



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Ph.d. forsvarestale

Anne Roepstorff

CSR & Business in Society
CBS Working Paper Series

Published by

CBS Center for Corporate Social Responsibility
Porcelænshaven 18B
DK - 2000 Frederiksberg

ISBN 978-87-92114-05-1

WORKING PAPER NO. 03-2008

FORSVARSTALE

Ph.d. forsvar d. 28. april 2008

Anne Roepstorff

Kære kolleger, venner, familie og andre interesserede! Velkommen til mit ph.d. forsvar!

Jeg skal som indledning til dette forsvar forholdsvis kort at præsentere min [ellers ret omfattende] afhandling "*Holdning for Handling. En etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR*".

Fokus for min undersøgelse er altså det, jeg har på en lidt spøjs facon har valgt at referere til som: Virksomheders Sociale Ansvar/CSR. Den knap så mundrette betegnelse har en pointe i sig selv, idet Virksomheders Sociale Ansvar var den betegnelse, som var det mest benyttede da jeg begyndte at interessere mig for dette felt, og det er samtidig den betegnelse som ph.d. stipendiet havde som overskrift. CSR, der er forkortelsen på Corporate Social Responsibility, er til gengæld den mest udbredte betegnelse for feltet i dag. At betegnelsen og definitionen på Virksomheders Sociale Ansvar/CSR har skiftet løbende er altså en pointe i sig selv i afhandlingen. I denne mundtlige præsentation vil jeg dog i stedet for at bruge de to betegnelser sammen, bruge dem begge separat, men til at betegne det samme.

Og hvad er så det begge begreber skal betegne? For at sætte scenen kan vi (for forståelsens skyld) kort definere dette felt som *at forholde sig til relationen mellem virksomhed og samfund*, og mere specifikt til *virksomheders integration af sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsaktiviteter og i dialog med virksomhedens interessenter*.

Inden jeg kommer til introduktion af selve afhandlingen, vil jeg kort skitsere, hvordan jeg som etnolog er havnet her på Handelshøjskolen og med tilknytning til Socialforskningsinstituttet med et felt som Virksomheders Sociale Ansvar.

Da jeg i slutningen af 1990'erne skrev speciale på Etnologi fra Københavns Universitet faldt jeg på et tidspunkt over en avisartikel, der fortalte, at socialministeriet havde iværksat en kampagne omkring Virksomheders Sociale Ansvar. Det lød *meget* spændende, synes

jeg – og da jeg dykkede ned i det materiale, der var at finde på det tidspunkt, blev jeg bare mere og mere interesseret. Jeg skrev mig op til nyhedsbreve, skaffede nogle bøger og gemte enhver artikel jeg fandt om emnet – og jeg blev løbende mere og mere overbevist om, at det var det jeg skulle beskæftige mig med i fremtiden.

I dette felt fandt jeg nemlig på den ene side en tematik, der inkluderede en meget stor del af de felter, jeg havde interesseret mig for i mit studie (såsom kulturmøde, ledige, psykisk udviklingshæmmede og velfærdssamfundets fornyelse), og på den anden side var dette felt – for mig at se – en måde at gøre viden om det sociale, brugbar på det merkantile og økonomiske område. Alt i alt virkede det altså som en helt ideel måde at sætte den etnologiske baggrund i spil på!

Samme dag, som jeg afleverede mit speciale, afleverede jeg også en ansøgning til det som jeg tror var det første CSR-job i DK; men det gik meget hurtigt op for mig, at mit ønske om at arbejde med virksomheder og særligt med Virksomheders Sociale Ansvar med en baggrund som etnolog, ikke var særlig oplagt for andre end mig selv. Jeg blev nødt til også at vide noget om virksomheder, og meldte mig derfor på et organisationsteorikursus, hvor min lærer i desperation over min iver omkring CSR og sin egen manglende viden på feltet, sendte mig videre til bedre kvalificerede personer på Handelshøjskolen. Det var igennem dem, at jeg fik at vide, at Handelshøjskolen og Socialforskningsinstituttet var gået sammen om et ph.d.stipendium i Virksomheders Sociale Ansvar – og at de stod og manglede den rette kandidat! Og heldigvis var de visionære og modige nok til at tro på at en baggrund som etnolog kunne være oplagt til at studere dette felt.

Når jeg fortæller denne historie, er det ikke for at kede jer med min livshistorie; men fordi denne baggrund har betydning for min problemstilling og for den måde, min afhandling er struktureret på.

For det første, så satte min baggrund som etnolog nogle rammer for hvad og hvordan, jeg ville gå til feltet omkring Virksomheders Sociale Ansvar. Etnologer beskæftiger sig med *'almindelige mennesker daglige liv'* og med *'kulturelle forskelle og sammenhæng'* og er som sine nabofag antropologi og etnografi kendt for blandt andet sin metodiske tilgang

gennem brug af kvalitative interviews og deltagerobservation. Hvad der meget overordnet adskiller etnologien fra sine nabofag, er sit fokus på først og fremmest kulturelle observationer i eget/vestlige samfund; men ikke mindst den vedholdende integration af et nutidigt og historisk perspektiv i sine studier.

For det andet, så betød min allerede etablerede interesse for de tiltag som Socialministeriet havde lanceret i relation til Virksomheders Sociale Ansvar; at jeg havde en god fornemmelse for hvad der politisk var taget af initiativer på dette felt. Samtidig kunne jeg se, at der ikke var skrevet ret meget om hvordan virksomhederne forholdte sig til dette begreb, og hvis de forholdte sig positivt, hvordan idéen om 'socialt ansvar' kom til udtryk og blev en del af deres daglige praksis. Med andre ord, så havde jeg lyst til at følge idéen om Virksomheders Sociale Ansvar fra politisk hold til virksomhedernes dagligdag.

Sidst, men ikke mindst, så viser min indledende historie, at det etnologiske blik ikke var ret kendt på feltet, og heller ikke på de institutioner – nemlig Socialforskningsinstituttet og Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på Handelshøjskolen, som jeg blev en del af. Det betød på den ene side, at jeg midt i disse meget anderledes faglige tilgange som mine kolleger havde, til tider blev lidt forvirret over mit eget ståsted. Det betød på den anden side at jeg blev klar over, at jeg måtte være virkelig præcis med hvad min faglige baggrund havde af betydning for mit analytiske blik og ståsted. En beskrivelse af 'det kulturelle blik' og af min kvalitative, etnologiske tilgang er derfor behandlet ret grundigt i afhandlingen – på en anden måde end jeg ville have gjort det, hvis jeg havde afleveret afhandlingen på etnologi.

Min problemstilling blev dermed:

- *At undersøge Virksomheders Sociale Ansvar, sådan som det kommer til udtryk i en dansk virkelighed.*
- *Og at gøre det ved at undersøge hvilke betydningsindhold begrebet har fået (holdning) og hvilke praksisser der er blevet knyttet hertil (handling), samt at undersøge relationen mellem de to (holdning for handling).*
- *Jeg har altså undersøgt, hvordan danske organisationer (særligt virksomheder) i praksis forholder sig til CSR.*

- *Og på den baggrund har jeg kigget på hvad eksistensen af CSR kan få af konsekvens for postmoderne virksomhedspraksis, ligesom jeg har overvejet på hvilken baggrund arbejde med CSR overhovedet er blevet relevant.*

Afhandlingens opbygning

Som I måske kan se i min problemformulering, så har afhandlingens titel: ”Holdning for Handling” flere begrundelser:

- 1) For det første – som allerede beskrevet – for at understrege min interesse for hhv. begreb og praksis – betegnet som ’holdning’ og ’handling’.
- 2) Men ’holdning’ og ’handling’ står ikke alene. De er bundet sammen af bindeordet ’for’ i ønsket om at understrege relationen mellem holdning og handling. Jeg kunne have brugt bindeordet ’til’ (hvilket var en tidligere version af titlen), men ’til’ associerer at det ene kommer før det andet, nemlig at man går *fra* holdning *til* handling, dvs. sige *fra* begrebsforståelsen *til* praksis og dermed bliver det ikke så tydeligt at det ligeså godt kunne gå den modsatte vej, eller mere præcist at de to led netop udvikles i relationen med hinanden;
- 3) Sidst, men ikke mindst, så har valget af bindeordet ’for’ en ekstra betydning, idet CSR ikke bare formes af holdning og handling, men netop i *for*handling mellem en større kreds af aktører og praksisser.

Ordene ’Holdning’ og ’Handling’ er derudover blevet brugt som titel på hver af afhandlingens to dele. Første del ’holdning’ sætter scenen – dvs. både den scene som jeg udgår fra, nemlig mit analytiske ståsted og blik. Men ikke mindst sætter jeg i ’holdning’ den scene, der knytter sig til feltets udgangspunkt. I denne del gennemgår jeg på denne måde både CSR’s anglo-saksiske baggrund, ligesom jeg laver en analyse af CSR’s introduktion til Danmark. Derudover undersøger jeg hvordan sociale initiativer har været knyttet til virksomhedsdrift før introduktionen af CSR i Danmark, og jeg viser her at man kan gense en del af de nuværende CSR-elementer i tidligere tiders patriarkalsk ledede virksomheder eller i brugen af virksomhedsfonde. Jeg viser samtidig også hvordan en stor del af disse tiltag blev omfordelt i takt med velfærdssamfundets opbygning. Sidst, men ikke mindst laver jeg en udredning af de mange danske betegnelser, som CSR har haft, og hvordan de enkelte betegnelser hver især markerer særlige politiske interesser.

Med anden del 'handling' går vi fra en analyse af begrebet og dets baggrund, til en gennemgang af virksomhedernes nuværende praksis. Her knytter jeg min interviewundersøgelse blandt 8 danskbaserede, internationale virksomheder til de indtryk jeg fik ved at lave deltagerobservation på én virksomhed, nemlig IKEA. Og med udgangspunkt i en beskrivelse af virksomhedernes forretning, historie og værdier undersøger jeg *hvorfor* virksomhederne ønsker at inddrage en idé om CSR; ligesom jeg undersøger *hvad* de vælger at fokusere på i deres arbejde med CSR, samt *hvordan* CSR integreres i virksomhedernes daglige virke. Sidst, men ikke mindst, beskriver jeg nogle særlige dilemmaer angående virksomhedernes kommunikation af CSR.

Analytiske ståsted

Inden jeg går mere ned i substansen af afhandlingen og til konklusionerne, vil jeg – også for denne forsamling – give en kort beskrivelse af mit analytiske ståsted.

Som allerede beskrevet, så har min etnologiske baggrund betydet, at jeg har en kulturvidenskabelig tilgang til undersøgelse af CSR. Den kulturvidenskabelige tilgang betyder at det i særlig grad er 'det daglige liv' og kobling mellem 'forskelle og sammenhæng', som jeg kigger efter. Der udover har jeg, som det altså tilstræbes i etnologien og som jeg allerede har antydnet, forsøgt at koble mit overvejende nutidige studie med nogle historiske referencer – i relation til både begreb og praksis.

Udover altså et kulturvidenskabeligt fokus, så har jeg en postmodernistisk, konstruktivistisk og praksiografisk tilgang til feltet.

- betegnelsen '*postmoderne*' relaterer sig til at jeg med inspiration fra den antropologiske repræsentationsdebat fra 1980'erne og frem, ikke forstår kultur som en entydig og geografisk størrelse. Når det antropologiske studium altså ikke længere handler om at beskrive sammenhængen mellem for eksempel økonomi, politik, myter og slægtskabssystemer indenfor én geografisk ramme, hvilken ramme sætter man så i stedet? Her har jeg ladet mig inspirere af antropologen George Marcus, og hans idé om multi-sited ethnography (1995?). I stedet for at

tage udgangspunkt i en landsby, en ø eller andre traditionelle antropologiske felter, så foreslår Marcus at man tager udgangspunkt i for eksempel udvalgte mennesker, ting, metaforer, liv eller konflikter; og følger dem, der hvor de befinder sig, bliver udfordret, udvekslet og forhandlet – kort sagt at følge fokus for ens studie til de sammenhænge, hvor det får og har relevans. I mit tilfælde betyder det, at jeg følger begreb og praksis af Virksomheders Sociale Ansvar til de sammenhænge, hvor det har relevans og konsekvens. Rammen for feltarbejdet er altså alene studiets problemstilling, og ikke et bestemt sted eller knyttet til et bestemt sted.

Udover referencen til den antropologiske repræsentationsdebat, så bruger jeg begrebet 'post-moderne' for at adskille mig fra den 'moderne' samfundsforståelse, der beskriver samfundet som opdelt i afgrænsede sfærer med hver deres særskilte ansvarsområde. I denne forståelse har 'markedet' ansvar for etablering af et økonomisk overskud; 'det offentlige' har ansvar for samfundets overordnede struktur og ressourcefordeling; og 'det civile samfund', der refererer til familiære og frivillige relationer, står for de private og individuelle relationer og behov.

- Mit analytiske ståsted er derudover *konstruktivistisk*. Det betyder at jeg for det første ikke mener at CSR er noget, før det bliver begrebsliggjort, defineret og praktiseret af nogen. CSR har altså ikke en allerede etableret essens, der er uafhængig af den kontekst og de personer, som forholder sig til det. CSR eksisterer alene gennem at nogen introducerer og bruger begrebet, definerer dets indhold og kobler en bestemt praksis til begrebet. Det var på denne måde også en pointe for mig *ikke* at definere CSR på forhånd – for det ville betyde at mit studie ville komme til at handle om hvorvidt den indledende definition var sand eller falsk, eller om virksomhederne lavede *rigtig* CSR eller ej. Når jeg alligevel i starten af dette oplæg beskrev hvad CSR ofte relaterer sig til, var det altså først og fremmest et pædagogisk greb fra min side for at introducere CSR for denne forsamling. I min egen tilgang har jeg stillet mig åben overfor andres definitioner, forståelser og praksisser, og analyseret dem; frem for at låse mig fast til en bestemt definition.

- Der er flere analytiske retninger indenfor det konstruktivistiske, og som sidste element i min analytiske ramme er jeg inspireret af *praksiografien*, som den er blevet formuleret af den hollandske filosof og etnograf Annemarie Mol. En stor del af den [postmoderne og] konstruktivistisk inspirerede forskning har fokuseret på hvordan sproget skaber den måde vi forstår og går til verden på. I stedet for at fokusere på sprogets skabelse af fænomener i verden, fokuserer praksiografien – som navnet antyder – i stedet på praksis. Det, der kommer i fokus er altså 'det, der gøres' frem for (alene) 'det, der siges'. Det er praksiografiens pointe at hvis man først og fremmest fokuserer på 'det, der siges' får man forskellige *perspektiver* på det studerede. Problemet med denne perspektivisme er dog, at de registrerede perspektiver ifølge praksiografien, siger mere om dem, der siger noget end om det, man ønskede at studere. Ved i stedet at kigge på hvordan et fænomen 'gøres' holdes fokus i stedet på fænomenet og ikke på perspektiverne af det. Med udgangspunkt i et studie af åreforkalkning i underbenene beskriver Mol hvordan åreforkalkning praktiseres forskelligt af forskellige aktører. Der er altså forskel på den måde som patienten, den praktiserende læge eller patologen praktiserer åreforkalkning. For patienten er åreforkalkning smerter i benene og problemer med at gå. For den praktiserende læge handler det blandt andet om observationer angående hudens tilstand på det syge ben. Og hvis det går rigtig galt og der ikke er mulighed for at afhjælpe åreforkalkningen kan resultatet være, at benet bliver sat af, og her kommer patologen så på banen, og kan med obduktionen af det afskårne ben hive årerne frem og konstatere forkalkningen. Det er på denne måde Mols pointe med praksiografien at fænomener er *multiple*, dvs. at der findes flere praksisser af et fænomen. På den anden side er et fænomens praksisser ikke uendelige i antal. Et fænomens praksisser er nemlig ikke uafhængige – de relaterer sig til hinanden. Den praktiserende læge relaterer for eksempel patientens beskrivelse af smerter i benene med sin egen undersøgelse af hudens tilstand; og hvis konklusionen er foruroligende sender lægen patienten videre til hospitalet, hvor operationslægen og eventuelt patologen kobles til. Et fænomens praksisser er altså, fordi de er relaterede: "*more than one, but less than many*", som Mol siger – altså multiple/flere, men ikke mange. I mit tilfælde har jeg kunne bruge denne tilgang til

at beskrive de multiple, men relaterede praksisser af Virksomheders Sociale Ansvar.

Materiale

Forfølgelsen af begreb og praksis af CSR er på denne måde gået igennem skriftligt materiale i form af litteratur, avisartikler og politiske pjecer og brochurer; men derudover også henholdsvis en interviewundersøgelse med CSR-medarbejdere i 8 forskellige virksomheder, og deltagerobservation i en virksomhed, IKEA.

Det skriftlige materiale gav mig mulighed for at give et historisk perspektiv på analysen, at vise forskellige praksisser af CSR på det politiske plan, samt at koble interviews og observationer med virksomhedernes egne materialer og den offentlige præsentation gennem medierne. Kombinationen af interviewundersøgelse og deltagerobservation gav mig til gengæld en unik mulighed for på den ene side at dykke ned i dagligdagen, kompleksiteten og de mange interne praksisser af CSR; og på den anden side samtidig at holde dette billede op mod en række andre virksomheders forståelser og arbejde med CSR. *Interviewundersøgelsen* gav på denne måde mulighed for at vise forskellige praksisser af CSR på tværs af virksomheder; og *deltagerobservationen* gav mig mulighed for at vise forskellige praksisser indenfor den enkelte virksomhed.

Empiri eksempel

Hermed er rammerne for studiet sat. Jeg vil nu dykke ned i noget af substansen – nemlig i beskrivelse af et enkelt empirisk eksempel fra IKEA's arbejde med CSR.

Jeg blev i første omgang opmærksom på IKEAs arbejde med CSR, da jeg i sommeren 2001 tog mit første interview med en inspirator for et af de regionale virksomhedsnetværk. Efter en langt og inspirerende snak, spurgte jeg, om der var nogle virksomheder, der ville være særligt interessante for mig at undersøge nærmere. Jeg fik foreslået flere virksomheder med en lille historie om hver virksomheds arbejde med CSR. En af dem, var IKEA, der som inspiratoren fortalte mig, lavede en masse CSR, men ikke talte om det.

Denne blanding af at gøre noget, men ikke fortælle omverden om det interesserede mig meget.

Få måneder senere, den 4. september 2001, afholder IKEA-Danmark et pressemøde hvor de lancerer en rapport om danskernes forståelse af ”Det gode arbejdsliv”. Samtidig lancerer IKEA-Danmark også deres nye mangfoldige personalepolitik, der er blandt andet er inspireret af rapportens konklusioner. IKEA-Danmarks konkretisering af CSR blev på denne måde at indføre en personalepolitik, der byggede på mangfoldighedsledelse.

Idéen i den nye personalepolitik er at sikre nogle basale vilkår for alle medarbejdere, såsom maksimum 5 dages arbejdsuge, mulighed for op til et års orlov, helbredsforsikring, kantineordning, og fuld løn under barsel samt 4 ugers fuld løn til partner. Barselsugerne er sikret uanset om forældrene lever i et hetero- eller homoseksuelle forhold. Ovenpå disse basale personalevilkår, definerede IKEA-Danmark nogle livssituationer, som udløste særligt gunstige forhold, nemlig:

- a) *familier med børn under 7 år*, der fik sikret mulighed for at lægge deres arbejdstid mellem 8 og 16
- b) *medarbejdere over 40 år*, der fik nogle særlige trygge ansættelsesvilkår, tilbud om kurser og en særlig personaleklub, og
- c) *Leder/chefer*, der som enhver anden medarbejder skulle have mulighed for at opretholde sin stilling selvom han eller hun ønskede at gå på deltid.

Sidst, men ikke mindst, så markerer IKEA-Danmark med deres mangfoldige personalepolitik at (citater:) ”*Som arbejdsplads og virksomhed er IKEA upolitisk og neutral i forhold til f.eks. medarbejderen og kundens religiøse, kulturelle, organisatoriske og foreningsmæssige tilhørsforhold. IKEA er en international virksomhed. Vi ønsker(...)at udvikle en arbejdsplads hvor der er plads til alle – med plads til forskellighed, med samlingspunkt i IKEA’s værdier og vision om ’at skabe en bedre hverdag for de mange mennesker’.*” (citater slut)

I de følgende dage skriver aviserne rosende ord om det nye tiltag: ”*Forskellene er ikke overraskende, men at bygge personalepolitik på dem er nyt.*”, siger en. HK udtaler: ”*Vi er*

overrasket over hvor godt det ser ud, så tillykke til de ansatte” og de kalder den ny politik modig.

IKEA-Danmarks administrerende direktør er inviteret til at fortælle om den ny personalepolitik på blandt andet en stor erhvervskonference i begyndelsen af september – og til denne konference er der også et par journalister til stede. Han bliver blandt andet spurgt, om han kan give nogle konkrete eksempler på hvordan IKEA arbejder med respekt for alle; og han fortæller, at for at inkludere alle har de valgt at lave en IKEA-fest i stedet for en julefest; og lave en IKEA-gave i stedet for en julegave. Den udtalelse går et par af Politikens journalister og ruger over et stykke tid, og den 25. september laver de så en mindre artikel på side 8 på baggrund af denne bemærkning med overskriften ”IKEA dropper julefrokosten”. Artiklen fortæller at IKEA er i gang med at *”rense sin personalepolitik for danske traditioner som ikke alle medarbejdere kan være med på”* og de citerer den administrerende direktør for at sige: *”Vi vil være en arbejdsplads for de mange, og så kan vi ikke have traditioner der kun er for nogle”*.

Hvis I lægger mærke til datoerne, så præsenteres personalepolitikken altså den 4. september 2001, erhvervskonferencen afholdes kort efter denne lancering, og Politikens artikel trykkes den 25. september 2001. Imellem lancering af personalepolitikken og Politikens artikel har en anden historie haft mediernes absolutte opmærksomhed – nemlig Al-Qaeda’s angreb på USA den 11. september 2001.

Ritzaus Bureau og Radioavisen fanger historien om IKEA-Danmarks aflysning af julefrokosten i forsøg på at leve op til princippet om mangfoldighed. Nyheden kører igennem de fleste udsendelser af Radioavisen samme dag. Den administrerende direktør er i Sverige til et internt møde, og vil i en pause lige kort aflytte sin telefonsvarer. Der er indkommet 28 beskeder på få timer! Først der finder han altså ud af at historien er løbet løbsk. Han afbryder sit møde og tager straks til IKEA-Danmark. Samme aften er han i diverse nyhedsudsendelser på tv. De følgende dage, uger og måneder er alt kaos for IKEA. Aviserne bugner af læserbreve og artikler der anklager IKEA for at have slået plat på begivenhederne fra 11. september; at have taget ved lære af Taleban og forbudt al morskab; at føre en islamisk personalepolitik; at den svenske koncern vil kvæle alle danske

traditioner; at være dobbeltmoralisk fordi de stadig havde tænkt sig at sælge julevarer; men først og fremmest at have lavet et mediestunt på et meget upassende tidspunkt. Dansk Folkeparti tog initiativ til en boykot af IKEA og indrykkede annoncer med overskriften: ”IKEA skrotter julen – så nu skrotter vi IKEA”

Reaktionerne foregår dog ikke kun i pressen. I IKEA’s varehuse sætter IKEA’s kunder også handling bag holdning. Mange er rigtig vrede og tager til IKEA for det ene formål at markere deres vrede: de skælder ud på de ansatte, de kommer og sætter tidligere indkøbte varer fra sig i butikken, eller de møder op i informationen og står demonstrativt og klipper deres family-kort over. Én ansat fortalte mig, at hun oplevede at en dame i kø-området havde råbt fra den ene ende til den anden til en kassemedarbejder om hun ikke snart åbnede for sin kasse, for hun ville i hvert fald ikke betjenes af en ’fejlfarve’ – alt imens alle, ikke mindst selvfølgelig dem hun altså ikke ville betjenes af, hørte hvert et ord. Enhver IKEA-medarbejder der var ansat på det tidspunkt, har deres egen historie om hændelser fra de dage. Fuldstændig som vi andre har historier om hvor vi var, da vi første gang hørte om angrebet på World Trade Center den 11. september 2001.

Der er mange interessante konklusioner, at drage af denne historie, hvilket jeg har gjort i afhandlingen. Jeg vil ikke gennemgå dem alle, men jeg vil fremhæve nogle af de vigtigste i denne sammenhæng:

Hvorfor

Et af de allermest oplagte spørgsmål er *hvorfor* interesserer IKEA-Danmark sig overhovedet for CSR og mangfoldighed. Hvad er baggrunden for IKEA’s lancering af en mangfoldig personalepolitik i den form?

De mest gennemgående kritiske standpunkter, når CSR kommer til debat, er de to jeg har valgt at kalde ”Den skeptiske forbruger” eller ”markedsøkonomiens fortalere”. ”Den skeptiske forbrugers” synspunkt handler, om man nu kan stole på virksomhederne, når de siger at de vil tage sociale og miljømæssige hensyn i deres forretning. Siger de ikke det ’bare’ for at tjene penge? Kan man stole på, at det er ’ægte’ ment? Disse argumenter taler altså ud fra et etisk kriterium om, at det skal være ’ægte følt’ før man kan tale om socialt

ansvar. Modsat handler argumenterne fra ”markedsøkonomiens fortalere” om, at virksomheder slet ikke bør inddrage sociale og miljømæssige aspekter i deres forretningsmodel, da det sender dem på gale veje. En virksomhed er sat i verden for at opnå profit, og alle overvejelser og handlinger der ikke er direkte fokuseret på profitmaksimering er i denne forståelse ikke legitime. Med økonomen Friedmans kendte citat, så er ’the business of business business’.

På samme måde kunne man overveje, om IKEA-Danmark først og fremmest havde et forretningsmæssigt sigte med deres personalepolitik bygget på idéen om mangfoldighed og med deres aflysning af julefrokosten; eller om de virkelig ønskede at forbedre mulighed for en mangfoldig arbejdsplads. Problemet med disse spørgsmål er dog, at de lægger op til et enten-eller svar. Altså *enten* så er denne slags initiativer funderet i det økonomiske *eller* så er de etisk funderet. Men for det første, så er handlinger sjældent funderet med et eneste argument i ryggen, og for det andet så lægger spørgsmålene op til at virksomhederne med deres ledere i front enten agerer som skruppelløse maskiner med kun et mål for øje, eller at de helt har aflyst virksomheden som en økonomisk faktor og i stedet i højere grad handler som en humanitær organisation og ikke som en virksomhed. Sidst, men ikke mindst, så betyder min konstruktivistiske tilgang at jeg ikke søger ’sandheden’ som en skjult dagsorden bag mine informanters ord; men i stedet at jeg samler beskrivelser, udtalelser og handlinger som grundlag i min analyse af CSR i sin skabelse.

I tilfældet med IKEA-Danmark er der ikke nogen tvivl om, at den mangfoldige personalepolitik også var funderet i nogle forretningsmæssige hensyn. IKEA har en meget ung medarbejderstab – og dermed også en meget høj medarbejderomsætning, og som de fleste ved så er udskiftning af personale en dyr affære på grund af omkostninger ved rekruttering og oplæring. Derudover har IKEA en strategi for løbende ekspansion, og den største forhindring for at denne ekspansion kan lykkes, er at skaffe gode ledere. Hermed har vi altså en forklaring på de typer af medarbejdere, som IKEA ønskede at give særlige muligheder. Fokus på ’40+’ og ’forældre med mindre børn’ skulle fjerne nogle af de strukturelle problemer der ofte er i detailbranchen for de lidt ældre, og give denne gruppe gode grunde til at blive eller søge ind hos IKEA. Derudover ønskede IKEA med deres særlige vilkår for ledere, at vise at hos IKEA er det muligt at være leder på andre måder

end normen er på det danske arbejdsmarked; og dermed at fastholde og tiltrække de ledertalenter, som IKEA har brug for.

Idéen bag mangfoldighedsledelse er at en medarbejdergruppe med mange forskellige kvaliteter er gunstig for den mangfoldighed af udfordringer, som arbejdspladsen står overfor. Mangfoldighed refererer på denne måde til et bredt spektrum af forskelligheder såsom alder, køn, religion, etnicitet uddannelsesniveau, anciennitet og faglig baggrund. IKEA's mangfoldighedsfokus var altså først og fremmest knyttet til et ønske om at hæve aldersgennemsnittet hos sine medarbejdere og uddanne flere potentielle ledere. Der var ikke et særligt fokus på etnicitet, da virksomheden generelt set allerede var rimelig dækket på dette punkt. Det er derfor også næsten absurd, at de alligevel bliver 'fanget' i en diskussion netop om etnicitet og religiøsitet.

Hvad

Men disse forretningsmæssige argumenter kunne også have været løst på mange andre måder end den som IKEA-Danmark valgte med den mangfoldige personalepolitik. Og her bevæger vi os altså fra en beskrivelse af '*hvorfor*' til en beskrivelse af '*hvad*' – det vil sige: Hvad konstituerer hvilket særligt fokus en virksomhed vælger indenfor CSR.

Hvorfor kom fokus lige netop til at handle om mangfoldighed?, kunne man spørge. Ja, det gjorde den blandt andet fordi IKEA's idé-grundlag lyder: "*Vi skal tilbyde et bredt sortiment af form- og funktionsdygtige artikler til boligindretning til så lave priser at så mange mennesker, som muligt har råd til at købe dem!*", eller som det er formuleret mere præcist i IKEAs vision fra 1976 "*At skabe en bedre hverdag for de mange mennesker*" (Kamprad 1976: "En møbelhandlers testamente")

Hvor 'de mange mennesker' i 1976 først og fremmest omhandlede den brede kundekreds, så blev det omkring år 2000 omtolket til også at gælde personalet. På det tidspunkt kørte der nemlig en hed debat i offentligheden, om hvorvidt ansatte i detailbranchen kan nægtes at bære tørklæde – Føtex og Magasin bliver stævnet for at forbyde ansatte at bære tørklæde på arbejde, og Magasin bliver senere dømt. Tørklæde-problematikken diskuteres også i IKEA, men med udgangspunkt i IKEAs understregning af at være for 'de mange

mennesker' lukkes diskussionen også hurtigt. Den fremvoksende idé om 'mangfoldighedsledelse' passede på denne måde som fod i hose til IKEA's oprindelige værdier.

Clouet er, at ved en kontroversiel, ny problematik med sociale eller miljømæssige aspekter involveret, går virksomheden tilbage til sit forretningsgrundlag, historie og værdier og finder der – med en omfortolkning – en løsning og argument for fremtidig handling. Forskning indenfor narrativitetsteorien viser at fortiden ikke bare *var*, men skabes *løbende* med udgangspunkt i nutiden. Sociologen Margaretha Järvinen siger for eksempel: *"There is only a past – or a plurality of pasts – constructed from the point of view of an ever-changing present. The 'what it was' is always established through the 'what it is'"* (Järvinen 2004:47).

Kommunikation

Det virkelig kontroversielle i IKEA-Danmarks lancering af personalepolitik er dog den måde det bliver offentliggjort på – og hermed bevæger vi os fra 'hvad' – det vil sige fra virksomhedernes valg af fokus indenfor CSR, til hvordan CSR kommunikeres.

Som jeg tidligere fortalte, så var min interesse for IKEA fra starten, at jeg fik at vide, at de havde masser af CSR-initiativer, men at de ikke skilte med det i den almene offentlighed. På denne front lignede IKEA mange af de andre virksomheder, jeg var i kontakt med. De havde altså en masse initiativer, men ønskede ikke at kommunikere dette offentligt. Ved mindst ét af mine eksempler blev medarbejderne simpelthen straffede, hvis de nævnte virksomhedens sociale initiativer i en salgssituation. En sådan tilbageholdenhed vil måske overraske mange, der ikke arbejder med CSR. Umiddelbart tænker man nemlig at hvis en virksomhed gør sig den ulejlighed at bruge ressourcer på sociale og miljømæssige forhold; så vil enhver logisk tænkende virksomhed også udnytte den markedsføringsværdi, der ligger i det. Men sådan er det altså ikke kun. Når det ikke sker, så er det fordi virksomhederne også kalkulerer med det, jeg har kaldt, en 'boomerang-effekt', nemlig at beskrivelsen af at man er socialt ansvarligt, samtidig er en invitation til pressen, kritiske forbrugere og samfundsdebattører om at gå virksomheden i sømmene, og checke om den socialt ansvarlige beskrivelse passer på alle led i virksomheden og i dens

forretninger. Virksomhederne føler altså at de skal have sikret sig på alle fronter før en beskrivelse af virksomheden som socialt ansvarlig ikke får bagslag.

Udover 'boomerang effektens' risici, så rører kommunikation om sociale initiativer også ved nogle kulturelle træk, der er ret dominerende i Skandinavien. Den norske antropolog Marianne Gullestad noterer for eksempel at der i de skandinaviske samfund eksisterer en meget stærk lighedstankegang, hvor lighed tolkes som ligeværd, og hvor det derfor bliver problematisk at kræve prestige og anerkendelse. Beskedenhed er en dyd og selvhævdelse opfattes gerne som pral. Hos IKEA ses denne dyd helt specifikt udtrykt i en af de ni grundlæggende værdier, nemlig princippet om 'ydmyghed'.

Med lancering af IKEA-Danmarks nye personalepolitik blev den tidligere forsigtige tilgang til kommunikation af det sociale, ændret totalt. Selvom IKEA-Danmark på denne måde ændrede den gængse måde at kommunikere CSR på, så fastholdt IKEA-international dog stadig den 'ydmyge' linie – og har gjort det siden. Men spørgsmålet er om IKEA-Danmark derfor gik imod nogle af IKEA's generelle værdier. Ja og nej, for udover værdien om 'ydmyghed', så er en anden af deres værdier princippet om 'Linie anderledes'. 'Linie anderledes' kommer til udtryk mange steder i forretningen, men ikke mindst i deres generelle markedsføring. Et par eksempler på det er, at da IKEA for første gang skulle etablere sig på det franske marked, så gjorde de det under parolen "Ils sont fous ces suédois" – de er gale, de svenskere. Et andet mere kendt eksempel er den reklamekampagne de har kørt for nylig, hvor de karikerer meget velhavende mennesker og ender med sloganet: "Bo som de rige – uden de riges problemer". Og i samme boldgade, men med et twist, så udnytter IKEA-Danmark dagen for Magasins domsfældelse i tørklædesagen, til at lancere deres mangfoldighedsbillede for første gang, med beskeden 'plads til forskellighed' på store helsidesannoncer i aviserne.

Vi ser altså her, at på trods af hvad man umiddelbart tror, så er der risici og kulturelle faktorer, der taler imod, at arbejde med CSR kommunikeres i virksomhedernes direkte markedsføring. I stedet benytter de gerne mere indirekte kommunikationsformer, så som varemærkning, conferenceoplæg, et opslag i varekataloget (som for eksempel IKEA har haft i mange år), og/eller dialog med interessenter – der i blandt med sådan en som mig.

Relation mellem samfund og virksomhed

En sidste pointe fra julefrokost-sagen er understregning af relationen mellem virksomheder og det omgivende samfund.

Da IKEA-Danmark lancerede rapporten 'Det gode arbejdsliv' og deres nye personalepolitik, havde de nok forberedt sig på, at det kunne være provokerende for nogen, og skabe debat i erhvervskredse; men de var fuldstændig uforberedte på at debatten blev så udbredt og så massiv, og at den kom til at handle om julefrokoster. For dem var oplysningen om julefrokoster en detalje, som eventuelt ville have betydning internt i organisationen; men som de ikke regnede med kunne interessere nogen som helst andre. Her tog de så grueligt fejl!

Når det fik den effekt, det gjorde, så skyldes det flere elementer:

- 1) For det første, at personalepolitikken og oplysning om afskaffelse af julefrokosten blandede sig med den diskussion og det chok som 11. september havde udløst. 11. september-tragedien markerede en global konflikt om religionsforskelle – nemlig forskellen mellem Islam og Kristendom. Egentlig har julefrokost-traditionen på trods af sit navn ikke relation til fejring af den kristne jul. Den knytter sig i langt højere grad til en gammel dansk hedensk tradition. Men da IKEA afviste julefrokosten, knyttede *de* julefrokosten til det religiøse – og de kom dermed på en og samme tid til at afvise en særlig dansk tradition; og at ned-prioritere den højtids som vi – uanset en meget høj grad af ateisme – knytter tættest til vores kristne ophav.
- 2) For det andet, så blandede denne diskussion sig ikke kun med 11. september-sagen, den faldt også oveni en valgkamp, der i en højere grad end nogensinde kom til at handle om integration, og hvor politikerne stod på hovedet af hinanden for at love nye former for stramninger på indvandring.
- 3) For det tredje, så blandede aflysning af julefrokosten sig med den lettere provokerende form for kommunikation, som IKEA ellers er kendt for i markedsføring; og det blev derfor opfattet som et reklamestunt.

Den overordnede pointe er altså, at virksomhedernes handlinger kan – uanset ønske – ikke undgå, at relatere til og altså også forholde sig til mere generelle samfundsmæssige problemstillinger. Og i den forbindelse vil offentligheden samtidig relatere og forholde sig til virksomhedens handlinger.

Opsum

Eksemplet med julefrokost-sagen er i denne sammenhæng brugt til at perspektivere og fremhæve nogle overordnede konklusioner fra afhandlingen om de aspekter, jeg har kaldt 'hvorfor', 'hvad', 'hvordan' og 'kommunikation', nemlig om *baggrund* og udpegning af *fokus* for arbejde med CSR samt hvordan CSR *praktiseres i det daglige* i virksomhederne og hvordan *kommunikation* af denne del af virksomhedens praksis håndteres.

Ved alene at fremhæve et enkelt eksempel i en forholdsvis kort form får jeg ikke mulighed for at vise kompleksiteten af praksisser af CSR, som afhandlingen har gjort rede for. Et par adskilte, men relaterede praksisser er dog blevet antydnet, nemlig IKEA-Danmarks praksis af CSR, der som vist især blev konkretiseret i en mangfoldig personalepolitik og med en markant ekstern kommunikationsform. Hos IKEA-international handler CSR-praksis til gengæld om ressourceminimering, sikring af bæredygtig råvaremateriale som blandt andet træproduktion, eller etablering af projekter der kan forhindre børnearbejde og forbedre arbejdsvilkår i leverandørlande, og hvor kommunikationen om disse tiltag sker langt mere diskret og indirekte.

Jeg nævnte tidligere, at spørgsmålet om etik eller profit ofte kommer op i diskussionen om CSR – og det er en af mine pointer at CSR ikke skal ses som et enten-eller, men hellere som et både-og. De to led er ikke (nødvendigvis) hinandens modsætninger, der gensidigt udelukker hinanden. Forståelsen af etik og profits gensidige udelukkelse knytter sig til en moderne og funktionalistisk samfundsforståelse, hvor de enkelte samfundssfærer har hvert deres specifikke virkefelt og ansvarsområde, som ikke overskrides på tværs.

Den grundlæggende både-og form, som CSR altså kan siges at have, er samtidig knyttet til et andet vigtigt aspekt – og det er at der ikke synes at eksistere et modpunkt til CSR. CSR har, siden idéens introduktion i Danmark i midten af 1990'erne, fået en stigende opmærksomhed og denne opmærksomhed har *stort set* alene budt på positive udlægninger. Den entydige positive udlægning gør det svært for virksomheder bevidst at undlade overvejelser af denne slags. Råderummet for at forholde sig til CSR er derfor enten at forholde sig positiv og aktivt inkludere CSR i forretningen, eller (forsøgsvis) at ignorere diskussionen. En bevidst afvisning af CSR er ikke en mulighed. På denne baggrund konkluderer jeg, at CSR synes at være *uundgåelig*.

På den anden side, så kan CSR dække over et utal af konkrete aktiviteter, og der bliver med jævne mellemrum lanceret en diskussion om 'grænserne for CSR og dermed grænserne for en virksomheds sociale ansvar'. Men spørgsmålet finder aldrig et svar, netop fordi at CSR er i konstant udvikling i en vekselvirkning mellem virksomhed og omverden. Som julefrokost-sagen viste, så er det umuligt at forestille sig, hvordan CSR-initiativer bliver taget imod hos virksomhedens interessenter og den generelle offentlighed. CSR er derfor ikke bare *uundgåelig*, men også *uoverskuelig*.

Virksomhedernes svar på denne uundgåelige og uoverskuelige udfordring er på den ene side at være *udfarende*, altså at vise at de er med på banen; men samtidig at udvise *varsomhed*, fordi både begreb og praksis – som sagt – ikke er stationær; men hele tiden udvikler sig i nye retninger. Konkret udfoldes denne *udfarende varsomhed* sig ved at etablere nye stillinger, afdelinger, forretningsmål, samarbejdspartnere og måder at agere virksomhed på. CSR er på denne måde med til at sætte formen for postmoderne virksomhedspraksis.

Den eneste måde at agere i feltet for CSR er altså, ifølge min analyse, løbende at prøve sig frem og udvikle nye tilgange, strukturer og praksis. En sådan udvikling vil på sin side være med til igen at skabe nye former for forståelse og praksis af CSR - nye former for *Holdning for Handling*.

**CBS Working Paper Series
CSR & Business in Society**

Publications:

03-2008 Anne Roepstorffs Ph.d.-forsvarstale (In danish)

02-2008 Property Rights as a Predictor for the Eco-Efficiency of Product-Service Systems by Kai Hockerts

01-2008 Modelling CSR: How Managers Understand the Responsibilities of Business Towards Society by Esben Rahbek Pedersen

03-2007 Managerial Perceptions of the Business Case for Corporate Social Responsibility by Kai Hockerts

02-2007 Towards a Discourse Analysis of the Corporate Social Responsibility/Accountability Debate by Lynn Roseberry

01-2007 CSR-communication in the business press: Advantages of strategic ambiguity by Mette Morsing & Roy Langer

Available on www.cbs.dk/content/view/pub/38567