



CSR er ikke et fast ledelseskoncept



CSR er hverken et quick fix til et godt omdømme eller lidt filantropi på sidelinjen, som mange ledere stadig tror. Sådan lyder det fra førende international CSR-ekspert, Andreas Rasche, fra CBS, der alligevel roser danske virksomheder for at løfte et større samfundsansvar end de fleste.

Af Annemette Schultz Jørgensen, freelancejournalist / Foto af Pelle Rink

Gratis psykologhjælp til stressramte medarbejdere, sponsorstøtte til det lokale håndboldhold, sortering af genbrugspapir i kopirummet og en underskrevet kontrakt med leverandøren i Brasilien om overholdelse af menneskerettigheder. Definitionen på CSR er bred. Og det kan derfor være svært at få øje på den røde tråd i det hav af sociale, miljømæssige og etiske aktiviteter, som en virksomhed kan kaste sig over, hvis man ønsker at løfte et større samfundsansvar.

Den brede definition får af samme grund tit skyld for at gøre CSR-begrebet flyvsk og svært at arbejde med i praksis. Og organisationer efterlyser mere håndgribelige værktøjer, der kan gøre den sociale ansvarlighed lettere at implementere i hverdagen.

Men ifølge Andreas Rasche er bredden i CSR-begrebet netop dets styrke. Og noget som organisationer, efter hans vurdering, burde tage imod med kyshånd. Bredden gør nemlig CSR-arbejdet fleksibelt og betyder, at virksomheder har lettere ved at arbejde med social ansvarlighed på en måde, der passer til lige netop deres værdier, strategier og missioner.

CSR begrebet er rummeligt

”I mine øjne er det tiltrækkende ved CSR-området netop, at begrebet ikke er så snævert defineret. For det giver en rummelighed, der gør det muligt for alle typer organisationer i alle brancher at gøre begrebet til deres eget og selv give det mening,” siger Andreas Rasche.

Han er professor i Business in Society på Centre for Corporate Social Responsibility på CBS, en af de førende internationale eksperter på CSR-området, og i august i år, som eneste repræsentant fra Danmark, inviteret til paneldebat på verdens største ledelseskonference, AOM i Atlanta, i selskab med ledelsesikoner som Henry Mintzberg og Otto Scharmer.

”Men der er en klar tendens blandt ledere i dag til at ville gøre CSR til et mere fast ledelseskoncept. Som en model a la *balanced score-card*, der har fire dimensioner, man kan ticke af. Mange håber på at kunne bruge CSR som en slags quick fix, der hurtigt kan skabe et godt omdømme og løse deres problemer. Men sådan fungerer det ikke. Begrebet er nødt til at være bredt for, at alle kan arbejde med det. Hvis vi indsnævrede definitionen på virksomheders samfundsansvar, ville vi automatisk komme til at udelukke nogle særlige faktorer, der igen ville gøre det vanskeligt for

RESUME

Danske ledere tager deres samfundsansvar mere alvorligt end ledere i de fleste andre lande, og de har indset, at CSR (Corporate Social Responsibility) ikke bare handler om at redde verden, men også om at skabe konkurrencefordele. Sådan lyder det fra førende CSR-forsker, Andreas Rasche, der alligevel bekræfter, at CSR kan klares med lidt filantropi på sidelinjen i håb om at bruge den sociale ansvarlighed som et quick fix til et godt omdømme. For skal man bruge samfundsansvaret til at overhale konkurrenterne, er man nødt til at integrere det i strategien og kerneforretningen. Men det kræver mere arbejde, end mange stadig er villige til.





Hvis vi indsnævrede definitionen på virksomheders samfundsansvar, ville vi automatisk komme til at udelukke nogle særlige faktorer, der igen ville gøre det vanskeligt for visse typer af organisationer at arbejde socialt ansvarligt, siger Andreas Rasche.

visse typer af organisationer at arbejde socialt ansvarligt,” siger den tyskfødtte professor.

Tag afsæt i FNs Global Compact

Andreas Rasches primære forskningsområde er CSR-standarder, især FNs Global Compact, som også er den definition, han anbefaler organisationer at tage afsæt i, når de ønsker at løfte et større samfundsansvar. Her definerer man virksomheders sociale ansvar som alle aktiviteter, der har at gøre med overholdelse af menneskerettigheder, miljøforhold, ansattes rettigheder og antikorrupsion.

”Og har man som organisation først sat sig ind i den overordnede forståelsesramme, er næste skridt at tage afsæt i sig selv. Det vil sige tage diskussionen i virksomheden om, hvad samfundsansvar betyder for os her i organisationen. Hvordan definerer vi det hver især, og hvilken form for socialt, miljømæssigt eller etisk ansvar ville det give mening for os at løfte i forhold til lige netop vores

organisation, vores strategi og værdier,” siger Andreas Rasche.

CSR skal altid tage afsæt i den konkrete virksomhed

Han mener, at det er afgørende, at ledere erkender, at arbejdet med CSR altid vil være kontekstuel. Det vil med andre ord altid afhænge af organisationen, branchen, regionen etc., og der findes derfor ingen fast formel eller korrekt måde at gribe det sociale ansvar an på.

”De fleste forskningsstudier om CSR er gennemført blandt større multinationale virksomheder, og derfor handler mange af nutidens diskussioner om virksomheders samfundsansvar mest om de forhold, der gælder for den slags virksomheder. Fx om hvordan man sikrer menneskerettigheder i leveran-

dørkæden og løser klimaproblemer. CSR i små og mellemstore virksomheder foregår ofte på en helt anden måde og handler om andre ting, men er derimod mere underbelyst inden for forskningen. Det er ærgerligt,

for det giver et for entydigt billede af, hvad CSR handler om,” siger Rasche og fortæller, at arbejdet med samfundsansvar i mindre virksomheder i højere grad end i større udspiller sig i lokalområdet, formentlig fordi små virksomheder også har en større afhængighed af deres nærområde. Desuden er der også en tendens til, at små og mellemstore virksomheder fokuserer meget på at skabe gode arbejdsforhold for medarbejderne, da relationerne mellem ledelsen og de ansatte også er tættere og mere personlige her end i større virksomheder.

”Alle slags CSR-aktiviteter er afgørende. På den ene side er det godt, at store globale virksomheder tager et ansvar, når det kommer til at løse nogle af verdens udfordringer med klimaproblemer og krænkelse af menneskerettigheder. Omvendt betyder små og mellemstore virksomheders mere lokale fokus også, at CSR bliver gjort til noget mere konkret. Noget som mange mennesker lettere kan forstå og forholde sig til, og det er også vigtigt,” siger Rasche.

Alle ved, hvad CSR betyder

Der findes endnu ikke noget selvstændigt forskningsstudie af, hvad der mere præcist kendetegner danske virksomheders tilgang til CSR. Men ifølge Rasche peger forskellige studier på, at virksomheder og

”CSR i små og mellemstore virksomheder foregår ofte på en helt anden måde og handler om andre ting, men er derimod mere underbelyst inden for forskningen”

Andreas Rasche

organisationer i Norden generelt opfatter det at løfte et samfundsansvar på samme måde.

”Norden og Danmark er langt fremme på samfundsansvar end de fleste. Og selvom jeg ikke har været her i landet så længe, er det tydeligt, at der i offentligheden findes en meget høj bevidsthed om, hvad CSR er. I Danmark kan man næsten sige til hvem som helst, at man arbejder med CSR, og så ved folk med det samme, hvad den forkortelse står for. Det kan man ikke ret mange andre steder i verden,” siger ansvarlighedsprofessoren.

Aktiv stat i CSR-udviklingen

Han mener, at den høje bevidsthed blandt andet skyldes, at visse store virksomheder, som fx Novo Nordisk, i årevis har været frontløbere på CSR-området, hvilket har øget det generelle kendskab. Men tror også, at det skyldes, at man fra central statslig side længe har forholdt sig aktivt til virksomheders sociale ansvar.

”Den danske stat har allerede længe talt om nødvendigheden af, at virksomheder løfter et samfundsansvar, og det har uden tvivl rykket til udviklingen. Konkret

har man også indført lovgivning, som da man i 2008 indførte kravet om, at alle danske børsnoterede selskaber skal skrive ind i deres årsregnskab, hvad de gør på CSR-området. Reelt behøver virksomheder ikke skrive så meget og kan faktisk nøjes med at skrive, at de slet ingenting gør. Men ikke desto mindre er loven der, og jeg er sikker på, at den har fungeret som løftestang, også for mindre virksomheder,” siger Rasche og fortæller, at 90 procent af alle aktievirksomheder i Danmark i dag rent faktisk af-rapporterer om CSR.

Og endelig oplever han også, at virksomheder i Danmark og i Norden har det til fælles, at de ikke bare engagerer sig i CSR, fordi de ønsker at redde verden. De gør det også, fordi de mener, at det kan give dem konkurrencefordele.

”Når nordiske virksomheder løfter samfundsansvar, er det tydeligt, at de gør det, fordi de mener, at det giver dem klare konkurrencefordele. Man fokuserer på, at flere og flere forbrugere i dag går efter produkter og virksomheder med etikken i orden, og at potentielle medarbejdere gør det samme. Og endelig er der også i Danmark en klar bevidsthed om, at investorer

i dag også i stigende grad skeler til virksomheders sociale, etiske og miljømæssige standpunkt, inden de placerer deres penge,” siger Andreas Rasche.

Ledere tænker stadig på filantropi

Men selvom man i Danmark er kommet langt, vurderer Rasche, at mange ledere stadig mangler at tage CSR helhjertet til sig.

”Selvom danske organisationer er langt, er en stor udfordring i mine øjne stadig at få ledere til at integrere samfundsansvaret med virksomhedens værdigrundlag og kerneforretning. Det handler om at få ledere væk fra den opfattelse, at det at løfte et samfundsansvar primært er gjort med et stykke filantropisk arbejde på sidelinjen og få dem til at erkende, at det skal kobles med resten af virksomheden,” siger Andreas Rasche.

”De virksomheder, der lykkes bedst på CSR-området, er dem, der er startet med at bruge lang tid på at definere, hvad samfundsansvar betyder i forhold til deres ståsted i verden og deres unikke mission. Og det håber jeg vil sprede sig til flere ledere,” slutter CSR-professoren. ■

BLÅ BOG: ANDREAS RASCHE

- 35 år.
 - Professor i Business in Society på Centre for Corporate Social Responsibility på Copenhagen Business School og kom til Copenhagen Business School fra University of Warwick i Storbritannien i august 2012.
 - Rasche er ph.d. og har en postdoctoral degree fra Helmut-Schmidt-University i Hamburg i Global Governance and Transnational Organizational Accountability.
 - Primært forskningsområde er CSR-standards, især FNs Global Compact samt virksomheders politiske rolle i den transnationale magtfordeling.
 - Giver jævnligt forelæsninger på institutioner i Europa og betragtes som en af de førende europæiske eksperter inden for CSR.
 - Har tidligere samarbejdet med FNs Global Compact om forskellige projekter og sidder i øjeblikket med i the Global Compact LEAD Steering Committee og er medforfatter på FNs Global Compact: Achievements, Trends and Challenges.
 - Ud gav i 2012 Building the Responsible Enterprise sammen med Sandra Waddock på Stanford University Press.
- For mere information: www.arasche.com

