkerhet, prestationsstyrning- och bedömning, jämlikhets- och icke-diskriminerande policys och processer, avsked, samt löner och förmåner (Jamali m.fl. 2015; Dupont m.fl. 2013; Buciuniene och Kazlauskaitė 2012; the European Commission 2001; Simpson & Taylor 2013; Djurkovic och Maric 2010; Akademikerförbundet SSR 2014). Detta kan även ses som en relativt komplett sammanfattning av HR-arbete överlag. Jamali m.fl (2015) talar om att HR och CSR möts i etiken, och Akademikerförbundet SSR (2014) menar att företagets värde-etiska grund, såsom arbetet med CSR, är direkt avgörande för HR-arbetets karaktär. De etiska dilemman som kan dyka upp i personalarbetet bedöms lösas bäst med en etisk kod (Akademikerförbundet SSR 2014) precis som andra etiska dilemman i organisationer (Pressley 2013). De tre personaletiska normer som Akademikerförbundet SSR (2014) nämner är väldigt lika tidigare beskrivningar av CSR. Etik, CSR och HRM verkar således tätt sammanlänkade och naturligt förekommande i varandras områden. Går det egentligen att avgränsa dessa från varandra? Låt oss undersöka det närmare i de kommande avsnitten.

3. Metod

Studien bygger på en abduktiv metod (Bryman 2008) eftersom den insamlade empirin ligger till grund för slutsatserna som dras senare i rapporten med hjälp av redan befintlig forskning och dessa två delar har stöttat och utmanat varandra genom hela arbetet. Studiens upplägg var som följer. När väl det övergripande ämnet hade fastslagits så började sökningen av litteratur och forskning som var relevant för området. De sökord som användes var business ethics, ethics, human resource management, HRM samt corporate social responsibility och CSR. Syftet var att undersöka hur dessa hänger ihop med varandra och identifiera eventuella luckor i forskningen. Något som upptäcktes var att det främst finns litteraturforskning i ämnena och inte så mycket studier med data inhämtad från ”verkligheten”. Sökorden var för sig genererade många resultat, men i kombination så var resultatet betydligt mer begränsat. Det bekräftas också av litteraturen som säger att det endast finns lite forskning inom dessa kombinerade områden.

Utifrån litteraturen utformades ett antal teman som också var relevanta för studiens syfte. När intervjuguiderna sedan utformades, en för HR-personer och en för CSR-personer, så användes dessa teman som grund för frågorna. På grund av att ämnet är så diffust så var intervjuer det tillvägagångssätt som bedömdes som mest relevant. CSR och etik verkar överlag svårt att mäta och definiera, och därför upplevdes det som fördelaktigt att kunna föra samtal kring ämnena. Fokus har legat på ord och individuella tolkningar i intervjuerna, därav kan studien klassas som en kvalitativ sådan (Bryman 2008). En kvantitativ metod hade krävt mätbara data (Bryman 2008), något som inte upplevdes som möjligt. Möjligtvis hade till exempel graden av etik kunnat mätas i olika områden inom HRM och CSR, men resultatet hade kunnat upplevas som fattigt utan mer förståelse för den komplexa relation som dessa

komponenter har till varandra. Förhoppningen är att göra det hela mer konkret med hjälp av denna studie.

3.1 Intervjuer

3.1.1 Urval

Totalt hölls sex intervjuer med HR-personer och CSR-ansvariga. Urvalet av intervjupersoner gjordes målstyrt (Bryman 2008) då det baserades på relevans i förhållande till studiens forskningsfrågor. Det var även ett bekvämlighetsurval (Bryman 2008) då alla personer på olika sätt fanns att tillgå genom mitt redan befintliga nätverk, och det underlättade kontakten med och tillgången till företag och personer. Valet av intervjupersoner och företag baserades inte på företagets karaktär, utan det enda kravet var att det skulle förekomma någon typ av CSR-arbete i organisationen. Tre av intervjupersonerna arbetar i samma organisation och det kan diskuteras hur det påverkar resultatet och studiens relevans. Eftersom studien är kvantitativ och består av individuella tolkningar så bör det inte vara ett direkt problem. Dock kan det givetvis begränsa bredden i resultatet då dessa tre individer ändå delar samma förutsättningar vilket kan göra deras svar mer lika. Två av intervjupersonerna arbetar med HR, och fyra med CSR-frågor. En av de CSR-ansvariga har dock en HR-bakgrund vilket gjorde den personen extra intressant att intervjua, och det skapar även en mer balanserad fördelning av intervjuerna, då den personen kan sägas höra hemma i både CSR och HR.

3.1.2 Utförande

Intervjuguiderna innehöll främst öppna frågor, och gjordes semistrukturerade (Bryman 2008), där övergripande teman och frågor fanns men det samtidigt lämnades utrymme för följdfrågor och flexibilitet i ordningsföljden. Under intervjuerna användes även uppföljningsfrågor, preciserande frågor, sonderingsfrågor (utvecklande frågor), direkta frågor, tolkande frågor, och tystnad (Bryman 2008) där det upplevdes relevant. Intervjupersonerna tilläts att själva definiera vad CSR och etik innebär för dem eftersom begreppen är breda och mångfacetterade även i litteraturen. Om ramar hade satts för vad dessa begrepp innebär hade intervjupersonerna kunnat uppleva det som främmande och haft svårare att tala om sin egen förståelse och tolkning kring ämnena. Materialet spelades in och lättare anteckningar fördes under tiden. Inspelningen påverkade till viss del intervjupersonernas svar då det märktes att de var mer medvetna om vad de sa och medgav vissa saker efter inspelningen stoppats. Materialet transkriberades direkt efter varje intervju för att kunna identifiera utvecklingsmöjligheter i intervjutekniken inför nästa intervju.

Intervjuerna analyserades sedan utifrån de teman som tagits fram med hjälp av teorin. Eftersom intervjuguiderna var utformade efter dessa teman förenklade det analysen och tydliggjorde vad som hörde hemma under varje del. Likheter och olikheter lyftes och sattes i relation till varandra och till tidigare forskning. Ett fokus under analysen var att ta fasta på till vilken utsträckning de undersökta företagen arbetar med CSR och etik på det sätt som beskrivs och rekommenderas i litteraturen. Ett annat var att lyfta mer subtila fakta och sätta dem i relation till ämnens komplexitet. Exempelvis diskussionen kring etik och vinstsyfte är i sig mycket svår då det utmanar i alla fall de CSR-ansvarigas egna etiska ståndpunkter men också legitimiteten i deras arbete. Att medge att den egna arbetsrollen innebär oetiskt handlande kan antas vara svårt att göra. Som läsaren kommer att märka är det också den här frågan som tidigare forskning och intervjuresultaten ligger längst ifrån varandra.

3.2 Etiska och andra överväganden

Etiska överväganden har gjorts under insamlingen av data. Informationskravet (Bryman 2008) har uppfyllts då alla muntligt gjorts medvetna om studiens syfte och

användningsområde, att deras deltagande var frivilligt och de hade rätt att avbryta när de ville. Samtyckeskravet (Bryman 2008) uppfylldes eftersom intervjupersonerna själva valde att delta efter förfrågan hade gjorts. Konfidentialitetskravet (Bryman 2008) har respekterats, ingen obehörig har haft tillgång till materialet och mycket lite information om intervjupersonerna själva har samlats in eftersom studiens karaktär inte krävde sådan information. Nyttjandekravet (Bryman 2008) uppfylls då resultatet endast kommer att användas i forskningssyfte. Ett annat etiskt dilemma i studien har varit hur väl företagen och yrkesrollerna ska beskrivas. Det har varit problematiskt då tre intervjupersoner är från samma organisation och för mycket information hade kunnat avslöja personernas identitet för dem som är insatta i företaget.

Eftersom resultatet baseras på individuella tolkningar och förståelser av verkligheten måste det tas i beaktande vid bearbetning av materialet. Bearbetning och tolkning har gjorts med en neutral ställning till det som sagts och det sattes i relation till tidigare forskning snarare än till mina egna uppfattningar. Att helt hålla sina egna tolkningar borta är dock mycket svårt, och det ökar givetvis risken för missförstånd och misstolkning av det som sagts under intervjuerna. Syftet med studien är att öka förståelsen för relationen mellan HRM, CSR och etik. Detta genom att tolka den data som samlats in och sätta den i relation till redan befintlig forskning. På grund av detta hermeneutiska tolkningsperspektiv (Bryman 2008) så kan resultatet inte ses som generaliserbart, utan bör snarare ses som ett verktyg och hjälp att bredda förståelsen för något komplext och i naturen svårgripbart.

4. Empiriskt resultat

Totalt har sex intervjuer genomförts, varav fyra med personer ansvariga för CSR-arbete, och två med HR-personer. De kommer i fortsättningen kallas CSR1, 2, 3 och 4 respektive HR1 och 2. CSR1 och 2 samt HR1 arbetar i samma organisation som är verksam inom servicebranschen. HR2 berättade om sin tid i ett internationellt industribolag där personen arbetat fram till för ett år sedan. CSR3 arbetar i textil och läder-branschen, i fortsättningen kallat textilföretaget, och CSR4 är verksam i en multinationell byggkoncern där personen tidigare arbetat på HR-avdelningen och nu arbetar som ansvarig för social hållbarhet. Presentationen av empirin kommer att göras under liknande rubriker, men med visst annorlunda innehåll under varje rubrik, som i teoriavsnittet.

4.1 Etik

Respondenterna tilläts att själva definiera vad de anser gå under begreppet etik. CSR1 beskriver det som medmännisklighet, transparens, rättvisa och att göra rätt. I serviceföretaget finns en uppförandekod som CSR1 menar fungerar som deras etiska kod. Den riktar sig till leverantörer och utgör en grund för vilka företaget väljer att samarbeta med. CSR1 hänvisar också till ett antal andra policys som finns i organisationen men som personen själv inte varit så delaktig i. CSR2 kopplar etik till moral och ömsesidig respekt. Personen hänvisar också till ett antal policys som känns aktuella inom ämnet men kan inte påminna sig att just ordet etik inte finns utskrivet i dessa. Det sistnämnda gäller också för HR1, som ser etik som rätt och fel, mänskliga värderingar, men även som lagar och regler som ska följas. HR1 berättar att serviceföretaget har ett antal regler kring exempelvis resande, eller att kollegor inte ska ge varandra dricks. Dessa är uppdelade och det finns ingen samlad etisk kod i företaget. HR1 har inte funderat så mycket kring det men kan se en vinning i att införa en sådan samlad kod, men menar samtidigt att företagets kärnvärden sätter goda ramar för vad som är och inte är accepterade beteenden. En eventuell etisk kod hade kunnat vara bra i sammanhang som är knutna till affärer, som exempelvis mutor och representation, men HR1 ser inte att den hade hjälpt i arbetsplatsrelaterade frågor. Det är svårt, menar HR1, att teckna ner var som är ett

sjyst beteende, utan föredrar att vända sig till sina egna värderingar sådana frågor. Inte heller i textilföretaget finns någon direkt etisk kod. CSR3 hade gärna sett en sådan och tror att det hade varit gynnsamt om företaget visade för alla anställda vilka värderingar de står för. Personen ser etik som moral och värderingar.

HR2 beskriver etik som att göra rätt, att vara respektfull mot och inte utnyttja andra, samt att följa lagar och regler. För CSR4 är etik mer ett sätt att göra medvetna och sjysta affärer så att ingen påverkas negativt. I byggkoncernen finns en code of conduct som CSR4 berättar att alla, både kort- och långtidsanställda, utbildas i. Den behandlar bland annat mångfaldsfrågor och olika etiska dilemman som kan uppstå, såsom mutor eller att det inte är tillåtet att använda företagets verktyg privat. CSR4 berättar att det är mycket inom byggbranschen som håller på att utvecklas och förändras gällande dessa frågor. I industribolaget finns också en code of conduct som talar om vad som gäller i olika sammanhang, och som HR2 säger är deras etiska kod. I internationella sammanhang menar HR2 att det blir extra aktuellt med en etisk kod eftersom andra länder kan ha mycket lägre krav för vad som är accepterat att göra. Då blir det företagets etiska värderingar som får styra även i dessa länder och avgöra vad som är rätt och fel.

Moral, att göra rätt och visa respekt mot andra är återkommande i intervjupersonernas beskrivningar av etik. HR-personerna har gemensamt att de även lyfter lagar och regler som en del av etiken, något som CSR-personerna inte gör. Alla företagen verkar ha någon typ av etisk kod, förutom textilföretaget. Intervjupersonerna i serviceföretaget skiljer från de andra i att deras policys inte verkar fungera som ett verktyg i etiska sammanhang, och deras etiska kod verkar också något mer diffus och uppdelad än i de andra företagen. Alla verkar dock relativt överens om fördelarna med etiska koder.

4.2 Corporate Social Responsibility

Serviceföretaget arbetar med något som går under namnet hållbarhet, och som innefattar tre fokusområden: miljö, samhällsengagemang samt tillgänglighet. Dessa tre innefattar i sin tur ett antal områden. Under miljö finns frågor som avfallshantering och transporter, under samhällsengagemang finns ett antal lokala samarbetspartners kring exempelvis välgörenhets- och mångfaldsfrågor, och tillgängligheten handlar exempelvis om att underlätta för kunder med funktionsnedsättningar. CSR2 tillägger att dessa områden i sin tur förväntas mynna ut i en ekonomisk hållbarhet. Företaget har exempelvis investerat i en gård som odlar produkter som de sedan använder i sin restaurang. CSR1 berättar att det i företaget finns en så kallad hållbarhetsansvarig och en hållbarhetsgrupp. Gruppen träffas regelbundet vid ett antal tillfällen varje år och består av representanter från olika delar av verksamheten. Företaget har en hållbarhetspolicy som vid intervjutillfället nyligen blivit uppdaterad. CSR1 menar att en policy är mycket viktig att ha och att den lägger grunden till allt hållbarhetsarbete i organisationen. Tanken är att den nya policyn ska finnas tillgänglig på företagets intranät så att alla anställda kan ta del av den. CSR1 påpekar att det är väldigt olika hur en sådan policy tas emot av de anställda och att det i en organisation med flera hundra anställda är svårt att nå ut till alla. Personen menar vidare att en policy är bara en policy, och att det i slutändan handlar om vad som görs med den.

Även i industribolaget finns en hållbarhetsansvarig som arbetar med hållbarhetsfrågor inom den tekniska utvecklingen. HR2 berättar att begreppet CSR används men då under området hållbarhet. Hållbarhetsarbetet sköts tillsammans med en HR-direktör. Det förs en diskussion kring om hållbarhetsarbetet ska utvecklas och innefatta sådant som är mer vanligt i exempelvis USA, såsom volontärarbete. HR2 säger att det handlar om en vilja att bli mer integrerat i samhället, och grundas i en insikt att unga idag är mer medvetna om vilka företag de väljer. Att arbeta med hållbarhet utifrån ett miljöperspektiv har gjorts under lång tid och HR2 upplever det som självklart i den branschen. Det är svårt att svara på huruvida företaget

gör mer än vad lagen kräver i dessa frågor. HR2 säger att de alltid strävar efter att bli bättre på dessa punkter, men samtidigt har lagar och regler som grund i det arbetet. CSR4 säger att lagen har en ganska låg nivå och att byggkoncernen alltid gör mer än så. CSR-arbetet är en integrerad del av verksamheten och genomsyrar alla deras projekt.

Textilföretaget är med i en icke-vinstdrivande organisation som ger stöd, policys och verktyg i arbetet med CSR. Det största arbetet sker i Kina och Indien där de flesta av företagens fabriker finns, och det är framförallt kemikalierestriktioner och arbetsvillkor som deras CSR-arbete handlar om. Det genomförs regelbundna kontroller av fabrikerna. CSR3 berättar att tack vare att textilföretaget har ett relativt lågt antal fabriker med vilka de haft långa samarbeten så uppfyller de flesta kraven. De som är godkända undersökt var tredje år. Fabriker som inte uppfyller kraven kontrolleras tätare än så, med ett års eller några månaders mellanrum. Om förhållandena är för dåliga så avslutar man samarbetet helt med fabrikerna, detsamma gäller om de inte genomför de förändringar som krävs inom en viss tid. Textilföretaget brukar hjälpa till med de kostnader som många av dessa förändringar innebär för fabrikerna. De bidrar även till exempelvis till närliggande barnhem, något som går utanför deras ordinarie verksamhet, helt enkelt för att alla upplever det som en bra sak att göra.

I byggkoncernen är CSR-arbetet projektbaserat snarare än centraliserat och syns hela vägen ner i verksamheten. CSR4 berättar att de är väldigt styrda av lagen om offentlig upphandling och eftersom de är en kunskapsorganisation kan och vill de inte konkurrera genom pris utan genom kvalitet. Deras arbete går ut på att skapa ett mervärde kring sin verksamhet och CSR4 berättar bland annat om ett byggprojekt i ett segregerat område där företaget även arbetar för att få ut människor i arbete. Byggkoncernen vill genom sitt CSR-arbete bygga sitt varumärke, skapa kvalitativa affärer och stolta medarbetare. De ser CSR som en integrerad del av hela sin verksamhet.

4.2.1 Uppföljning och policys

Serviceföretaget är miljöcertifierat och är dessutom i process att utöka sin certifiering ytterligare. På grund av det görs varje år en inspektion från miljöverket, och inför det arbetar CSR1 mycket med att sammanställa resultatet av hållbarhetsarbetet under det gångna året. Det kan exempelvis handla om hur företaget arbetar med kommunikation och utbildning eller listor på vilka kemikalier som använts. Det finns ett antal nyckeltal som företaget arbetar mot att uppnå och som mäts regelbundet. De resultat av hållbarhetsarbetet som CSR1 säger sig märka är framförallt att frågan i sig får alltmer uppmärksamhet. Fler och fler personer förhåller sig till hållbarhetsbegreppet och personen menar att alla seriösa stora företag bör arbeta med dessa frågor. HR1 kan inte peka på någon konkret effekt av hållbarhetsarbetet utan upplever det mer i hur det pratas om det. HR2 vet att industribolaget har ett antal nyckeltal som mäter hållbarhetsarbetet men kan utöver det inte påstå sig se vilket resultat det ger, mer än på produkterna och tekniken de producerar. CSR1 menar att deras hållbarhetsarbete syns i hela organisationen men betonar att det initialt måste komma från ledningsnivå. CSR2 berättar att serviceföretaget planerat aktiviteter för att öka de anställdas medvetenhet kring dessa frågor. Personen menar att det är viktigt att alla är med i hållbarhetsarbetet för att det ska ge resultat.

CSR4 säger att det i byggkoncernen finns klara policys som varje enhet, Sverige är en sådan, får tolka. Etik-, säkerhets- och miljöarbete är något som länge funnits i verksamheten. De har relativt nyligen också börjat arbeta med vad de kallar social hållbarhet, och har ännu ingen standardiserad process eller uppföljning av det arbetet. CSR4 säger att det kommer vara nödvändigt att kunna mäta resultatet, men att det samtidigt handlar om hjärta och att de ser resultatet av sitt arbete i människorna de arbetar med och i sina nöjda beställare. Det är exempelvis svårt att mäta exakt hur många som tagit sig utanförskap efter en riktad insats.

4.2.2 Varför CSR?

Affärsnyttan är en viktig måttstock för byggkoncernens CSR-arbete, och också det främsta bakomliggande syftet. De tror att de mjuka parametrarna är framtiden och vill att de ska vara en del av deras varumärke - det handlar om att göra rätt och att bygga sitt varumärke kring det. Tidigare har det arbetet enbart baserats på att de vill göra rätt, men den senaste tiden har företaget även börjat arbeta strategiskt och kundfokuserat med dessa frågor. Det går inte att separera den ekonomiska och moraliska drivkraften bakom företags CSR-arbete, menar CSR4.

CSR1 menar att syftet bakom arbetet med hållbarhet i serviceföretaget är att bidra, att dra sitt strå till stacken och ta sitt ansvar. Det handlar även om att marknadsföra varumärket och företaget som arbetsgivare, ambitionen är att vara en arbetsplats där alla trivs och känner stolthet. Alla som besöker dem ska veta att de är ett företag som tar sitt ansvar. Mer djupgående menar CSR1 att det dels handlar om att sprida ett budskap och en kunskap så att världen fortsätter existera, och att det dels handlar om affärsmöjligheter. Personen är positiv till möjligheten att kunna kombinera lönsamhet och hållbarhetsarbete. CSR2 beskriver syftet som att bidra till ett bättre samhälle på de punkter som företaget anser rimliga, och så småningom kommer det förhoppningsvis att löna sig rent ekonomiskt också. CSR2 ser inte att det finns några andra alternativ, att inte arbeta med hållbarhet hade inneburit en negativ samhällspåverkan och det vill inte koncernen bidra till. HR1 beskriver arbetet med hållbarhet som en vinna-vinna-situation där företaget kan göra något gott och samtidigt få avkastning. Det handlar om att visa för företags kunder att de håller sig aktuella och med sin tid. I slutändan, menar HR1, är det affärer det handlar om. Att inte arbeta med hållbarhet är att vara ute ur leken.

HR2 vittnar om liknande syfte med industribolagets hållbarhetsarbete. Det handlar om att påvisa för alla intressenter att företaget ligger i framkant. HR2 menar att det krävs en drivkraft därför att hållbarhetsarbete troligtvis innebär en kostnad, och den drivkraften kommer från ägare, kunder eller brist på kompetent arbetskraft. Om ingen av dessa finns så tror inte personen att hållbarhetsarbetet hade fått så speciellt stor uppmärksamhet. Visst, säger HR2, kan till exempel en mellanchefer påtala vikten av ett sådant arbete, men i slutändan måste det vara förankrat i ledningen. CSR4 berättar att byggkoncernen arbetar mycket med att nå ut till dessa chefer som ett sätt att nå ut till hela organisationen. CSR3 säger att arbetet med CSR är väldigt viktigt för ledningen i textilföretaget och beskriver sin bild av syftet på följande sätt:

[...] jag tror att många företag tycker att det är en kostnad som man kanske inte tjänar så mycket på. Men jag tror att i det långa loppet om man inte har det så tror jag att ju mer medveten konsumenten blir så tror jag att företaget kommer förlora på det väldigt mycket. Och tanken varför vi ens jobbar med CSR är ju för att företaget ska, för att vi ska kunna hjälpa de fabriker och de anställda på fabriker som vi jobbar med, det är ju huvudsyftet. Att de ska få en drägligare vardag.”

CSR3

4.2.3 Utmaningar

CSR1 berättar att det är viktigt att jobba med information och utbildningar för att skapa kunskap kring ämnet. Kunskap ger i sin tur engagemang och nyfikenhet tillbaka, menar CSR1. HR2 säger att hållbarhetsarbetet startar på ledningsnivå och i en stor koncern som industribolaget är det många steg ner till varje enskild medarbetare. Så även om hållbarheten syns i sättet de arbetar så kopplas det förmodligen inte till begreppet hållbarhet. I det omfattande informationsflödet som finns i stora organisationer är det lätt att just information kring hållbarhetsarbetet bortprioriteras, säger HR2. Personen anser precis som fler av respondenterna att kunskap är viktigt för att skapa engagemang kring dessa frågor.

Förutom svårigheten att engagera alla i organisationen så ser CSR1 en utmaning för företaget att hitta sin nisch för att sticka ut i en marknad där fler och fler använder CSR/hållbarhet som ett sätt att göra affärer. Ribban höjs ständigt, och personen tror att de yngre generationerna som är på väg ut i arbetslivet är mer medvetna om dessa frågor och därför ställer högre krav på företagen. CSR2 upplever utmaningar i att prioritera hållbarhetsarbetet även om det innebär mer att göra eller höjda kostnader. Lösningen är enligt CSR2 att jobba mer med information och engagemang hos de anställda. Ibland får projekt skjutas på framtiden om det saknas resurser, främst i form av tid och pengar. CSR2 säger att resultatet troligtvis blir bättre om de väntar tills de kan satsa mer, så huruvida att skjuta upp hållbarhetsprojekt på grund av resurser är att gå emot själva grundidén med hållbarhet beror på hur det vinklas.

”Ekonomi är beroende av en välfungerande planet och ekonomi är beroende av ett välfungerande samhälle, snarare än att det möts litegrad. För funkar inte vårt samhälle så är ju inte det ekonomiskt hållbart.” CSR4

I textilföretaget är CSR-arbetet fokuserat på produktionen och inte så utbrett internt, CSR3 berättar att de har en miljöpolicy som berör exempelvis återvinning. Alla på kontoret ska känna till begreppet, men alla berörs i olika stor utsträckning. CSR3 upplever att alla inte är så intresserade av CSR-arbetet, personen tror att det lever kvar en gammal anda där vissa vill fortsätta som de alltid gjort utan de restriktioner som CSR-arbetet medför. Eftersom ledningen står bakom det arbetet så tycker CSR3 dock inte att det är något stort problem. CSR4 ser också att vissa förändringar möter motstånd från de äldre generationerna och menar att hela byggbranschen måste och håller på att förändras. För unga som kommer in i verksamheten är många av dessa frågor självklara. Det är också en fråga om hur kommunikationen förs. För vissa individer säger CSR4 att det är en hjärtefråga, medan det för andra är lättare att prata affärer kring ämnet hållbarhet. Det är en utmaning att få frågan att växa internt och det är något som byggkoncernen arbetar mycket med och CSR4 är övertygad om att CSR kommer få allt större betydelse. I textilföretaget uppstår de största utmaningarna med CSR mer på extern nivå, till skillnad från exempelvis serviceföretaget där det mesta sker internt. Det handlar om att till exempel öka spårbarheten på det läder som används.

HR1 är positivt inställd till CSR men tar upp vikten av vilka begrepp som används. I relation till HR-arbete föredrar HR1 att prata om hållbarhet då det upplevs som bredare. I textilföretaget talar man om CSR och ”vårt ansvar” men har även det senaste året börjat använda begreppet hållbarhet, berättar CSR3. CSR4 upplever också en problematik med alla olika begrepp. Ibland måste det säkerställas vad en beställare menar när de efterfrågar exempelvis CSR för att undvika missförstånd. Begreppet hållbarhet bjuder in ekonomin som en del av arbetet, medan CSR och ansvar är lite mer diffust, tycker CSR4. CSR1 ser också en problematik i den begreppsförvirring som uppstått genom de år då CSR har förändrats och utvecklats i takt med förändringarna som skett i världen. Personen menar att det är svårt att prata om hållbarhet och etik därför att alla företag har sina egna definitioner. En del av utmaningen i arbetet med CSR blir då enligt CSR1 att planera och definiera arbetet internt. Hade de exempelvis vetat hur världen skulle se ut idag för tre år sedan så hade deras planering och val förmodligen sett annorlunda ut.

Det kan efter ovanstående presentation upptäckas många likheter mellan de undersökta företagen. Alla intervjupersoner uppger att det finns tydlig policy kring deras CSR-arbete som man arbetar aktivt med att förankra i respektive verksamhet. Alla företagen engagerar sig i miljöarbete och ser även den ekonomiska aspekten med CSR. Alla förutom industriföretaget arbetar dessutom mer aktivt med sociala aktiviteter, och i det sistnämnda var detta under diskussion. Alla pratar om hjärta och att göra saker för att de är rätt, men också om den

ekonomiska hållbarhet som CSR-arbetet medför. Det verkar inte föreligga antingen en moralisk eller ekonomisk drivkraft i dessa företag, utan snarare en blandning av dessa.

4.3 Corporate Social Responsibility och etik

För att närmare undersöka relationen mellan etik och CSR fick CSR-personerna svara på om de upplever etiska dilemman i sina arbeten, och de flesta uppgav att de inte gör det. CSR1 trodde att avsaknaden av etiska dilemman kunde bero på branschen som serviceföretaget befinner sig, eller det faktum att serviceföretaget enbart är en nationell aktör som därför inte utsätts för typiskt etiska svårigheter som kan uppstå i mer internationella organisationer. CSR2 menar att etik ska vara en hygienfaktor i arbetet, det är ingenting som ska vara konstigt. Det handlar om att kunna vara helt transparent i sitt arbete och erkänna om och när företaget gjort fel. CSR3 säger att på grund av textilföretagets höga krav på sina leverantörer så ökar kostnaderna men att de hittills aldrig har frångått sina CSR-policys till följd av det. Textilföretaget har fått offra en möjlig högre vinst till förmån för sitt CSR-arbete. De har hittills heller inte använt det arbetet i sin marknadsföring, men har nyligen börjat planera för att göra det. CSR3 hoppas och tror inte att det kommer ta udden ur deras CSR-arbete. Däremot, säger CSR3, är branschen i sig etiskt utmanande, då det absolut bästa sättet hade varit exempelvis att enbart beställa svensktillverkat läder och textil, men att det hade varit kostnadsmässigt omöjligt. CSR4 ser vissa etiska dilemman vid exempelvis samarbete med externa konsulter. De är frikostiga vad gäller gåvor, bjudmiddagar och liknande, och det är något som byggkoncernen säger strikt nej till efter en viss summa, på grund av etiska skäl.

CSR3 tror att det går att arbeta med CSR utan en etisk grund, men att det inte är något hållbart sätt att arbeta på. I slutändan handlar det om en vilja att göra någonting bättre, drivkraften är avgörande. CSR4 ser inte att det går att koppla bort etiken från det sociala hållbarhetsarbetet – att bara se den ekonomiska vinningen gör att det inte längre blir socialt hållbart. CSR1 menar att etik och hållbarhet har en tydlig koppling till varandra. Dock är etik inte ett ämne på samma sätt som hållbarhet, utan etik handlar mer om ett sätt att vara.

”[...] för mig att vara en etisk människa i vad jag än jobbar med om det är så att jag sätter ihop kullager till att jag jobbar med hållbarhetsfrågor så ska det vara etiskt liksom. Så det är svårt att säga, jag vill inte ha det under ett paraply att nu jobbar vi med etik utan det är ett förhållningssätt, en kultur kan man väl säga.” CSR1

CSR1 menar att med hjälp av bra konkreta policys så kan en god etisk kultur skapas, och det etiska uppförandet blir en självklar del av organisationen. CSR2 tycker att etik är en förutsättning för CSR och hållbarhetsarbete, det går inte att bygga ett hållbart samhälle utan etik. Även HR1 anser att etiken är överordnad hållbarhetsarbetet, att det är något som finns i allt en person gör. CSR3 relaterar till textilföretagets arbete med exempelvis kemikalier. Det finns lagar som reglerar exempelvis tillåten mängd i produkterna, men företaget väljer att jobba mer med frågan för att kunna minska sin negativa påverkan ytterligare. Att göra mer än vad lagen kräver kopplar CSR3 till etik.

4.3.1 Etiskt korrekt lönsamhet?

Kritiken som riktats mot CSR och etik i litteraturen presenterades för intervjupersonerna. CSR1 vänder sig helt mot den och menar att det är en förlegad syn som hindrar utvecklingen inom området. För CSR1 är den en självklarhet att ett hållbart samhälle måste kunna gå med vinst, och personen menar också att lönsamhet i princip blir ett automatiskt resultat av att arbeta hållbart. CSR2 håller heller inte med kritiken, den som för det resonemanget har inte förstått vad CSR handlar om. Att skapa en positiv situation exempelvis för medarbetarna kommer automatiskt att medföra andra positiva effekter, såsom

lönsamhet. Så länge handlingarna kommer från hjärtat så menar CSR2 att det inte finns något problem i vinstsyftet bakom handlingarna. Personen menar att det handlar om att utvecklas, och det som inte utvecklas avvecklas. CSR4 menar att det absolut kan uppstå en konflikt mellan etik och vinstsyfte. Som exempel berättar personen att det vissa områden i världen finns goda affärsmöjligheter för byggkoncernen, men att de på grund av den rådande kulturen i landet inte kan genomföra dessa projekt på ett sätt som går i linje med deras etiska kod. Det handlar bland annat om mutor. I alla dessa fall har koncernen valt att dra sig ur en möjligt gynnsam affär till förmån för det som de anser vara etiskt rätt.

HR1 och HR2 ser heller inga problem. För HR1 är det självklart att en privat verksamhet måste gå med vinst, och att kunna göra något gott samtidigt är bara positivt. Att företaget går omkull gynnar ju ingen. Även om hållbarhet inte enbart kan drivas av ekonomiska skäl så tror inte CSR4 att det kopplas bort från den ekonomiska aspekten heller om det ska kunna genomföras i ett företag. CSR3 säger att textilföretaget måste börja dra nytta av sitt CSR-arbete för att behålla en lönsam omsättning. Kunderna måste förstå varför deras produkter kostar som de gör. Däremot säger HR2 att hållbarhet är lätt att bortprioritera om annat kommer i vägen eftersom lönsamheten är mer lång- än kortsiktig. Förutsättningen för ett bra hållbarhetsarbete är en mogen ledning, menar HR2. För CSR4 är etik inte samma sak osjälviska handlingar. Om det enbart handlar om att skänka pengar utan att se ett vinstsyfte så rör det sig om välgörenhet, menar personen. Ett sådant arbete är då också det första som skärs ned vid brist på resurser eftersom det bara läcker pengar. I byggkoncernen ser de istället till att arbeta gediget och affärsinriktat med dessa frågor:

”[Men] när människorna som sitter på affärerna, som sitter på pengarna, ser att ja men det här funkar, det här är bra, då händer det grejer. Då får man resurser till det, man får fokus, det blir på rull liksom.” CSR4

I slutändan, menar HR1, så handlar det inte bara om pengar, för då hade verksamheten lika gärna kunnat satsa de pengarna på något som ger mycket högre avkastning än vad hållbarhetsarbetet gör. Om ledningen inte sett någon vinst i hållbarheten så hade de kanske inte satsat på det, och då hade det goda arbetet aldrig genomförts.

Sammanfattningsvis verkar inga direkta etiska dilemman finnas i det nationellt aktiva serviceföretaget, till skillnad från de internationella verksamheterna där konflikter mellan den etiska koden och lönsamhetsfrågor har uppstått. I dessa fall har dock etiken ha vägt tyngst vid samtliga tillfällen. Intervjupersonerna verkar överens om att den ekonomiska aspekten av CSR inte hindrar den etiska utan att dessa två kan och måste existera parallellt. Om ingen lönsamhet finns så tror intervjupersonerna att det goda arbetet kommer upphöra, och så länge hjärtat är med är lönsamheten snarare en naturlig följd av det arbetet. Etik måste finnas med i CSR-arbetet för att det ska vara långsiktigt hållbart, enligt samtliga intervjuade.

4.4 Corporate Social Responsibility och Human Resource Management

HR1 anser sig arbeta med hållbarhet eftersom det även är något som sker inåt i organisationen. HR-avdelningens uppgift är att skapa en ergonomiskt och psykologiskt hållbar arbetsplats där medarbetarna mår bra och orkar arbeta länge. CSR1 menar att det är självklart att hållbarhet och personalfrågor hör ihop. Det handlar exempelvis om jämställdhet och mångfald, och en del av att driva en hållbar verksamhet är att ta tillvara på sin personal. Det är dock frågor som ligger på HR:s ansvarsområde. Även CSR2 tar upp mångfald och jämställdhet, och tillägger att trots att hållbarhet är ett så omfattande begrepp så är det viktigt att kunna knyta det resonemanget till varje enskild medarbetare. CSR1 berättar att det inte finns någon uttalad koppling mellan företagens hållbarhets- och personalarbete. Även om det inte är uttalat som menar respondenten att det viktigaste är att företaget arbetar med dessa

frågor, vad det kallas är mindre viktigt. Dock önskar CSR1 att det funnit utrymme till mer samarbete mellan avdelningarna, men menar att det är en resursfråga. CSR3 hade också gärna sett en mer involverad HR-avdelning i textilföretaget. Deras HR ligger på ekonomiavdelningen som mest hanterar lagar och regler kring dessa frågor och HR-frågorna är inte så utvecklade i organisationen. De arbetar exempelvis ingenting med utvecklingsmöjligheter. Därför ser CSR3 samtidigt att det skulle vara svårt att koppla de två områdena till varandra i nuläget, eftersom företaget framförallt arbetar med CSR mot sina utländska leverantörer.

I industribolaget, berättar HR2, är HR-direktören finsk och den hållbarhetsansvarige svensk. Det märks i deras samarbete, då Sverige kommit längre än Finland inom HR-området och därför påtalar ofta hållbarhetsansvarig sådant som ligger inom HR. HR2 upplevde sig inte arbeta med CSR eller hållbarhet utifrån den betydelse som begreppen har i företaget. Däremot var personen med i diskussionerna kring införandet av volontärarbete, och involverad i det aktiva miljöarbete som pågått under många år. Miljöarbetet handlade exempelvis om att minska utsläpp och elförbrukning.

CSR2 menar att hållbarhetsfrågor länge varit aktuellt för HR-arbetet men bara inte så uttalat som idag. HR1 berättar att företaget i den nya affärsplanen i större utsträckning än tidigare använder samma begrepp för både personal- och hållbarhetsarbetet. I serviceföretaget ses hållbarhetsinslagen tydligast i arbetet med employer branding, berättar HR1. Deras hållbarhetsarbete används exempelvis när de skriver annonser för att attrahera nya medarbetare. HR1 säger att personalen är de som representerar verksamheten mot kunderna och då måste de känna till och stå bakom värderingarna och hållbarhetsarbetet.

HR1 har svårt att se några HR-uppgifter som i slutändan inte skulle vara relevanta för hållbarhetsarbetet – allt HR gör ska leda till en bättre och mer hållbar arbetsplats. HR2 tror att det hade varit en fördel om HR haft mer inblandning i hållbarhetsarbetet, eftersom det tankesättet är mer naturligt förekommande i HR-arbetet. Personen tror att hållbarhetsarbetet hade kunnat vara med omfattande och utbrett om så var fallet.

CSR4 ser mötet mellan HR och CSR i framförallt rekryteringar och employer branding, både internt och externt. I sitt arbete med social hållbarhet samarbetar personen med HR-avdelningen för att säkerställa att deras arbete följer redan existerande strategier. Exempelvis kan lärlingsprogram ses som ett CSR-område, men i byggkoncernen ligger det under det redan existerande HR-arbetet. Det finns även ett mångfaldsarbete som ligger på HR-avdelningen men som är starkt länkat till social hållbarhet. Personen anser att det är gynnsamt att ha en beteendevetenskaplig bakgrund i sin nuvarande tjänst. I arbetet med hållbarhet och strategisk affärsnytta är det bra att ha en förståelse för hur människor fungerar. Samtidigt tror CSR4 att HR har mer att lära från CSR-området när det kommer till affärer och att bli bättre på att lyfta blicken och anpassa sig efter det som affären kräver. Personen relaterar till sin egen tid inom HR och säger att det var svårt att få saker att hända eftersom HR inte var lika starkt sammankopplad med strategi och affärsnytta. I sin nuvarande tjänst upplever personen att det är mycket lättare.

”Jag tror det är så stort fokus på det också för att det är ledningen och de som äger affärerna som tycker att det här är viktigt. Hade man försökt driva det här från en HR-avdelning till exempel hade det aldrig fått ett sånt genomslag.” CSR4

Förståelsen som uppstår efter detta avsnitt blir att det verkar som att HR-arbetet har många självklara kopplingar till begreppet hållbarhet. Det är dock relativt diffust var och hur dessa två områden möts. Alla intervjupersoner är överens om att de två hör ihop, men det är samtidigt något oklart exakt var och om de separeras. I samtliga företag är CSR och HR separata arbetsområden, och till viss del framgår det tydligt från CSR-personerna som

hänvisar till HR i vissa frågor. De flesta intervjupersonerna är överens om att rekrytering och employer branding är två självklara områden där CSR och HR möts.

4.5 Etik och Human Resource Management

Även i samtalet kring etik pekar CSR1 på att det handlar om att ta tillvara på människor. Personen upplever att det arbetet finns i organisationen och att de lyckas bra, men betonar samtidigt att det är mer en HR-fråga och personen själv inte är så insatt i just det arbetet. HR2 upplever att etik är något som är aktuellt hela tiden i det dagliga arbetet. Personen säger att det handlar mycket om hur företaget behandlar sina medarbetare, till exempel hur möjligheterna till utveckling ser ut eller att tillåta starka fackföreningar. HR2 kunde inte erinra sig ha upplevt etiska dilemman i sitt arbete, men tillade att det säkert har förekommit. HR2 säger vidare att det finns bra verktyg i organisationen för att hantera etiska svårigheter, i form av deras code of conduct samt andra policys och principer.

CSR4 beskriver byggkoncernens etiska arbete som ”rätt sak att göra”. En av dessa saker är att satsa på företagets HR-avdelning. De arbetar mycket med etik i sina rekryteringsprocesser. Bland annat tar de hänsyn till mångfald, skriver medvetna annonser som inte ska exkludera någon, samt är öppna för extra intervjuer med personer som inte har det mest fördelaktiga CV:t. Alla har inte samma förutsättningar att uttrycka sig i skrift, säger CSR4. Det handlar om att vara inkluderande och transparent. Det är överlag svårt att koppla bort etik från HR-arbetet, säger CSR4.

HR1 ser tydliga etiska inslag i sitt arbete, framförallt vid arbetsrättsliga avvägningar. Eftersom lagen inte är svartvit finns ett tolkningsutrymme i varje enskild situation, och HR1 menar att det då avgöra av vilka värderingar som ska få råda. Även om en viss handling har stöd i lagen så är det inte självklart att det är det rätta att göra. HR1 ställer sig då frågan: vilken arbetsplats vill vi egentligen ha? I förhandlingar med facket har HR1 upplevt situationer där motparten varit mindre kunnig och påläst, och HR1 har då valt att inte utnyttja situationen till sin fördel. Det är viktigt att kunna stå för det som drivits igenom. Samma sak kan gälla vid löneförhandlingar, där minimilönen inte får vara avgörande utan HR1 menar att lönen måste kännas rimlig och rättvis. Vidare säger HR1 att integritet och att värna om sin tystnadsplikt är två mycket viktiga etiska frågor att förhålla sig till som HR-person. Det är ofta i sådana situationer som HR1 kan uppleva etiska dilemman, exempelvis när en anställd kommer med klagomål angående sin chef. Som HR-person kan det då vara svårt att ta ställning till vad som ska göras med den informationen. Samma sak gäller när en individ behöver avslutas från sin tjänst på grund av att det inte fungerar. HR1 tror att många HR-personer kan uppleva just den processen som ond och oetisk. HR1 säger dock att det går att sköta snyggt och att det oftast blir bra i slutändan, även om processen kan kännas svår. För att hantera dessa svårigheter brukar HR1 lyssna till sina egna värderingar och ibland vända sig till en kollega eller sin närmsta chef för att få råd i frågan. Om personen inte haft sina kollegor hade någon extern expert varit bra att tillgå. HR1 upplever inte att det finns några konkreta verktyg i organisationen som kan hjälpa till vid dessa avväganden.

”I HR-arbetet finns inga manualer riktigt för du jobbar hela tiden med människor, utan då måste man ha en egen guideline och veta vad som är okej att göra. De lagliga delarna sätter ju en ram och sen går man tillbaka till vad som är sjyst.” HR1

I slutändan, menar HR1, så handlar det om att känna sina egna värderingar och stå för dem. Då blir också val av företag än viktigare – den arbetsgivare som väljs måste ha värderingar som går i linje med ens egna. HR1 säger att det blir aktuellt även vid rekryteringar, där förutom kompetensen även personliga värderingar vägs in och säkerställs gå i linje med företagets. I byggkoncernen, berättar CSR4, läggs stort fokus vid hur individer ser på frågor kring exempelvis mångfald och säkerhet. Betygen till exempel är inte så viktiga, utan

företaget letar efter personer som vill driva samhällsutvecklingen åt rätt håll. Det, menar CSR4, bidrar också till att de som anställs trivs och stannar längre i verksamheten. HR1 berättar att serviceföretaget använder sig av personlighetstester för att säkerställa att individen som anställs passar företagets värderingar. Vad gäller vinstsyftet i privata organisationer så handlar det också om värderingar. HR1 menar att om det inte går i linje med en individs personliga värderingar så bör personen byta bransch.

Etik verkar således vara en naturlig del av HR-arbetet i sig, men även bli aktuellt i specifika HR-områden, såsom rekrytering och att behålla personal. Etiska dilemman förekommer, och medan det i industriföretaget finns en etisk kod att vända sig till så är de egna värderingarna de bästa verktygen i serviceföretaget. HR-personerna ser etik i allt de gör, och CSR4 ser byggkoncernens satsning på en stark HR-avdelning som en etisk handling i sig. Alltså har de två en tydlig och självklar relation som kan återfinnas på många nivåer, alltifrån själva existensen av HR till de separata delarna av HR-arbetet.

5. Analys

5.1 Etik

I takt med att affärsetiken aktualiserats de senaste åren så betonas också alltmer vikten av att ha nedskrivna etiska koder i företagen (Pressley 2013). Det råder något delade meningar kring förekomsten av etiska policys och dokument mellan intervjupersonerna. I textilföretaget saknas en sådan kod som CSR3 tror att hade varit bra för att förtydliga företagets värderingar. Alla i serviceföretaget nämner att det finns ett antal nedskrivna policys kring etiskt aktuella frågor som gäller både internt och externt. CSR1 hänvisar till deras uppförandekod som gäller mot externa parter. Enligt Pressley (2013) så är en tanke med etiska koder att vägleda och påverka intressenters beteenden. HR1 tror att företagets kärnvärden och andra policys är till viss del tillräckliga samtidigt som en samlad etisk kod hade kunnat vara gynnsam vid affärssammanhang. HR1 håller dock inte med Pressley (2013) om att det är möjligt att skriva ner vad som är ett etiskt sjyst beteende och använda det i det dagliga arbetet. Vid etiska dilemman verkar anställda i serviceföretaget vända sig till sina egna etiska värderingar. Industribolaget och byggkoncernen använder tydligt och konkret sina code of conduct som verktyg för etiska dilemman precis som Pressley (2013) rekommenderar. Något som är utmärkande här är det faktum att serviceföretaget, precis som CSR1 själv påpekar, är verksamma på nationell nivå, medan de andra har internationell anknytning. Möjligtvis kan det vara en anledning till att HR1 tycker det är mer relevant att vända sig till sina egna värderingar. De är skapade i samma kultur som personen är verksam i. I de andra företagen däremot kan frågor av annan etisk karaktär uppstå, vilket kan öka behovet av en kod att vända sig till, precis som HR2 påpekar.

Hunt och Vitell (1986) rekommenderar att företag ser på etik både ur ett handlings- och resultatnriktat perspektiv och tillämpar en blandning mellan universell och situationsanpassad etik. Företagens etiska koder verkar gälla olika situationer, såsom mutor, men är även ett sätt att skapa en mer långsiktig värdeingsgrund, och är tänkta att gälla i alla länder där företagen är verksamma, alltså en slags blandad tillämpning i linje med den som litteraturen tar upp.

5.2 Corporate Social Responsibility

De många definitioner av CSR som förekommer i litteraturen märks till viss del även i intervjuerna, i form av olika namn för CSR. I både serviceföretaget, byggkoncernen, industribolaget och till viss del textilföretaget används inte CSR utan hållbarhet som begrepp för företagans ansvarstagande arbete. CSR1 tror att en orsak kan vara att CSR är känsligt för alla förändringar som sker i världen. Därav kan det vara förståeligt att det finns så många olika definitioner även i litteraturen, och kanske kan även Europeiska kommissionens (2011)

uppdaterade och mer breda definition förstås. Medan de valt att behålla begreppet CSR så har exempelvis serviceföretaget, i takt med att området utvecklats, valt att byta ut begreppet mot hållbarhet som de, enligt HR1, anser är bredare och mer heltäckande. Något som litteraturen missar är den problematik som alla dessa definitioner kan få. Begreppsförvirring banar väg för missförstånd och gör hela området svårare att arbeta med, enligt de intervjuade.

De tre perspektiven inom CSR, ekonomi, ekologi och socialt, (Graafland & Mazereeuw-Van der Duijn Shouten 2012) är något som på något sätt återfinns inom samtliga företag. Det visar att litteraturen, även om den missat vanligt förekommande begrepp för CSR, ändå stämmer överens med verkligheten och att verksamheterna som undersöks faktiskt genomför sitt CSR-arbete så som det rekommenderas av forskarna.

Intervjupersonernas beskrivningar av syftet med CSR-arbetet var väldigt lika varandra. Alla nämnde både den goda gärningen och lönsamheten som drivkrafter som går hand i hand och ligger bakom arbetet i företagen. Så som motiven för CSR presenteras i litteraturen så verkar de olika riktningarna separerade från varandra – antingen som ett ekonomiskt eller ett moraliskt motiv (Graafland & Mazereeuw-Van der Duijn Shouten 2012). Intervjupersonerna verkar vara överens om att det finns ett vinstsyfte bakom arbetet, som exempelvis att stärka företagets varumärke, men ser inga problem med att kombinera det med mer altruistiska och moraliska perspektiv. Det helt etiska perspektivet (Buciuniene & Kazlauskaitė 2012) verkar intervjupersonerna dock inte se. Antingen tror intervjupersonerna, framförallt HR 1 och 2, att lönsamheten måste ligga till grund för CSR, eller så ses vinsten som en naturlig effekt av att arbeta med hållbarhet. Företagens arbete verkar sträcka sig bortom lagens krav, alltså i enlighet med den etiska definitionen av CSR. De har alla tydliga sätt att arbeta med uppföljning av sitt CSR-arbete, men samtidigt säger de flesta av intervjupersonerna att de största effekterna märks på människorna som berörs och sättet att tala om ämnet. Det verkar som att CSR, oavsett hur strategiskt och nedskrivet, får effekter som märks på en nivå som går bortom mätbarhet.

Samtliga företag verkar arbeta medvetet och systematiskt med sitt hållbarhetsarbete och har tydliga policys helt i linje med litteraturens rekommendationer (Sharma m.fl. 2009). De Colle m.fl. (2014) skriver att företaget måste känna sina intressenter för att fullt ut kunna nyttja sina CSR-standards. En av intressegrupperna är de anställda, och dem talar alla intervjupersoner om som en mycket viktig del i hållbarhetsarbetet. I industribolaget finns utmaningar vad gäller att nå ut i hela organisationen på grund av dess storlek. Hållbarhetsarbetet syns säkerligen i arbetssätt och rutiner, men HR2 tror inte att alla anställda är medvetna om vad som ligger bakom det. Detsamma gäller till viss del i serviceföretaget där både CSR1 och 2 lyfter svårighet att nå ut till alla anställda som en utmaning. De Colle m.fl. (2014) menar att just standarder som implementerats har en tendens att halvautomatisera arbetet och ta bort den medvetna moraliska värdegrund som arbetet egentligen ska vila på. För serviceföretaget som arbetar mycket internt med CSR kan det bli extra aktuellt. De verkar nöjda med att ha tydliga policys som återspeglas i alla anställdas arbete, men arbetar samtidigt aktivt med att utbilda och informera personalen. Engagemang genom kunskap menar intervjupersonerna är nyckeln till att få med sig hela organisationen och verkligen lyckas med sitt CSR-arbete. Att undvika automatisering kan också vara en anledning till att byggkoncernen valt att inte standardisera sitt sociala hållbarhetsarbete.

Sigmund (2011) kritiserar långsiktiga relationer mellan företag då det tenderar att öka beroendet dem emellan och bara är ett sätt att generera vinst och inte alls har vänliga intentioner. Textilföretagets långa relationer med fabrikerna verkar dock vara en förutsättning för att säkerställa exempelvis goda förhållande för människorna som arbetar där.

5.3 Corporate Social Responsibility och etik

Moral, värderingar och att göra rätt, men också att följa lagar och regler, så beskriver intervjupersonerna sin syn på etik. De verkar alla överens om att etik och CSR har en stark koppling till varandra, precis som Pavlovych och Hennadiiovych (2011) skriver. I likhet med samma författare verkar intervjupersonerna dock anse att etiken sträcker sig betydligt längre än vad arbetet med CSR gör. Enligt de intervjuade så är etiken något som finns i allt agerande och skapar förutsättningar för ett bra CSR-arbete. Jämfört med litteraturen så verkar intervjupersonerna dela bilden som beskrivs av Tuan (2012) där etiken omsluter allt en organisation gör, bland annat då det sociala ansvarstagandet. Att etiken enbart skulle vara en del av CSR är inte en rådande syn bland de intervjuade.

I litteraturen kritiseras CSR för att vara alltför vinstfokuserat. Sigmund (2011) går så långt som att säga att den blir överordnad etiken och enbart handlar om att gynna företagen. Den tveksamma lönsamheten, menar Buciuניene & Kazlauskaitė (2012), får som effekt att företagen inte uppfyller mer än minikraven. Det skulle kunna antas att en sådan verklighet leder till olika etiska dilemman där anställda tvingas välja lönsamhet framför etiskt korrekta handlingar i sitt arbete med CSR. Ingen av de intervjuade verkar dock hålla med i det resonemanget. CSR-personerna kan inte erinra sig direkt ha stött på sådana etiska dilemman i sitt arbete, även om tendenserna har funnits i framförallt de internationella företagen. Vinsten som det socialt ansvarstagande arbetet genererar är ingenting som hindrar utförandet från att vara etiskt så länge agerandet kommer från hjärtat, menar alla. Det faktum att CSR-arbetet följs upp genom exempelvis nyckeltal och årliga inspektioner i de flesta av företagen kan vara ett bevis på att dessa företag verkligen är seriösa med sitt hållbarhetsarbete.

HR1 och 2 är också positiva till kombinationen av lönsamhet och goda gärningar, om än med ett mer affärsinriktat synsätt än de CSR-ansvariga. Tack vare lönsamheten så skapas en rad goda gärningar som kanske annars hade uteblivit. Samtidigt tillägger en av dem att om det bara handlade om pengar så hade verksamheten kunnat satsa på andra aktiviteter med en mer direkt vinstgenerering. Sigmund (2011) skriver om kasuistik som rättfärdigar de flesta handlingar som görs under begreppet CSR. Kanske är det just denna typ av resonemang han menar? Här kan de bakomliggande motiven (Graafland & Mazereeuw-Van der Duijn Shouten 2012) bli avgörande. Enligt intervjupersonerna går de inte att separera, men de moraliska handlingarna verkar samtidigt beroende av att den ekonomiska vinsten är inom räckhåll. Det, enligt Sigmund (2011), är inte etik. Tuans (2012) definition av affärsetik passar dock bättre in i intervjupersonernas resonemang, då affärsetiken fångar både affärsstrategier och goda gärningar, precis så som CSR beskrivs av de intervjuade. Affärsetik och CSR är tillsynes så pass lika varandra att det är svårt att avgöra var de separeras mer än vid sina namn. Etik, däremot, sträcker sig bortom detta.

5.4 Corporate social responsibility och Human resource management

Ingen av de undersökta företagen har en HR-avdelning som är direkt kopplad till deras CSR-avdelning, något som tidigare forskning pekar på hade varit mycket gynnsamt för de båda områdena och för företagen. Relationen mellan CSR och HR verkar, precis som litteraturen beskriver (Buciuניene & Kazlauskaitė 2012), inte helt uppenbar. HR2 tror att ett närmare samarbete mellan HR- och hållbarhetsavdelningen hade varit gynnsamt tack vare HR:s karaktär och kompetens. Jamali m.fl. (2015) för ett liknande resonemang och hänvisar till HR-avdelningens förmåga till bland annat strategiskt tänkande. Som en kontrast till det anser CSR4 att HR kan lära sig ett mer affärsenligt tankesätt från CSR. CSR1 önskar också att ett närmare samarbete mellan avdelningarna fanns. Buciuניene & Kazlauskaitė (2012) skriver att utvecklingen av HR och CSR går hand i hand i företag. I textilföretaget finns ingen speciellt utvecklad HR-avdelning, och CSR-arbetet märks i princip ingenting internt, medan de andra företagens HR-avdelning och interna CSR-arbete är betydligt mer utvecklade.

I relation till policys så lyfter CSR1 problematiken med att nå ut till alla anställda. Något som litteraturen (bl. a. Jamali m.fl 2015) förespråkar är att med hjälp av HR se till att CSR implementeras i alla delar av organisationen. De flesta intervjupersoner har svårt att konkret peka på resultatet av hållbarhetsarbetet. De beskriver det mer abstrakt som ett förändrat sätt att tala och förhålla sig till sådana frågor. CSR 2 berättar att det planeras utbildningar för att ytterligare engagera personalen och sprida hållbarhetsarbetet. Sharma m.fl. (2009) hävdar att HR-avdelningen är avgörande för spridningen av CSR genom ett strategiskt personalarbete, och att de anställdas engagemang för hållbarhetsarbetet är en måttstock för hela verksamhetens CSR. Många av de intervjuade betonar vikten av att alla anställda är medvetna om och deltar i CSR-arbetet för att det verkligen ska få genomslag. Trots det verkar HR inte användas som en strategisk partner i det arbetet såsom forskare rekommenderar.

Precis på samma sätt som Europeiska kommissionen (2011) har uttalat att CSR-arbetet ska rikta sig in i såväl som ut från organisationen så menar HR1 att personalarbetet i serviceföretaget naturligt är kopplat till CSR, trots att de båda avdelningarna inte är direkt kopplade till varandra. Personen tar upp exempel som välmående och långsiktighet, något som både Europeiska kommissionen (2011) och Dupont m.fl. (2013) nämner som CSR-nära HR-frågor. CSR2 nämner jämställdhet och mångfald, två andra områden som litteraturen också belyser (bl.a. Dupont m.fl. 2013). Det interna arbetet med CSR blir således mycket likt det redan befintliga HR-arbetet, även om dessa inte är strategiskt eller begreppsligt sammanlänkade. Många av författarna av den tidigare forskningen, såsom Buciu (2008) och Kazlauskaitė (2012), Jamali m.fl (2015) och Dupont m.fl. (2013), nämner rekrytering och urval som ett HR-område där CSR bör tillämpas. HR1 och CSR4 berättar att hållbarhetsarbetet används vid rekryteringar för att säkerställa önskvärda egenskaper hos individen. HR1 har svårt att se att det finns någon HR-relaterad uppgift som inte innefattar hållbarhet utifrån begreppets betydelse i serviceföretaget. CSR4 däremot gör åtskillnad mellan områdena i vissa frågor utifrån den betydelse som begreppet har i byggkoncernen. Just begreppets betydelse bekräftas av andra intervjupersoner, exempelvis serviceföretaget arbetar aktivt för att föra HR och CSR närmare just genom en begreppsförändring. Den begreppsförvirring som påverkar CSR-arbetet påverkar också uppenbarligen även möjligheten att länka CSR till andra delar av verksamheten, så som HR.

5.5 Etik och Human resource management

Etik beskrivs av några intervjupersoner som att ta tillvara på människor eller medarbetare. Det är något som även personalarbete handlar om då det innebär en hantering av mänskliga resurser (Greenwood 2013) och som Akademikerförbundet SSR (2014) påpekar har fått en allt större betydelse för människors identitet och välbefinnande. I byggkoncernen blir själva HR-avdelningen i sig en etisk manifestation – att satsa på etik är att satsa på HR och tvärtom. Här är ett starkt bevis för att etik och HR är nära besläktade.

De etiska dilemman som både Bonciu (2008) och Akademikerförbundet SSR (2014) skriver om är något som HR2 inte direkt kan erinra sig, medan HR1 exemplifierar med bland annat förhandlingssituationer. Dock kopplas dessa svårigheter inte till någon konflikt mellan vinstsyfte och personal eller etiska värderingar såsom det görs i litteraturen. Däremot i arbetsrätten så är HR1 överens med Akademikerförbundet SSR (2014) om att etiken ställs på prov.

Den etiska kod som många av författarna rekommenderar finns inte i serviceföretaget. I industribolaget finns en sådan och HR2 tycker att den är ett bra verktyg i etiska frågor. Däremot talar ingen av de intervjuade om att det skulle finnas en speciell etisk kod som är anpassad för HR:s utmaningar. HR1 är kritisk till om det är möjligt att skriva ner vad som sjyst utan menat att det måste vara upp till var och en. Däremot i mer affärsmässiga

sammanhang, som mutor och korrupktion (Simpson & Taylor 2013) tycker HR1 att en etisk kod kunde komma till nytta.

Resonemanget som HR1 för kring val av verksamhet och arbetsgivare liknar det som Akademikerförbundet SSR (2014) också diskuterar. Bransch, område och typ av verksamhet kommer att påverka arbetet och personalarbetet. Därför är det viktigt, anser HR2, med en mogen ledningsgrupp, och CSR1 samt HR1 bekräftar att alla börjar på ledningsnivå. HR1 säger att i slutändan måste individen känna sina egna värderingar och om företagets värderingar inte stämmer in på individens så bör den byta arbetsplats. Detta exemplifieras av några forskare, exempelvis Simpson & Taylor 2013 och Djurkovic och Maric 2010, som nämner just rekrytering som en etiskt viktig HR-uppgift. Djurkovic och Maric (2010) lyfter utveckling som en annan punkt som ligger under etiskt personalarbete, och HR2 tar upp samma exempel. I detta sammanhang används etik som ett konkret verktyg som kan definiera specifika uppgifter som mer eller mindre etiska. Samtidigt beskrivs etik av intervjupersonerna som övergripande och något som inte går att skriva ner utan omsluter allt en person gör. I det här sammanhanget antar etiken snarare en roll som inte bara är kopplad till specifika arbetsuppgifter utan som står över allt annat.

6. Diskussion och slutsatser

6.1 Corporate Social Responsibility and Human Resource Management

Den här studien baserades på insikten att CSR, HR och etik är nära besläktade men har en inte helt självklar relation till varandra. Många forskare rekommenderar till exempel att företagens CSR-arbete ska vara nära sammankopplat med deras HR-arbete och understryker många fördelar med det. Det har i genomförda intervjuer visat sig att alla håller med om att dessa områden på många sätt hör ihop. Däremot är de i samtliga undersökta organisationer avskilda avdelningar som har vissa beröringspunkter som inte verkar helt definierade.

Relationen mellan CSR och HRM presenteras i litteraturen ur två perspektiv, där båda kan vara den andras verktyg. Sett till de HR-uppgifter som forskarna anser vara relevanta för CSR verkar inte mycket finnas kvar som kan sägas inte ha en koppling mellan dessa två områden. Relationen mellan dem har naturliga mötespunkter, men deras strategier är tillsynes bara till viss del sammankopplade i de undersökta organisationerna. Det företag med minst utvecklad HR-avdelning är också det som arbetar minst med CSR internt vilket pekar på samma sak som litteraturen – HR och CSR är nära sammanlänkade. En utmaning som alla CSR-personer nämner är att nå ut till alla anställda, och den kommunikationen finns eller bör redan finnas i HR:s dagliga arbete. Effekterna av CSR märks enligt de intervjuade mest hos människorna som påverkas av det, och människor är HR:s absoluta huvudområden. Baserat på det verkar HR ha mer att tillföra CSR än tvärtom, eftersom alla de uppgifter som HR-avdelningen ansvarar för beskrivs som aktuella även för CSR-arbete. Resultatet tyder också på att i verksamheter som arbetar mycket med intern CSR så finns också en stark HR-avdelning.

Den rådande begreppsförvirringen och något diffusa upplevelser av CSR-arbetets effekter kan vara ett bevis för att ämnet är föränderligt och svårt att greppa. Det i sin tur kan göra det svårare att på ett strategiskt plan koppla samman CSR med andra delar i företaget, såsom HR. Som framkommit finns en önskan om ett närmare samarbete mellan avdelningarna, och även för HR att ”lyfta blicken” och bli mer affärsfokuserade, alltså mer externa, i sina resonemang. Det kan mycket väl vara så, att nyttan med att separera internt CSR-arbete och HR är mycket liten, och att de snarare är varandras motsvarighet och borde gå under samma namn eller i alla fall samma område. Det externa CSR-arbetet, däremot, verkar tydligare avgränsat från HR som kan behöva anpassas mer till den affärsmässiga delen av verksamheten för att kunna bidra även i det externa arbetet. Eftersom CSR och HR är i

naturen lika så är en indikation i studien att det faktiskt finns någonting att vinna i att på ett strategiskt plan koppla samman dessa för att låta de båda områdena utveckla varandra. I intervjuerna är det ofta begreppen som separerar HR och CSR mer än själva karaktären av områdena, vilket påvisar att det även bör arbetas mer med att använda samma begrepp för att tydliggöra deras relation ytterligare.

6.2 Etik, Corporate Social Responsibility och Human Resource Management

Etiken är enligt alla intervjuade en del av allt de gör och går inte att koppla bort från varken CSR eller HRM. I likhet med CSR så råder även här olika tolkningar av vad begreppet innebär, vilket givetvis medför en naturlig variation i samtalen kring ämnet. Samtliga intervjuade enas hursomhelst om att det handlar om att göra rätt. Vad som är rätt är dock inte lika uppenbart. Det verkar handla om företagens egen värderingsgrund lika mycket som den enskilda individens men kommer kräva en helt annan studie för att undersökas närmare. Empirin och forskningen pekar dock på samma sak. Ett gediget HR- och CSR-arbete måste innefatta etik för att vara hållbara. Eftersom etik verkar vara en självklar och ofrånkomlig del av både HR och CSR så kan det tyda på att en etisk kod är bra att ha i företag för att tydligt påvisa vilka etiska värderingar det är som ska styra. Resultatet i studien pekar på att sann etik, till skillnad från den som är kopplad till affärer, kan vara svårare att skriva ner eftersom den relaterar till det den moral som finns inom individen. Affäretiken är lättare att ta på och är också starkt länkad till CSR. Att låta dessa vara strategiskt sammankopplade i likhet med HR- och CSR-strategier kan vara en bra idé då de i slutändan handlar om samma sak – lönsamhet baserad på goda gärningar som skapar långsiktig hållbarhet.

Etiskt korrekt beteende verkar vara en fråga som de yngre generationerna tar för givet, vilket gör att företagen måste agera etiskt för att vinna förtroende och vara en attraktiv arbetsgivare. Det är genom att lyckas med det som företagen också skapar en lönsam verksamhet. Både etik och CSR återfinns också, i alla fall på det mer konkreta planet, främst i de HR-uppgifter som handlar om just rekrytering och att attrahera arbetskraft, vilket återigen bekräftar dessa komponenters självklara relation till varandra. Så förhållandet mellan dem är inte enbart abstrakt utan finns även på en strategisk och uppgiftsorienterad nivå. Etik kan således vara ett verktyg för CSR- och HR-arbete, på samma sätt som de två kan vara verktyg för etiken. För att den ska kunna förekomma i företag är det rimligt att den kanaliseras på något sätt, och då kan just HR och CSR vara två sådana kanaler.

6.2.1 Etisk lönsamhet?

Etiska dilemman verkar förekomma i större utsträckning i HR-personernas vardag än hos dem som arbetar med CSR. För HR-personerna verkar dessa dilemman dock inte handla om konflikt mellan olika intressen på det sätt som presenteras i litteraturen, och där blir också den egna etiken viktigare än den nedskrivna. Eftersom HR framförallt fokuserar på internt arbete i de undersökta företagen så kommer de möjligtvis inte lika mycket i kontakt med de hårdare ekonomiska frågorna där konflikten kanske kan finnas i större utsträckning. I CSR-arbetet uppstår ibland konflikter mellan vinst och etiskt rätta handlingar, men det verkar inte vara någon tvekan om att företagens CSR- och etiska policys väger tyngst. Eftersom hela frågan berör etik och moral och inre värderingar är det förstås svårt att avgöra till vilken utsträckning de intervjuade kunde och ville vara helt ärliga i sina redogörelser. Hela CSR-arbetet bygger på och legitimeras av att det är det etiskt rätta att göra, och att ifrågasätta den intentionen är att ifrågasätta hela CSR:s existens. Med hjälp av kasuistik (Sigmund 2011) går det att föra ett resonemang som enbart lyfter fördelarna med detta arbete.

Nästa svåra fråga blir dock vad som hade hänt om företagen inte såg någon lönsamhet alls i CSR. Om ”det rätta” kostar för mycket och inte genererar vinst så handlar det om välgörenhet och blir lätt bortprioriterat och helt beroende av tillgången av tillräckliga resurser

(se t.ex. uttalanden från CSR2 och 4). Om företagen skulle genomföra dessa ändå riskerar de att gå under, och det gynnar givetvis ingen. Men handlar det om etik? Motiven bakom de undersökta företagens CSR-arbete beskrivs som en blandning av moral och ekonomi. Men om det ekonomiska perspektivet helt tas ur bilden pekar resultatet i denna studie på att moralen och etiken inte hade varit nog, helt enkelt på grund av den verklighet som företagen verkar i. Att gå med vinst är det som företagen är uppbyggda kring. Begrepp och definitioner blir här, precis som i CSR, av mycket stor betydelse för hela diskussionen. Kanske är det så, att det som styr individuella handlingar är den *sanna* etiken, men det som styr företagens anställda på en mer strategisk nivå är något annat. Kalla det CSR, affärsetik, eller något annat. Kanske är det så, att precis som litteraturen föreslår, företag inte ska arbeta med det som kallas för etik, för att det helt enkelt är två icke-kompatibla fenomen? Diskursen i den här studien tyder till viss del på det, men det behöver undersökas grundligare.

6.3 Reflektioner och förslag på fortsatt forskning

Den här studien har haft som syfte att lyfta och undersöka en komplex relation mellan tre i sig mycket omfattande ämnen. Det märks i de slutsatser som kan dras då de alla är indikationer på något som behöver delas upp i mindre beståndsdelar och undersökas grundligare för att verkligen kunna förstås och bekräftas. Det som studien har kunnat bidra med tror jag framförallt är att belysa den begreppsförvirring som råder kring dessa ämnen, och hur viktigt det är, för att nå en fördjupad förståelse, att skapa klarhet i vad begreppen betyder och när de används. Studien har också lyckats bekräfta hur alla tre fenomenen CSR, HRM och etik på ett mycket naturligt sätt hör ihop och i princip inte kan existera utan varandra om de ska fungera fullt ut. Mer detaljer kring hur, var och när de ska integreras eller separeras behövs mer forskning kring. Indikationer i den här studien visar också att det inte går att generalisera utan är mycket beroende av både bransch och verksamhetens karaktär.

Något som var återkommande i intervjuerna var hänvisningen till ledningen. Det betonades vid flertalet tillfällen hur viktigt det är med en mogen ledning som står bakom CSR-arbetet. Eftersom de undersökta företagen alla verkade ha sådana ledningar kan det vara en anledning till så få etiska dilemman kopplade till CSR. Resultatet i denna studie pekar på att det kan finnas ett intresse i att vidare undersöka samma frågor på ledningsnivå. Upplever måhända ledningen sådana etiska dilemman och hanterar dem på ett sådant sätt att nästa steg i organisationen inte märker av det? Intervjupersonerna talade också mycket om vikten av att involvera alla anställda, något som också bekräftas av litteraturen. Fortsatta studier i ämnet skulle kunna fokusera mer på de anställdas bild av CSR-arbetet och hur väl det stämmer överens med de som arbetar strategiskt med dessa frågor, för att sedan på ett mer konkret plan fastställa hur HR och CSR kan kopplas samman i företagen. Skillnader mellan branscher och nationella/internationella verksamheter är också något som dyker upp och påtalas vid flera tillfällen. Därför skulle även dessa aspekter vara intressanta att undersöka vidare i relation till HRM, CSR och etik.

7. Referenslista

- Akademikerförbundet SSR. 2014. Etik i personalarbetet. Etisk kod för personalvetare.
- Bonciu, C. 2008. Overview on business ethics and human resources management ethics. *Manager*. Vol 7, iss 1: 110-113.
- Bryman, A. 2008. Samhällsvetenskapliga metoder. Uppl. 2:5. Stockholm: Liber.
- Buciuniene, I. & Kazlauskaite, R. 2012. The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*. Vol. 7, iss 1: 5-24.
- De Colle, S., Henriques, A. & Sarasvathy, S. 2014. The paradox of Corporate Social Responsibility standards. *Journal of Business Ethics*. Vol. 125, iss. 2: 177-191. DOI: 10.1007/s10551-013-1912-y.
- Djurkovic, J. & Maric, R. 2010. The influence of human resource management on improvement of business ethics. *Perspectives of Innovations, Economics and Business*. Vol. 4, iss. 1: 77-79.
- Dupont, C., Ferauge, P., Giuliano, R. 2013. The Impact of Corporate Social Responsibility on Human Resource Management: GDF SUEZ's Case. *International business research*. Vol 6, Nr. 12: 145-155. DOI: 10.5539/ibr.v6n12p145.
- Graafland, J. & Mazereeuw-Van der Duijn Shouten, C. 2012. Motives for Corporate Social Responsibility. *De Economist*. Vol. 160, iss. 4: 377-396. DOI: 10.1007/s10645-012-9198-5.
- Greenwood, M. 2013. Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*. Vol 114, iss. 2: 355–366. DOI 10.1007/s10551-012-1354-y.
- Hunt, S.D. & Vitell, S. 1986. A General theory on marketing ethics. *Journal of macromarketing*. Vol. 6, iss. 1: 5-16.
- Jamali, D. R., El Dirani, A. M., Harwood, I. A. 2015. Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model. *Business ethics: a European review*. Vol. 24, iss. 2: 125-143. DOI: 10.1111/beer.12085.
- Pavlovych, P. V. & Hennadiiovych, L. P. 2011. Social Corporate Responsibility: what does it mean? *Economics of development*. Vol. 60, iss. 4: 9-12.
- Pressley, D. 2013. A transcendent code of ethics for marketing professionals. *International Journal of Law and Management*. Vol. 55, iss. 1: 55 – 73.
- Sharma, S., Sharma, J., & Devi, A. 2009. Corporate Social Responsibility: the key role of Human Resource Management. *Business Intelligence Journal*. Vol. 2 iss. 1: 205-213.
- Sigmund, T. 2011. A revision of business ethics. *Journal of systems integration*. Vol 2, iss. 1: 29-38.

Simpson, J. & Taylor, J. 2013. Corporate governance, ethics and CSR. London: Kogan page.

Tuan, L.T. 2012. Corporate social responsibility, ethics, and corporate governance. *Social Responsibility Journal*, Vol. 8, Iss 4: 547 – 560.

The European Commission. 2001. Green paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Bryssel: Commission of the European communities.

The European Commission. 2011. Communication from the Commission to the European parliament, the Council, the European economic and social committee and the committee of the regions. Bryssel.

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1 – intervjufrågor till CSR-ansvarig

Hur arbetar er organisation med CSR?

Finns det policys osv? Hur följs arbetet och resultatet upp?

Process- eller resultatfokuserat?

Vilka resultat märker du av, exempel?

Varför arbetar ni med CSR? Vad är ert syfte?

Var i organisationen finns CSR? Positioner, tjänsteområden, arbetsuppgifter?

Finns det några utmaningar med att arbeta med CSR?

Anser du att CSR och personalfrågor/HRM hör ihop? Varför/Varför inte?

Är de sammankopplade i er organisation idag? Varför/Varför inte?

Vad är etik för dig?

Har företaget någon uttalad etisk kod?

Upplever du etiska dilemman i ditt arbete? Vilka? Hur ofta? Vilka uppgifter/områden?

Hur hanterar du dessa?

På vilket sätt erbjuds du verktyg att hantera dessa från organisationens sida? Vill du få det?

Var finns CSR i detta?

Kritiken mot CSR menar att det enbart är ett sätt att generera vinst i företaget och att de faktiska resultaten av CSR-arbetet inte är så omfattande. Kritiken mot affärsetik är att sann etik aldrig går att kombinera med ett egenintresse och ett vinstsyfte. Vad tänker du kring det?

8.2 Bilaga 2 – intervjufrågor HR-ansvarig

Hur arbetar er organisation med CSR?

Varför arbetar ni med CSR? Vad är ert syfte?

Var i organisationen finns CSR? Positioner, tjänsteområden, arbetsuppgifter?

Involveras alla anställda i CSR-arbetet?

Arbetar du med CSR?

Om Ja: På vilket sätt? I vilka arbetsuppgifter finns CSR?

Finns det områden där CSR inte finns med?

Om Nej: Varför inte? Hade du önskat det? Vad hade ett sådant arbete kunnat innebära för dig?

Kan du se vilka effekter ert CSR-arbete får?

Vad tycker du om CSR?

Vad är etik för dig?

Har företaget någon uttalad etisk kod?

På vilket sätt finns etik i ditt arbete?

Upplever du etiska dilemman i ditt arbete? Vilka? Hur ofta? Vilka uppgifter/områden?

Hur brukar du hantera dess?

På vilket sätt erbjuds du verktyg att hantera dessa från organisationens sida

Var finns CSR i detta?

Kritiken mot CSR – vad tänker du?