

## Bogens omdrejningspunkt

Begrebet Virksomheders Sociale Ansvar/CSR dukkede op i Danmark i 1994 i forbindelse med den daværende socialministers kampagne ”Det angår os alle”. I de 13 år der er gået siden har idéen om at virksomheder bevidst og strategisk bør inkorporere sociale og miljømæssige overvejelser af deres virksomhedsdrift blevet mere og mere markant. Hvad der altså startede som en politisk kampagne er langsomt, men sikkert ved at indgå i en større og større del af danske virksomheders daglige praksis.

Det var derfor min ambition at følge idéen om Virksomheders Sociale Ansvar/CSR fra det politiske tegnebræt til dets etablering og konsekvens for virksomhedernes dagligdag.

### *Bogens fokus*

Det har derfor været ambitionen for denne bog at bibringe feltet en dybdegående, kvalitativ og kulturvidenskabelig tilgang til Virksomheders Sociale Ansvar/CSR.

Den kulturvidenskabelige vinkel betyder at undersøgelsen af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR er formet af fire forskellige interesser:

- Fokus på dagligliv og hverdagspraksis
- Fokus på forskelle i sammenhængen
- Perspektiv gennem undersøgelse i tid og i rum
- Fokus på relationen mellem det der siges og det der gøres – det vil sige i spændingsfeltet mellem begreb/diskurs og praksis

De enkelte resultater af disse forskningsmæssige interesser vil blive uddybet nærmere i denne konklusion.

Den kvalitative tilgang betyder at disse forskellige elementer bliver mulige at beskrive og analysere, da fokus dermed er på at undersøge kvaliteterne i det udpegede fænomen, Virksomheders Sociale Ansvar/CSR, i dybden. Udgangspunktet er at undersøge det relevante fænomen i sin kompleksitet og sammenhæng gennem den måde det bliver opfattet og praktiseret af samt har betydning for de personer og grupper der er berørte af det.

Den forskningsmæssige interesse der ligger til grund for denne bog, betyder dermed at Virksomheders Sociale Ansvar/CSR undersøges som et samfundsmæssigt og kulturvidenskabeligt fænomen i tiden uden at dømme om det er rigtigt/forkert eller godt/skidt, og uden at komme med handlingsdirektiver hvilket størstedelen af feltet ellers først og fremmest synes at have været optaget af.

Det analytiske udgangspunkt for bogen er i forlængelse af denne forskningsinteresse hentet fra socialkonstruktivismen med særlig inspiration fra Annemarie Mols praktiografi. Det socialkonstruktivistiske udgangspunkt understreger først og fremmest at det undersøgte fænomen ikke betragtes som en fast, defineret størrelse man som forsker skal afdække i sin fulde form, men at fænomenet er flydende, ustabil og flertydigt og derfor består i kraft af de sociale sammenhænge som det fungerer i relation af. Det er altså ikke en ting som man kan komme tæt på; man må i stedet betragte fænomenet i sin konstante skabelse. Dermed fastfryses fænomenet heller ikke til en bestemt tid eller et bestemt sted, men det understreges at fænomenet har form af den sammenhæng, den eksisterer i og den sammenhæng der involverer sig i det undersøgte fænomen – i dette tilfælde i Virksomheders Sociale Ansvar/CSR.

Det er Annemarie Mols pointe at den konstante skabelse af et fænomen, som jeg beskrev ovenfor, først og fremmest sker i den måde fænomenet praktiseres på og at dette sker på multiple måder der dog internt relaterer sig til hinanden. Dermed understreges på en og samme tid: praksis og forskellighed i sammenhæng. Selvom Annemarie Mol i sin egen beskrivelse ikke levner så megen plads til det diskursive niveau af praksis, så viser hun i gennemgang af sit feltarbejde at de involveredes supplerende verbale forklaringer til den udførte praksis også har stor vægt og relevans for forskerens forståelse og indsigt.

På samme måde har jeg defineret mit eget analytiske ståsted til at være i relationen mellem diskurs og praksis, for på denne måde at have mulighed for at undersøge formning af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR gennem både skriftlige kilder, politiske diskussioner og i virksomheders implementering og daglige praksis med denne idé.

Det har på denne baggrund altså været en grundlæggende præmis for mig med denne bog at følge fænomenet Virksomheders Sociale Ansvar/CSR i dets emergens i diskurs og praksis, og på denne måde føre de mange indlæg til feltet sammen og vise kompleksiteten. I forhold til den litteratur som området er domineret af, og som først og fremmest forholder sig til hvad Virksomheders Sociale Ansvar/CSR er og bør være, så ser jeg på fænomenets indhold og form som det træder frem i forskellige sammenhænge og praksisser i stedet.

## Baggrund for Virksomheders Sociale Ansvar/CSR

Fokus på både praksis og diskurs har i denne bog ikke bare været retningsgivende for undersøgelse af den nuværende etablering af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR, men også i undersøgelse af hvordan socialt ansvar eller sociale elementer har været knyttet til virksomheder tidligere. Det vil

sige, at jeg både har undersøgt begrebets tidlige etablering (mere om dette i næste afsnit af ”Det konkluderende”), men også hvordan virksomheder tidligere har forholdt sig til og inkorporeret sociale elementer i deres daglige virke og organisation.

Følger man virksomheders sociale engagement i praksis, så viser det sig at dele af den tidlige industri i Danmark, men også i andre dele af den vestlige verden, bar træk fra de førindustrielle produktionssteder. Disse produktionssteder var ikke bare arbejdssteder, men hushold med leder/ejer-familien i centrum og hvor resten af de ansatte både boede og arbejdede sammen med ejerne i – ideelt set – familielignende konstellationer. I den tidlige industri udviklede nogle virksomheder på samme måde patriarkalske træk, således at alle de tilknyttede arbejdere ikke bare arbejdede på fabrikken, men også boede, handlede og levede på fabrikkens område – også kaldet fabrikssamfund. Disse virksomheder indeholdt altså en mængde sociale forhold der genses i de (post)moderne versioner af Virksomheders Sociale Ansvar. På de patriarkalske virksomheder bestod disse af boliger, indkøbs- og spisemuligheder, børneinstitutioner, sociale arrangementer, sygesikringsforanstaltninger med mere. I (post)moderne virksomhedspraksis kan vi genkende en del af disse forhold der både opererer under personaleledelse/Human Ressource og idéer om Virksomheders Sociale Ansvar/CSR.

En anden måde at relatere sociale forhold til virksomhedsledelse i den tidlige industri var gennem filantropiske tiltag, som for eksempel oprettelse af forskellige typer af virksomhedsfonde. Dette filantropiske element genser vi også i dag indenfor idéen om Virksomheders Sociale Ansvar/CSR.

Det vil sige, at nogle af de socialt orienterede elementer som virksomhedsledelsen forholdt sig til allerede i den tidlige industri stadig består blandt andet med reference til Virksomheders Sociale Ansvar/CSR. Og der er flere ligheder end de ovenfor nævnte, men der er absolut også forskelle.

For det første, så dækker idéen om Virksomheders Sociale Ansvar/CSR over meget mere end medarbejderrelaterede initiativer eller filantropi. Angående de medarbejderrelaterede initiativer eller interne sociale tiltag så er det ikke altid tydeligt hvornår de defineres indenfor en virksomheds HR- eller CSR-arbejde. Denne distinktion er som vi har set i gennemgangen af det empiriske materiale (for eksempel forskellen mellem Coca-Cola og Skandia med meget eksternt rettet CSR-arbejde på den ene side og blandt andet FDB med deres fortrinsvis intern rettede CSR-arbejde på den anden side) afhængig af den enkelte virksomhed og deres allerede etablerede rutiner og organisering.

Derudover så har netop det filantropiske element været genstand for ophedet debat i relation til definitionen af hvad Virksomheders Sociale Ansvar/CSR beskæftiger sig med (jf. ”Det generelle – tilgang”: 47-62). Denne forskel i opfattelse følger samtidig en grænse mellem en amerikansk og en europæisk tilgang og forståelse af CSR. I den amerikanske liberalistiske samfundsmæssige kontekst har man historisk set understreget vigtigheden af et lokalsamfund/”community”, den enkeltes moralske ansvar for at være med til at tage sig af de der trænger til hjælp og af brug af denne slags frivillige kræfter til etablering af sociale foranstaltninger (jf. ”Socialt ansvar i forskellige samfundsmodeller” og ”Virksomheders Sociale Ansvar/CSR i begreb og praksis” i kapitlet ”Det begrebslige”; ”Moralsk eller strategisk CSR” i kapitlet ”Det generelle – tilgang”). I Europa har man i højere grad opbygget henholdsvis korporative og sociale offentlige systemer der derfor som en fælles retlig opgave skulle sørge for at folk ikke forblev fattige og i alle tilfælde kunne opretholde et anstændigt liv (Det begrebslige: 29). Forskellen mellem de to systemer er altså på den ene side personificering eller generalisering af ansvar og dermed på den anden side om den enkelte frit kan vælge størrelse og form på sit sociale ansvar eller det er styret af unificerede, centrale systemer. I den amerikanske kontekst har der været stor vægt på det personificerede ansvar og dermed også på friheden for den enkelte til at vælge hvordan dette ansvar skulle håndteres. I Europa har der i højere grad været tradition for at lave faste systemer og fordelinger så alle bidrager lige meget i forhold til mulighed. Disse forskelle påvirker også hvordan Virksomheders Sociale Ansvar/CSR forstås og struktureres i de to verdensdele, idet CSR får et filantropisk præg i USA og i Europa i højere grad bliver forholdt og relateret til opbygningen af et gennemgribende system der går ind og ændrer på den måde virksomheder arbejder og forstår deres arbejde på. Forskellen er ikke entydig eller fuldstændig fra den ene verdensdel til den anden, men er alligevel umiskendelig i min kombination af analyser af interviews, litteratur og deltagelse i CSR-feltet.

Ved både den patriarkalske virksomhedsform og ved den filantropiske virksomhedsfonds oprettelse i den tidlige industri ser vi desuden endnu en forskel til Virksomheders Sociale Ansvar/CSR som den forstås og udøves i dag. Og det er udpegelsen af det ansvarlige subjekt. I den tidlige industri er den ansvarlige part virksomhedslederen, mens det sociale ansvar i dag i stedet knyttes til organisationen – til virksomheden. (Senere i konklusion vender jeg tilbage til nærmere diskussion af udpegning af virksomheden som subjekt).

Jeg argumenterer i bogen at denne forskel blandt andet bygger på hvordan ansvar etableres i forskellige samfundssystemer. I standssamfundet, som den tidlige industri udsprang af,

blev ansvar knyttet tæt til ens position således at havde man penge havde man også ofte magt, men med denne magt fulgte samtidig et (moralsk) ansvar for at tage sig af mindre bemidlede eller trængende af forskellig slags.

Standssamfundet og dermed denne måde at definere det sociale ansvar forsvandt støt (eller mindskede til et minimum) fra slutningen af det 19. århundrede til slutningen af det 20. århundrede i Danmark. I lighed med særligt de andre Skandinaviske lande fik fagbevægelsens politiske støtter regeringsmagten i hovedparten af denne periode og med dette udgangspunkt udvikledes et mere og mere omfattende velfærdssystem, hvor idealet var at alle skulle stilles lige for loven. Alle særlige magtprivilegier forsvandt og med det også et særligt udpeget socialt ansvar til specifikke dele af samfundet. Velfærdssamfundet opbyggede forskellige systemer der ideelt set skulle give alle lige muligheder i livet samtidig med at alle havde fælles (solidarisk) ansvar til at støtte de mindre bemidlede gennem indbetaling af skatten der så blev retfærdigt distribueret af de offentlige instanser. I økonomiske opgangstider blev velfærdssamfundet og dets mulige støtteforanstaltninger så omfattende, at da den økonomiske krise indfandt sig igen fra slutningen af 1970'erne blev det offentliges økonomiske byrde efterhånden for stor og nye tiltag måtte indføres. (jf. ”Velfærdssamfundet bryder frem” under ”Det begrebslige”)

Inspireret af tanker og initiativer fra nogle banebrydende virksomheder og forskere blev et af de nye tiltag introduktionen af idéen om Virksomheders Sociale Ansvar/CSR der blev lanceret af daværende socialminister Karen Jespersen med en kampagne ”Det Angår Os Alle” i 1994.

### ***Virksomhedernes begrundelse for inddragelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR***

Men én ting er den samfundsmæssige og politiske baggrund for indførelse af idéen om Virksomheders Sociale Ansvar, som jeg på denne måde har lagt frem. Noget andet er målgruppens – nemlig virksomhederne – interesse og baggrund for eventuelt at inddrage socialt ansvar i deres strategi og daglige praksis. Selvom den daværende socialdemokratiske regering med Karen Jespersen som initiativtager altså kunne se meningen med at virksomheder skulle påtage sig et større socialt/samfundsmæssigt ansvar/engagement, så var det jo ikke givet på forhånd at virksomhederne faktisk var enige i dette tiltag.

Nogle var/er absolut også skeptiske overfor påførelse af nye ansvarsområder og mente/mener at det alene måtte være statens ansvar, mens andre var/er mere positive mod udfordringen. Enkelte virksomheder og forskere var faktisk allerede i gang med den type tiltag og

havde derfor på sin side været inspiration for socialministerens nye kampagne og idé. (jf. ”Nye tider kræver nye ansvar” – ”Det begrebslige”)

Min empiriske undersøgelse begyndte med dette spørgsmål: Hvorfor er det interessant for jer som virksomhed at inddrage et aspekt som Virksomheders Sociale Ansvar/CSR i virksomhedsdriften? Der kom mange forskellige svar der afspejlede virksomhedernes forskellighed, men i forskelligheden kunne også anes nogle fællestræk, nemlig at virksomhederne inddrager idéen om at de har et socialt ansvar på baggrund af:

- a) *Eksterne pres og hensyn* (medieskandaler, fagforeninger, forbrugere, investorer el.lign.)
- b) *Interne pres og hensyn* (medarbejdere er virksomhedens vigtigste og dyreste ressource og når virksomhederne handler ud fra værdier som medarbejderne sympatiserer med, er der samtidig større chance for at de føler loyalitet overfor virksomheden).
- c) *Virksomhedens baggrund* (virksomhedens produkt, historie, værdier eller kulturelle forhold)
- d) Ønske om *organisationsforandringer via CSR som ledelsesværktøj*.
- e) Ønske om at *forbedre forretnings- og investeringsmuligheder*

Et sidste element af baggrunde for virksomhedernes inddragelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR er at *Virksomheders Sociale Ansvar/CSR er et begreb med (næsten) entydig positiv ladning, der er svær at frasige sig*. Udover ovenstående strategiske forklaringer på hvorfor Virksomheders Sociale Ansvar/CSR er relevant for virksomhederne, så viser begrebet sig i analysen for det første at have opnået stor opmærksomhed de seneste år i den almene offentlige diskussion og for det andet så har Virksomheders Sociale Ansvar/CSR i denne diskussion fremstillet næsten udelukkende som et vigtigt og positivt element for virksomheder. Denne entydige positive udlægning gør det svært for virksomhederne bevidst at undlade overvejelser af denne slags. Meningsdannere af forskellig slags udtaler sig med mellemrum skeptisk overfor idéen om Virksomheders Sociale Ansvar/CSR, men de skeptiske er meget sjældent repræsentanter for en virksomhed der på den måde altså afviser socialt ansvar som relevant. Konsekvensen af den entydige positive fremstilling af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR er derfor at virksomhedernes råderum på dette område er at forholde sig positivt og aktivt til idéen eller også at ignorere eller udsætte udarbejdelse af virksomhedens sociale og miljømæssige overvejelser. Kritisk afvisning af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR er altså ikke en plausibel respons (jf. ”Det generelle” – afsnit ”Hvorfor”).

Denne analyse bliver støttet af Marchs skraldespandsmodeller for beslutninger. I modsætning til mere traditionelle beslutningsteorier der understreger at beslutning tages på

baggrund af en særlig rationalitet med et årsag-virkningsforhold mellem problem og løsning, så beskriver March hvordan beslutninger følger et langt mere anarkistisk mønster. Problemer, løsninger, beslutningsanledninger og beslutningstagere er ifølge skraldespandsmodellerne uafhængige, men forbindes alene af deres samtidighed og strukturelle tilgængelighed. Problemer og løsninger følger på denne måde ikke et rationelt forløb hvor det ene på forhånd er defineret som årsag og det andet som virkning. Problemer og løsninger bliver udpeget til at hænge sammen gennem beslutninger om deres sammenhæng, og denne kobling kan kun ske når henholdsvis problemer og løsninger figurerer i en samtidig tilgængelighed (jf. gennemgang i ”Praksis og Handlerum”, afsnit ”Organisationens følsomhed overfor VSA/CSR”). I denne sammenhæng kan vi altså blandt andet betragte Virksomheders Sociale Ansvar/CSR som en løsning der optræder samtidig med nye typer af pres fra virksomhedens interessenter og nye forretningsmuligheder. Løsningen Virksomheders Sociale Ansvar/CSR er gjort tilgængelig gennem blandt andet politiske initiativer af støttemuligheder, netværk o.lign. der har opfordret virksomhederne til at inkludere sociale og miljømæssige overvejelser i deres forretningsdrift.

Virksomhedernes baggrund for at inddrage Virksomheders Sociale Ansvar/CSR som et element i forretningsstrategien bunder altså ifølge virksomhedernes egne udsagn i ønsker om risikostyring, mulighed for forbedring af konkurrencekraft og/eller med inspiration fra egen virksomheds historie, produktion eller kultur. Det er vigtigt at understrege at virksomhederne sjældent udpeger et enkelt element, men langt oftere en kombination af et par eller alle ovenstående elementer, når de skal forklare baggrund for deres interesse i Virksomheders Sociale Ansvar/CSR.

Med inspiration fra March og skraldespandsmodellerne argumenterer jeg at udover virksomhedernes konkrete praktiske begrundelser for Virksomheders Sociale Ansvar/CSR så interesserer virksomhederne sig også for Virksomheders Sociale Ansvar/CSR fordi det præsenteres som en tilgængelig løsning på virksomhedens samtidige problematikker og fordi virksomhederne *beslutter* sig for at koble nye problematikker til ’løsningen’ Virksomheders Sociale Ansvar/CSR.

## Konsistens(er)

Jeg har altså hermed opsummeret hvordan idéen om Virksomheders Sociale Ansvar/CSR er opstået i Danmark og i USA, og hvordan sociale elementer har været knyttet til virksomheder tidligere. Jeg har også beskrevet baggrunde for at dansk-baserede virksomheder inkluderer Virksomheders Sociale Ansvar/CSR i deres virksomhedsdrift – men det er endnu ikke klarlagt hvad Virksomheders Sociale Ansvar/CSR normalt betegner og består af eller rettere i tråd med min konstruktivistiske og

praksiografiske tilgang, hvordan forskellige praksisser betegner og praktiserer Virksomheders Sociale Ansvar/CSR.

I afsnittet ”Ansvar – Virvar” i ”Det begrebslige” bliver forskellige politiske versioner af hvilken betegnelse der er den rigtige for det felt der på engelsk kaldes Corporate Social Responsibility (CSR) lagt frem. Det viser sig her for det første at der er stor uenighed om hvilken dansk betegnelse der vil være den mest dækkende og produktive og for det andet at den betegnelse og forståelse som de forskellige institutioner (ministerier, arbejdsmarkedsorganisationer og NGO’ere) foretrækker, i høj grad afspejler de enkelte institutioners arbejdsfelt og fokusområde. Det er aldrig rigtig lykkedes at finde en dansk betegnelse alle kan være enige om – for tiden(!) er de mest gængse nok Virksomheders Samfundsmæssige Engagement og Bæredygtighed – men i stedet bruges den engelske betegnelse og forkortelse, CSR, også i vid udstrækning. I denne bog har jeg valgt at bruge betegnelsen Virksomheders Sociale Ansvar/CSR for på denne måde at koble den første og mest alment kendte term ”Virksomheders Sociale Ansvar” med den for tiden mest fagligt anerkendte og præcise term CSR.

Den store diversitet i hvad Virksomheders Sociale Ansvar/CSR egentlig dækker over bliver på den ene side betegnet som feltets styrke da det giver fleksibilitet til at rumme den store diversitet af organisationer og virksomheder. På den anden side markeres det også som feltets store svaghed, da det har fået nogle til at påstå at stort set alt kan lægges ind under betegnelsen, men også at det betyder at der i feltet er en række aktører der ubevidst taler forbi hinanden (Garsten 2005: 260 og 264). Aktørerne taler nemlig fra hvert deres sted uden at være opmærksom på at de rent faktisk ikke taler om det samme. Denne manglende konsistens i hvad Virksomheders Sociale Ansvar/CSR handler om betyder samtidig at feltet bliver svært at kritisere, som noteret ovenfor i gennemgang af baggrunde (se desuden mere i kapitlet ”Det Specifikke – tilgang”).

Virksomhedernes foretrukne betegnelse har på sin side været påvirket af hvilket felt og hvilke interessenter, de blev influeret af og ønskede at kommunikere med. Uanset virksomhedernes valg af betegnelse for feltet, så har deres vigtigste bidrag til at forme idéen om Virksomheders Sociale Ansvar/CSR dog været deres valg af fokus og deres sociale og miljømæssige initiativer i den daglige virksomhedspraksis.

### ***Fokus i virksomhedernes CSR-arbejde***

I bogens empiriske materiale finder vi både såkaldte internt såvel som eksternt orienterede sociale og miljømæssige tiltag. Vi ser også at der er forskel på hvor aktivt virksomheden er gået ind og

defineret hvad Virksomheders Sociale Ansvar/CSR er for netop dem og hvilke aktiviteter der skal følge af denne definition. Nogle lader sig inspirere af strømninger og initiativer udenfor virksomheden der er interessante at tilslutte sig, mens andre er meget aktive i selv at skabe initiativer med relevans for virksomheden samt eventuelle andre samarbejdspartnere. De konkrete fokuspunkter er på denne måde præget af både eksterne og interne faktorer som jeg har samlet i følgende punkter:

- 1) *Udgangspunkt eller baggrund for interesse i Virksomheders Sociale Ansvar/CSR ('hvorfor CSR' er med til at forme 'hvad CSR').*
- 2) *Virksomhedens kerne-element(er)*
- 3) *Virksomhedens værdier, kulturelle og historiske træk*
- 4) *Inspiration fra officielle definitioner, standarder og værktøj samt eksterne eksperter og samarbejdspartnere*

Overordnet kan man altså sige, at udpegningen af hvad Virksomheders Sociale Ansvar/CSR skal repræsentere i den enkelte virksomheds virke sker i en afvejning mellem virksomhedens og samfundets interesser og karakteristika. Virksomheders Sociale Ansvar/CSR kan altså ikke defineres entydigt og med et bestemt veldefineret indhold, men former sig og defineres i relation til den tid, det sted samt de personer, institutioner, organisationer med specifikke interesser som refererer til, men ikke mindst praktiserer Virksomheders Sociale Ansvar/CSR.

## CSR og virksomhedspraksis

De otte virksomheder der er repræsenteret i bogen, har som sagt forskellige baggrunde for at inkludere Virksomheders Sociale Ansvar/CSR og forskellige måder at definere virksomhedens specifikke tiltag i relation til sociale og miljømæssige forhold. Det kan derfor ikke komme som nogen overraskelse at de også har forskellige måder at implementere deres idéer og forståelser angående socialt ansvar – kort sagt forskellige socialt ansvarlige praksisser.

Men ikke bare er udlægning af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR altså præget af de enkelte aktørers tilknytning og formål (som man også kunne kalde deres baggrund og strategi), udlægningen er også præget af andre kulturelle faktorer som daglige rutiner og systemer samt af måske mere 'tilfældige' faktorer som særlige problematikker, opmærksomhed og muligheder. Det blev tydeligt i interviewundersøgelsen, men ikke mindst med materialet fra deltagerobservation og arkivarbejde angående IKEA. Virksomhedens arbejdsform, eksterne interessenters påpegning af sociale eller miljømæssige problemer ved virksomhedens drift, virksomhedens typiske videns-

referencer eller systemer (hos IKEA f.eks. deres værdigrundlag, men også opdeling af verden i livsstilssegmenter), tekniske muligheder, nye samarbejdspartnere (som f.eks. samarbejde med Greenpeace i udvikling af ny katalogpapirtype) er altså alle elementer der er med til at forme den specifikke virksomheds forståelse og arbejde med Virksomheders Sociale Ansvar/CSR.

På trods af understregningen af forskelligheden, så har det været et princip gennem bogen at anskueliggøre denne forskellighed *samtidig* med at forsøge at opsummere hvor virksomhedernes tilgange lapper over hinanden. Det er altså ikke et ønske alene at understrege forskelle, men netop at gøre det klart hvad der henholdsvis adskiller og samler de forskellige tilgange.

Materialet fra interviewundersøgelsen viste at i relation til implementering og praksis af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR, så mødtes og adskilte virksomhederne sig i forhold til følgende faktorer:

- 1) Om CSR bliver inddraget i virksomheden gennem struktureret og opsøgende arbejde *eller* At CSR inddrages i virksomheden inspireret af tilsagn og opfordring fra udefrakommende initiativ og strukturer
- 2) At implementering og praksis af arbejde med VSA/CSR er præget af den enkelte virksomheds organisation, arbejdsform, værdier og kulturelle træk
- 3) At organisering af arbejdet med VSA/CSR kan ske enten som ”mainstreaming” og/eller er koncentreret indenfor en særskilt afdeling i virksomheden

Sætter man derfor ”hvorfor”, ”hvad” og ”hvordan” – mere præcist udtrykt som baggrund, fokus og praksis – sammen så kan man beskrive processen for inddragelse af og arbejde med Virksomheders Sociale Ansvar/CSR i en virksomhed på følgende måde:

## ET TYPISK FORLØB FOR UDVIKLING AF CSR-STRATEGI

### [FASE 1]

Forretning med enkeltstående, sporadiske sociale og miljømæssige initiativer

Eksterne/Interne pres eller anden inspiration til overvejelse af CSR som del i virksomhedsstrategi

### [FASE 2]

Indhentning af definitioner og værktøjer til forståelse af CSR

Kortlægge egen organisation for at få overblik over allerede eksisterende sociale og miljømæssige initiativer

### [FASE 3]

Formulere egen CSR-fokus og strategi på baggrund af:

- Definitioner på CSR-feltet og brug af CSR-standarder og -værktøj
- tidligere sociale og miljømæssige initiativer i organisationen
- Virksomhedens kerne (produkt, værdier, kultur etc.)
- Eksterne og/eller interne pres på særlige områder

### [FASE 4]

Med udgangspunkt i virksomhedens formulerede CSR-fokus vurderes virksomhedens generelle status på det udpegede CSR-felt – og det registreres hvor og hvad virksomheden mangler i forhold til ambition.

Strategi for opnåelse af ambition med CSR-arbejde fastsættes.

### [FASE 5]

Nye eksterne/interne pres og nye inspirationer opstår blandt andet ved at CSR-feltet rykker sig

Virksomhedens CSR-fokus ændrer sig (og processen starter forfra fra fase 1-3 og videre til fase 4-5)

Oversigten over ”Et typisk forløb for udvikling af CSR-strategi” viser på denne måde at indførelsen af idéen om Virksomheders Sociale Ansvar/CSR ikke sker på bar bund, men (ofte) bygger videre på nogle allerede etablerede sociale og miljømæssige initiativer i virksomheden. Inddragelsen af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR som strategisk element samler sådanne tidligere, måske spredte initiativer og skaber mulighed for at betragte disse på en ny måde og derfor giver blik for at udpege ’huller’ som f.eks. manglende initiativer eller manglende strategisk relevans. Tidligere praksis som ikke har været omtalt i de officielle kommunikationskanaler eller argumenteret for på et forretningsstrategisk plan, kan finde strategisk argumentation i begrebet og idéen Virksomheders Sociale Ansvar/CSR. Virksomheders Sociale Ansvar/CSR som begreb og praksis lever på den måde fuldt ud op til et af diskursanalysens grundlæggende argumenter: *at et begreb på en og samme tid er et produkt af den sammenhæng det eksisterer i, og samtidig er med til at udpege det rum hvor i der kan tales – og dermed også det rum hvor der kan findes løsninger* (jf. begyndelse af kapitlet ”Det begrebslige”). En anden ting som oversigten også understreger, er *at en CSR-strategi (inklusive både forståelse og praksis af CSR) er en kontinuerlig proces der ikke kan sættes på formel*, men netop er afhængig af den konkrete sammenhæng som den eksisterer i (jf. ”CSR mellem profit og social ansvarlighed – CSR-begrebet fra 1950-2000” i ”Det begrebslige”).

Selvom materialet fra interviewundersøgelsen viste stor indsigt og bredde, så er det stadig begrænset, idet det (stort set) portrætterer virksomhederne som enheder uden interne uoverensstemmelser og diskussioner om hvorfor, hvad og hvordan socialt ansvar skal praktiseres i netop denne virksomhed. Derfor valgte jeg at gå tættere på en af virksomhederne, IKEA, gennem deltagerobservation i omkring et halvt år. I den periode fulgte jeg IKEAs arbejde med Virksomheders Sociale Ansvar/CSR fra det internationale koncernniveau til landsniveau og videre igen til det enkelte varehus og disse idéers indflydelse på arbejdsoplevelsen hos den enkelte medarbejder. Materialet jeg fik indsigt i her er langt mere detaljeret, differentieret og komplekst end de indtryk der var indsamlet gennem interviews.

Kompleksiteten refererer ikke bare til forskellige meninger angående hvordan virksomheden skal forholde sig til socialt ansvar, men udfoldede sig både i relation til historien bag virksomhedens involvering i socialt ansvar, til definering af virksomhedens sociale og miljømæssige fokus, til håndtering af virksomhedens interesser med meget mere. Ved at komme så tæt på en virksomhed og følge idéen om sociale og miljømæssige hensyn, i dag betegnet som Virksomheders Sociale Ansvar/CSR i alle dets facetter, blev det tydeligt hvordan en sådan tilgang influerer store dele af virksomhedens praksis – hvis ikke alle.

### ***Baggrund og fokus***

I mit indledende interview med den administrerende direktør i IKEA-Danmark blev baggrund og fokus for IKEAs interesse for Virksomheders Sociale Ansvar/CSR først og fremmest relateret til virksomhedens grundlæggende værdier, såsom for eksempel ydmyghed, omkostningsbevidsthed og de mange mennesker (jf. blandt andet afsnittene ”Historien” og ”Med udgangspunkt i værdierne”). Generelt set var interviewet, efter aftale, fokuseret på de danske tiltag med udgangspunkt i en på det tidspunkt ny personalepolitik og den medie-tumult der fulgte lanceringen.

I den efterfølgende feltarbejdsperiode hvor den internationale dimension blev inkluderet og aviser og annaler blev gennemgået, viste det sig at IKEA ikke bare var inspireret af sit værdiunivers, men på linie med nogle af de andre virksomheder i interviewundersøgelsen var sat i gang af en række nye love og medie-skandaler der forholdte sig til henholdsvis miljø, internationale arbejdsforhold og børnearbejde. Den offentlige reaktion på disse medieskandaler ramte også IKEA økonomisk. Hvert af disse udpegede områder gav derfor anledning til at IKEA begyndte at forholde sig til sociale og miljømæssige aspekter på en ny måde.

Andre studier af IKEAs arbejde med CSR fremhæver virksomhedens grundlæggende værdier og gennemgående interesse for miljø og sociale spørgsmål som det afgørende for IKEAs interesse for CSR (f.eks. Andersen 2005: 136). Forskellen mellem Andersens og min konklusion ser jeg som et klart eksempel på hvad dybdegående feltarbejde inklusiv deltagerobservation, arkivarbejde etc. kan skabe af forskel på forståelse og indsigt. I min analyse betragter jeg også virksomhedens værdi-grundlag som vigtig i arbejdet med CSR, men bare ikke som den eneste baggrund. En metodisk tilgang hvor der er større dybde og bredde i materiale og flere aspekter med i undersøgelsen, har på denne måde større mulighed for at fremvise den kompleksitet som tilgang, fremgang og altså praksis udgør på dette felt.

Selvom det indledende igangsættende element derfor ikke først og fremmest var virksomhedens værdier, som først præsenteret også i min undersøgelse, så viste det sig ligeledes i min analyse at IKEAs værdier (”En møbelhandlers testamente” skrevet af IKEAs grundlægger Ingvar Kamprad i 1976) var meget vigtige som grundlag og videre inspiration for arbejde med Virksomheders Sociale Ansvar/CSR. En del af de værdier der i 1976 forholdte sig tæt til forretningsidéen og måden at drive forretning på, blev i forlængelse af inddragelsen af sociale og miljømæssige aspekter tolket på nye måder der inkluderede og satte rammer for det sociale og miljømæssige perspektiv i IKEA (jf. ”Det specifikke – tilgang”). Men IKEAs værdier var ikke alene om at inspirere arbejdet med sociale og miljømæssige aspekter, idet IKEA for at håndtere dette

arbejde over årene har udviklet en bred vifte af partnerskaber med NGO'er af forskellig slags der hver i sær er eksperter indenfor de områder IKEA har ønsket at arbejde videre med.

Omstændigheder eller pres blev (med en terminologi lånt fra narrativ analyse) tolket ind i IKEAs værdier der fik ny mening. Med de konstruktivistiske og interaktionistiske briller på, ser vi hvordan forståelsen af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR formes af den kontekst den interagerer med, og omvendt at forståelsen af virksomhedens grundlæggende værdier omtolkes eller forstås på nye måder i relation til Virksomheders Sociale Ansvar/CSR. Med en praksisografisk tilgang ser vi hvordan Virksomheders Sociale Ansvar/CSR udmønter sig i flere relaterede praksisser. Sidst, men ikke mindst, ser vi hvordan opmærksomheden om Virksomheders Sociale Ansvar/CSR får konkrete organisatoriske konsekvenser på både virksomhedens struktur (nyt ansvarsområde og stillingstyper) og på dens arbejdsform (partnerskaber med NGO og reaktioner i relation til offentlig kritik og opmærksomhed).

IKEA-Danmarks personalepolitik lanceret i efteråret 2001 var på samme måde inspireret af både samfundsmæssige diskussioner (tørklæde-sagen i årene op mod år 2000) og af IKEAs værdier. Samtidig var personalepolitikken inspireret af ønsker og visioner om en bredere sammensat medarbejderskare da det var blevet tydeligt at en medarbejdergruppe der fortrinsvis bestod af mange unge, korttidsansatte medarbejdere ikke var optimal. Sidst, men ikke mindst, var det et udtalt ønske fra hele IKEA koncernen at der skulle uddannes potentielle nye ledere for at virksomheden fortsat kunne ekspandere i fremtiden (jf. afsnit "Stort potentiale – lille effekt?" i kapitel "Fra "de mange" til mangfoldighed")

Fokus for IKEAs arbejde med Virksomheders Sociale Ansvar/CSR var på denne måde påvirket af en kombination af eksterne pres, virksomhedens kerne og grundlæggende værdier, af partnerskaber med NGO'ere og af ønske om at forandre organisationen samt oparbejde nye forretningspotentialer.

### ***Holdning for handling***

I min undersøgelse af IKEA undersøgte jeg ikke bare hvad baggrund og fokus for arbejdet med Virksomheders Sociale Ansvar/CSR er, men også hvordan dette aspekt bliver implementeret i virksomhedens daglige praksis.

Strukturelt har inklusion af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR indbefattet udarbejdelse af et Code of Conduct – hos IKEA kaldet IWAY – der først og fremmest bruges i deres relation til leverandørkæden og arbejde med produktets livscyklus. Organisatorisk har

inklusion af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR-perspektiv i virksomheden betydet at der er kommet et (eller flere) helt nye områder ind som et administrativt og strategisk element i virksomhedens opbygning. I første omgang var det miljø/børnearbejde som blev tilknyttet mere traditionelle stillingsområder såsom for eksempel indkøb, men i 2002 blev emnefeltet udvidet og CSR-indsatsen samlet under én hat i området Social & Environmental Affairs. Siden 1990'erne er opbygget et netværk af miljø-koordinatorer i alle IKEAs enheder, men på feltarbejdstidspunktet var disse koordinatorer endnu ikke påvirket af koncernfunktionens ændrede navn og funktionsområde. I de amerikanske/angelsaksiske afdelinger af IKEA findes der medarbejdere der beskæftiger sig med filantropiske initiativer (jf. forskel mellem USA og Europa angående filantropi), men derudover havde de socialt orienterede initiativer altså endnu ikke etableret sig som et gennemgående nyt organisatorisk element.

For at komme i dybden med implementering i virksomhedens hverdag og daglige praksis, fik jeg fast sæde hos IKEA-Danmark hvor jeg fulgte etablering og implementering af deres mangfoldige personalepolitik. Jeg deltog i møder, seminarer, diskussioner og dagligdag af alt hvad der havde at gøre med den sociale opmærksomhed og med indførelsen af idéen om mangfoldighedsledelse. Mit særlige fokus i den forbindelse blev et projekt "High Potentials Program" der handlede om at ansætte nye lederkandidater med IKEA-utraditionelle baggrunde. Dette projekt blev ikke den succes som det var udset til da rammerne for projektet var for løse og mulighederne for at lave den 'kulturrevolution' der var ønsket, ikke var til stede (jf. "Stort potentiale – lille effekt?"). Ved at følge de enkelte "high potentials" og medarbejderne udenfor dette projekt, blev det vist at selvom kultur og praksis i en konstruktivistisk forståelse hele tiden skabes og forhandles, så kræver markante forandringer rum og tid til at lykkes, og forhandlinger om ny- eller genskabelse sker ikke nødvendigvis uden sværdslag.

Nogle af de stridspunkter og komplikationer der opstod i forbindelse med indførelsen af den ny personalepolitik og af programmet "High Potentials" var:

- at udpegningen af nogle bestemte medarbejdere som "high potentials" truede andre der begyndte at omtale sig som "low potentials".
- at de almene servicemedarbejdere i for eksempel butikken som gennem længere tid havde oplevet nedskæring af personale i deres funktioner ikke forstod hvorfor ledelsen pludselig fordobledes på en række opgaver.
- at "high potentials" i mange tilfælde ikke fik udpeget en bestemt opgave og et bestemt job, men blev indsat som "nr. 2" i nogle bestemte jobkategorier hvor fra det var meningen at de

selv skulle skabe sig et job i en funktion som de selv blev opmærksomme på manglede i forretningen. Da disse "high potentials" netop var defineret ud fra at de havde "IKEA ukendte baggrunde" og derfor ikke kendte til detailbranchen, møbelbranchen eller IKEA var det vanskeligt for dem at gå ind og udpege et nyt arbejdsområde der skulle være deres og som samtidig blev accepteret som interessant fra ledelsens side.

- at organisationen omkring "high potentials" ikke var gearet til den 'kulturrevolution' som det var ønsket at de nye medarbejdere skulle præstere – og som en del af dette at IKEA som virksomhed har svært ved at udnytte og anerkende de kompetencer som for eksempel akademikere eller andre med ikke-forretningsorienterede baggrunde har at tilbyde.

Man kan sige at der i IKEA-Danmark var en forståelse og forventning fra den øverste ledelse om hvordan man kunne skabe en 'kulturrevolution' i virksomheden og hvilken rolle "high potentials" kunne have i den forbindelse. Der var en anden tilgang og forståelse fra de medarbejdere der var tættest på de nye medarbejdere (for eksempel de "nr. 1 ledere" der fik knyttet en "nr. 2" på sit arbejdsområde). Der var en tredje tilgang fra de medarbejdere der ikke selv var på lederfunktioner, men som derimod var medarbejdere under nu dobbelt så mange ledere som tidligere. Og så var der ikke mindst de nye medarbejdere der kom ind i virksomheden som novicer i branchen og i virksomheden, men som ikke desto mindre var udnævnt til "high potentials". Forventninger, forståelser og praksis i virksomheden er altså forskellige og tiltag bliver tolket i relation til hver af disse, men naturligvis også påvirket og relateret til de andres forståelser og tolkninger. Med dette eksempel har jeg vist at der i virksomheden eksisterer multiple måder at relatere sig til virksomheden og til initiativer indenfor feltet Virksomheders Sociale Ansvar/CSR. Multipliciteten er i ovenstående eksempel koncentreret om *reaktioner på og involvering i et bestemt projekt*, men i min analyse af IKEA og deres implementering og håndtering af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR, fandt jeg også eksempler på *multiple måder at praktisere og forstå det sociale ansvar indenfor samme virksomhed*.

Jeg viste for eksempel at der (i den periode jeg undersøgte) var stor forskel på hvordan man håndterer det sociale ansvar hos henholdsvis IKEAs koncernledelse og hos den nationale ledelse i Danmark. I koncernledelsen handlede Virksomheders Sociale Ansvar/CSR om leverandørkæde hvor det i IKEA-DK fokuserede på medarbejderforhold og sammensætning. I koncernledelsen var det desuden vigtigt at strukturere og handle socialt ansvarligt lang tid før man havde lyst til at kommunikere til omverden hvordan man forholder sig til sociale forhold. Mange af

virksomhederne fra interviewundersøgelsen, men også udenfor interviewundersøgelsen, har haft samme forsigtige eller tilbageholdne tilgang (jf. ”Kommunikation” og Morsing 2005: 84). Til gengæld udmærkede IKEA-Danmark sig ved på det tidspunkt at tage nogle nye skridt i forhold til deres sociale engagement og i samme åndedrag at kommunikere disse tiltag helt åbent til omverdenen.

Baggrunden for den første tilgang er at man vil ”Walk the talk, before talk the walk”. Det tager tid at etablere en socialt ansvarlig tankegang og praksis i de dele af og omkring virksomheden der er påvirket af det, og man vil simpelthen undgå at blive taget i ikke at leve fuldt ud op til ens egne ambitioner. Her bliver Virksomheders Sociale Ansvar/CSR part i virksomhedens risikoledeelse.

IKEA-Danmarks tilgang handlede til gengæld i langt højere grad om at ville skabe nye muligheder for at tiltrække en bredere kreds af medarbejdere. IKEA-Danmarks tilgang var på denne måde mere præget af ”Opportunity-management” end af ”Risikoledeelse”. Det betød at de havde brug for og lyst til at fortælle omverdenen om IKEA’s nye personalepolitik, for ikke før potentielle nye medarbejdere var opmærksom på de nye muligheder i IKEA kunne politikken faktisk gennemføres.

En af konsekvenserne af IKEA-Danmarks nye personalepolitik der bygger på idéer fra mangfoldighedsledelse, var at IKEA-Danmark ikke længere ville holde julefrokost af hensyn til en medarbejderskare af mange religiøse overbevisninger. Denne meddelelse skabte stor offentlig opmærksomhed da den tidsmæssigt ramlede sammen med nogle samfundspolitiske begivenheder såsom attentatet på World Trade Center 11. september 2001 og et dansk folketingsvalg med indvandring og forskel mellem kristne og muslimer som hovedtematik. Så meddelelsen om en ny personalepolitik blev helt sikkert udbredt, men på en måde som IKEA hverken havde ønsket eller forudset. I virkeligheden blev IKEA-Danmark altså ramt af præcis den medieskandale som koncernledelsen og andre virksomheder forsøger at undgå med deres mere tilbageholdne kommunikation af sociale tiltag.

I analysen argumenterer jeg at den største problematik i etableringen af den mangfoldige personalepolitik, var at man på den ene side havde udpeget hvilke elementer der var relevante mangfoldighedselementer i forhold til IKEA, og på den anden side havde udpeget andre elementer som ’lige-gyldige’ og ikke-relevante mangfoldighedselementer som IKEA derfor stillede sig neutrale overfor. Blandingen med på den ene side at markere sig som interesseret i og argumentere for det gode i at være opmærksom på mangfoldighed *samtidig med* at erklære sig

neutral på nogle særligt udvalgte mangfoldighedselementer, gav en meget uklar kommunikation både internt og eksternt. Uklar kommunikation er ellers ikke det der normalt knytter sig til IKEA-Danmarks kommunikationsform. Den er i stedet kendt for at være meget direkte og med et provokerende bid. Den typiske kommunikationsstrategi bidrog på sin side til at ”julefrokost-sagen” af eksterne interessenter blev tolket som ”endnu et mediestunt”, og det var meget svært for IKEA-Danmark at overbevise omverdenen om at lige netop i relation til julefrokost-aflysningen, var det ikke et underliggende ønske om opmærksomhed der havde udløst beslutningen (jf. kapitlet ”IKEA dropper julen”).

Måske var opmærksomhedens karakter og størrelse uønsket, men den havde også positive udslag idet tilstrømning af nye medarbejdergrupper faktisk steg efterfølgende. I analysen viste jeg samtidig at markeringen også kunne have en funktion udover opmærksomheden på ny personalepolitik. Min empiriske analyse viste at *kommunikation* om socialt ansvar kan ses som en socialt ansvarlig handling i sig selv, idet den offentlige kommunikation om en virksomheds tilgang til idéen om Virksomheders Sociale Ansvar/CSR er en indirekte opfordring til andre virksomheder om også at forholde sig til dette aspekt af virksomhedsledelse. Og ikke bare fungerer en virksomheds kommunikation om CSR som indirekte opfordring til andre virksomheder, kommunikationen kan samtidig være en indgang til diskussion med omverden af hvad det socialt ansvarlige egentlig består af eller bør bestå af. Denne pointe understreger at kommunikation (holdning) er part i praksis (handling) – nemlig holdning *for* handling.