



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Kandidatuppsats  
FEKK01  
HT09

# **ISO 26000 vs. CSR**

**- En jämförande studie**

Författare:  
Linnea Brolin  
Mattias Eklund  
Malin Ottander

Handledare:  
Gösta Wijk

# SAMMANFATTNING

**Titel:** ISO 26000 vs. CSR – en jämförande studie

**Seminariedatum:** 2010-01-22

**Ämne/Kurs:** FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng.

**Författare:** Linnéa Brolin, Mattias Eklund, Malin Ottander

**Handledare:** Gösta Wijk

**Nyckelord:** ISO 26000, CSR, samhällsansvar, företagsansvar

**Syfte:** Syftet med denna studie är att jämföra ISO 26000 med etablerade CSR-teorier och genom det komma fram till en ny modell som kan hjälpa företag i sitt arbete med CSR.

**Metod:** Vi har utfört en kvalitativ forskningsmetod där vi utgått från en induktiv ansats genom att vi har samlat in data och utifrån empirin försökt skapa egen teori. Uppsatsen grundar sig främst på det senaste utkastet av ISO 26000.

**Teoretiska perspektiv:** Vi har utgått från traditionella CSR teorier och jämfört dessa med ISO 26000. De teorier vi använt oss av är skrivna av Freeman, Friedman och Carroll.

**Empiri:** Empirin kommer främst från det senaste utkastet av ISO 26000 samt sekundärdata i form av böcker, artiklar och Internet.

**Resultat:** Vi har kommit fram till att det finns många likheter mellan de befintliga CSR modellerna och ISO 26000. De analyser vi gjort under studiens gång ligger till grund för den modellen vi har konstruerat som är tänkt att underlätta företags arbete med CSR. Modellen grundar sig på vad vi anser är de viktigaste aspekterna för ett företag att beakta när dem vill jobba med CSR.

# ABSTRACT

**Title:** ISO 26000 vs. CSR – a comparative study

**Seminar date:** 2010-01-22

**Course:** FEKK01

**Authors:** Linnea Brodin, Mattias Eklund, Malin Ottander

**Advisor:** Gösta Wijk

**Key Words:** ISO 26000, CSR, social responsibility, corporate responsibility

**Purpose:** The purpose with this study is to compare ISO 26000 with established theories within CSR and through this create a new model that can help companies in their work with CSR.

**Methodology:** We conducted a qualitative research method in which we have used an inductive approach in that we have gathered data and based on that tried to create our own theory. The essay is mainly based on the latest draft of ISO 26000.

**Theoretical perspectives:** We started with traditional CSR theories and compared them with ISO 26000. Freeman, Friedman and Carroll are the writers of the theories we have used.

**Empirical foundation:** The empirical foundation comes primarily from the latest draft of ISO 26000 as well as secondary data in the forms of books, articles and the Internet.

**Conclusion:** We have found that there are many similarities between the existing CSR models and ISO 26000. The analysis we have made during the study is based on the model that we have constructed for the purpose to facilitate the company's work with CSR. The model is based on what we believe is the most important aspects for a company to consider when they want to work with CSR.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	Inledning .....	6
1.1.	Bakgrund .....	6
1.2.	Problemdiskussion.....	7
1.3.	Frågeställning.....	8
1.4.	Syfte .....	8
1.5.	Avgränsningar.....	8
1.6.	Disposition .....	9
2.	Metod .....	11
2.1.	Forskningmetod.....	11
2.2.	Ansats .....	12
2.3.	Datainsamling .....	12
2.4.	Val av teorier.....	13
2.5.	Begränsningar .....	13
2.6.	Validitet.....	14
2.7.	Reliabilitet.....	14
3.	Teori .....	15
3.1.	Shareholder Value Approach .....	15
3.2.	Stakeholder Theory .....	16
3.2.1.	Stakeholderteorin och den postindustriella formen av företag .....	16
3.2.2.	Stakeholderprojektet.....	17
3.3.	Principal Agent Theory.....	21
3.4.	Archie B. Carroll.....	24
3.4.1.	CSR-pyramiden.....	24
3.4.2.	Intressenter och ledarskap.....	28
3.4.3.	Moral och intressentgrupper .....	30
4.	Empiri .....	34
4.1.	CSR & ISO 26000 .....	34
4.1.1.	CSR.....	34
4.1.2.	ISO 26000 bakgrund.....	35

4.1.3.	ISO 26000 .....	35
4.2.	Guide på hur man implementerar Social Responsibility i en organisation: .....	43
5.	Analys .....	46
5.1.	Shareholder Value Approach .....	46
5.2.	Stakeholder Theory .....	46
5.2.1.	Stakeholder Theory och de sju principerna .....	46
5.2.2.	Stakeholder Theory och de sju kärnområdena .....	48
5.3.	Principal Agent Theory .....	49
5.4.	Archie B. Carrol .....	50
5.4.1.	Carroll och de sju principerna.....	50
5.4.2.	Carroll och de sju kärnområdena.....	52
6.	Slutsats och diskussion .....	55
6.1.	Slutsats .....	55
6.2.	Avslutande reflektioner och förslag till vidare forskning .....	57
7.	Källförteckning .....	59

# 1. INLEDNING

## 1.1. BAKGRUND

På senare år har samhällets krav på företag och organisationer ökat markant. Idag räcker det inte längre att enbart vara ekonomiskt lönsam och att hålla sig inom lagens ramar, utan man ska se till fler aspekter än så. Det har uppmärksammats allt mer att företag i en allt större omfattning påverkar sin omgivning, dock både i positiv och i negativ riktning. Starka varumärken spelar en allt större roll för företags framgång idag. Detta medför att begrepp som normer, värderingar, etik och moral får en centralare roll. Vårt nya informations- och kommunikationssamhälle i kombination med den globala utvecklingen samt medias ökade inflytande har fört med sig att näringslivet påverkar fler områden idag än förr i tiden. Beslut som fattas i företag får inte bara konsekvenser för dess primära intressenter som exempelvis kunder, leverantörer, ägare och arbetstagare. Även miljö och det lokala samhället påverkas. Dessutom har företag ett indirekt inflytande i andra samhällen och nationer när de handlar med utländska företag. Eftersom organisationers traditionella gränser och ansvarsområden idag är mer diffusa och deras nätverk av intressenter har fått en omfattande breddning måste företagen ta ett större ansvar i samhället.

Företag och samhälle är dock ömsesidigt beroende av varandra då konsumenter har en betydande makt över marknaden idag. Efterfrågan på företag som erbjuder miljövänliga och hållbara produkter och tjänster ökar avsevärt liksom kraven på insyn i organisationer. Företag som direkt, eller indirekt genom samarbete, bryter mot de mänskliga rättigheterna kommer troligtvis att bojkottas av konsumenterna. Därför kan ökade krav och förväntningar på företags ansvarstagande i sig bidra till ett bättre samhälle och en högre välfärd.

De senaste åren har företag och organisationer frivilligt börjat arbeta med det som kallas CSR – Corporate Social Responsibility, som i grunden handlar om att företag ska ta sitt samhällliga ansvar och vara goda medborgare och bra förebilder. De förväntas se till de ekonomiska, miljömässiga och sociala konsekvenserna av verksamheten och bidra till en hållbar utveckling. CSR är dock ett relativt nytt begrepp i affärsvärlden och att aktivt arbeta med sådana här frågor i vinstdrivande företag ett relativt nytt fenomen.

## 1.2. PROBLEMDISKUSSION

Frågan om företags och organisationers ansvar i samhället är idag under ständig debatt och får allt större utrymme i media världen över. Man har börjat inse vidden av den inverkan som företag har i världen och i vilken omfattning de faktiskt kan påverka samhället till det bättre. Konsumenter har en betydligt bättre insyn i organisationer idag, vilket är en naturlig följd av nutidens informations- och kommunikationssamhälle. Detta har medfört att samhället också fått en större makt över näringslivet och konsumenter därpå fått ett större inflytande i företagen. Globala samhällsproblem som miljöförstöring och brister i mänskliga rättigheter har dessutom ökat kraven på företagen som har fått acceptera och medge sin del i problemen. Utbudet av produkter och tjänster i västvärlden har accelererat oerhört de senaste åren vilket fört med sig att vi idag kan kräva mycket mer av företagen, som i sin tur blir tvungna att anpassa sig för att överleva på marknaden. Företagens roll i samhället har förändrats och från det här har sedan begrepp som Corporate Social Responsibility uppkommit.

Allt fler företag börjar arbeta med frågor inom CSR, även då anledningarna till varför man väljer att göra det kan variera. Diskussionen gällande huruvida företag har grundläggande etiska intentioner eller inte samt konflikten detta inbringar med att föra en vinstdrivande verksamhet är ett kapitel för sig. Det tenderar dessutom att inom många aspekter hamna i det filosofiska och psykologiska facket. Däremot är frågor rörande företags samhällsansvar ur en ekonomisk synvinkel speciellt intressant, dels för att det är ett relativt nytt fenomen i affärsvärlden och dels för att det finns ett utbrett behov av att på ett mer konkret och praktiskt plan klargöra hur företag ska gå tillväga.

Detta har tidigare diskuterats inom flera teorier som i sig är intressanta, men teorierna pekar dock ofta på olika ståndpunkter och synsätten inom dem har varierat kraftigt. En ny ISO-standard är även framtagen i syfte att vägleda näringslivet inom frågor som rör CSR, men frågan är hur väl applicerbar den är på just företag. Debatten om företags sociala ansvar tenderar ofta att hålla sig tämligen generell, i den meningen att det är svårt att urskilja om det gäller vinstdrivande företag eller organisationer i allmänhet. Speciellt då lagar och förordningar gällande företags ansvar kan skilja sig märkbart mellan olika nationer kan förvirringen ökas inom det här området. Vad är det för ansvar som dagens företag i själva verket har gentemot sin omgivning och hur ska man ställa sig till dessa frågor? Hur ska ett företag som tidigare enbart fokuserat på att maximera sina vinster, förändra sin organisation, så att den genomsyras av ett modernt samhällstänkande och en hållbar utveckling?

### 1.3. FRÅGESTÄLLNING

Hur pass väl stämmer ISO 26000 överens med redan befintliga teorier inom CSR?

Vilka är de viktigaste delarna inom CSR i dagens samhälle?

Vilka är de viktigaste faktorerna för företag som vill arbeta med CSR?

### 1.4. SYFTE

Syftet med vår uppsats är att jämföra etablerade teorier inom CSR med den kommande ISO-standard ISO 26000. Genom det vill vi titta på hur väl dessa stämmer överens med varandra och se om det eventuellt går att utveckla eller förbättra något område. Vår fokus ligger på att definiera och kategorisera de mest väsentliga faktorerna som influerar företag och dess intressenter samt vilket ansvar företag har i samhället. Den här studien syftar till att hjälpa företag som vill börja arbeta med CSR eller förbättra sitt CSR-arbete.

### 1.5. AVGRÄNSNINGAR

Vi har valt avgränsat oss till att utföra vår studie på ISO 26000 och några av de CSR modeller som finns, för att sedan utföra en jämförande analys av teorierna och ISO 26000. Målet är att utifrån denna analys skapa en modell som företag kan använda sig av i den händelse att dem vill jobba med CSR. ISO 26000 är egentligen riktad mot alla typer av organisationer, men eftersom analysen är gjord tillsammans med CSR-modeller beslutade vi att det är lämpligt att bygga vår modell på de delar av ISO 26000 som riktar sig till företag. Vi har valt att inte göra en företagsstudie med anledning av att det inte finns några företag som idag arbetar fullt ut med ISO 26000.



## 1.6. DISPOSITION

### **Kapitel 1 – Inledning**

I detta kapitel tar vi upp bakgrunden till vårt arbete vilket lett fram till problemdiskussion, frågeställning, syfte, avgränsningar. Och avslutas med arbetets disposition.

### **Kapitel 2 – Metod**

I detta kapitel tar vi upp vilken vetenskaplig forskningsmetod vi använt oss av i studien. Kapitlet tar även upp vår kvalitativa och induktiva inriktning samt datainsamling, val av teorier, begränsningar, validitet och reliabilitet.

### **Kapitel 3 – Teori**

Det tredje kapitlet behandlar de teorier vi har arbetat med och förklarar dess innebörd. Teorin ska tillsammans med empirin vara tillräcklig för att vi ska komma fram till lämpliga analyser och slutsatser.

### **Kapitel 4 – Empiri**

I empirin sammanfattar vi den information om ISO 26000 som vi fått från det senaste utkastet av ISO 26000, seminarium, böcker och Internet.

### **Kapitel 5 – Analys**

Här presenteras den analys som gjorts av de olika teorierna med ISO 26000 som grund. Vi kopplar även samman empirin med teorierna.

## **Kapitel 6 – Slutsats och diskussion**

Här tar vi upp de slutsatser vi kommit fram till i studien. Vi tar även upp våra avslutande reflektioner samt förslag till vidare forskning.

## 2. METOD

I detta avsnitt kommer vi att presentera de metoder som vi har ansett vara mest lämpliga för vår studie.

### 2.1. FORSKNINGSMETOD

De två typer av undersökningsmetoder som används vid en studie är kvalitativ och kvantitativ studie.

Den kvalitativa undersökningsmetoden utgår från vad människor skrivit, sagt eller gjort. Ett vanligt tillvägagångssätt inom den kvalitativa undersökningsmetoden är fallstudier, då man vill få en djupare förståelse för det man undersöker.<sup>1</sup>

Den kvantitativa undersökningsmetoden utgår från att man mäter något för att förklara eller beskriva en företeelse. När man använder en kvantitativ metod innebär det att datainsamlingen är någon typ av mätning.<sup>2</sup>

Vi har valt att använda oss av den kvalitativa forskningsmetoden. Då använder man sig oftast av textmaterial till skillnad från en kvantitativ analys i vilken man utgår från statistik och siffror.<sup>3</sup> Något som också utmärker vår kvalitativa analys är att den är induktiv. Det vill säga att det finns data som man vill behandla med begrepp, teorier eller modeller.<sup>4</sup> Vi har även använt oss av den hermeneutiska metoden. Vi vill genom den hermeneutiska forskningsmetoden undersöka olika CSR modeller som finns och jämföra dessa med den nya ISO 26000 standarden. Den hermeneutiska metoden är tolkningsinriktad, i det här arbetet är det vi som tolkar de olika modellerna och bildar oss en uppfattning av dessa. Vi har även använt oss av olika artiklar och böcker som behandlar de olika

---

<sup>1</sup> Lundahl & Skärvad (1999)

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Patel och Davidsson (2003)

<sup>4</sup> Bryman & Bell (2005)

modellerna som vi inriktat oss på. Detta har legat till grund för vår analys och empiri. Vår forsknings metod kan få kritik i form av att vi har använt oss av hermeneutiska metoder som innebär att det är våra tolkningar som ligger till grund för analysen och empirin.<sup>5</sup>

## 2.2. ANSATS

Det första steget i vårt arbete var att samla in information om CSR och ISO 26000 för att därefter kunna läsa på inom det området. Vi lyckades även gå på ett seminarium som handlade om den nya standarden, ISO 26000. Seminariet hölls i Malmö och gästades av föreläsare som arbetade med ISO 26000. Gästerna på seminariet bestod främst av företagsrepresentanter som var intresserade av den nya standarden. Seminariet gjorde att vi fick en bra introduktion till ämnet i fråga. Efteråt sökte vi efter lämpliga företag att intervjua till arbetet men eftersom ISO 26000 inte har börjat tillämpas ännu så beslöt vi oss för att det var svårt att göra en studie på ett eller flera företag. Därför kom vi fram till att det var bättre att jämföra redan befintliga CSR-modeller gentemot den nya ISO 26000.

## 2.3. DATAINSAMLING

### **Primär- och sekundärdata**

Primärdata är material som är avsett just för den studien som en författare gör. Primärdata får man vanligast in genom intervjuer och enkätundersökningar. Sekundärdata är material som inte är framtaget just för den studien som författaren gör. Dessa kan vara Internetkällor, kurslitteratur m.m.<sup>6</sup>

Vi har främst använt oss av sekundärdata i denna uppsats. Det beror på att det inte är många företag som börjat jobba med ISO 26000. Vilket innebär att det i praktiken inte har gått att göra några intervjuer med företag om ISO 26000. Men vi skickade ut enkätundersökningar i hopp om att få primärdata som kunde vara av vikt för vår analys. Men tyvärr fick vi inte in tillräckligt med svar för att kunna använda enkätundersökningen som lämplig primärdata.

De sekundärdata vi har jobbat med består främst av böcker, artiklar och Internet. ISO 26000 är en ny standard som inte är helt färdigutvecklad ännu. Detta gör att det inte finns många böcker att utgå ifrån.

---

<sup>5</sup> Bryman & Bell (2005)

<sup>6</sup> Lundahl & Skärvad (1999)

Den boken vi fått tag på som handlar om ISO 26000 är ”Vårt gemensamma ansvar – så guidar ISO 26000 din verksamhet mot hållbar utveckling”. Den är till för att hjälpa organisationer att arbeta med socialt ansvarstagande med hjälp av ISO 26000. Förutom boken har vi använt oss mycket av det senaste utkastet av ISO 26000 som är hämtat från ISO: s hemsida. Utöver den har vi använt oss av artiklar, CSR böcker och Internet. Då mycket av informationen som vi använt oss av är sekundärdata är det viktigt att vara källkritiskt mot dessa. Det är nämligen vanligt att artiklar och liknande blir vinklade efter vad författaren tycker.

## 2.4. VAL AV TEORIER

De teorier som vi ansett vara av vikt för arbetet har skrivits av Freeman, Friedman och Carroll. Eftersom vi valt att undersöka och jämföra ISO 26000 med befintliga teorier anser vi att det är teorierna från dessa författare som är mest relevant för vår undersökning. De teorier som vi analyserat är erkänt stora teorier inom CSR och har funnits och tillämpats under en lång tid. Därför ansåg vi att det skulle vara intressant att jämföra dessa teorier med den nya ISO 26000.

## 2.5. BEGRÄNSNINGAR

De begränsningarna vi stött på under studien har främst bestått av att ISO 26000 är så pass nytt. Detta har inneburit att det inte alltid funnits tillfredställande information om olika områden vi undersökt. Det är av den anledningen vi beslutade oss för att göra studien om ISO 26000 jämfört med existerande teorier och modeller kopplade till CSR.

## 2.6. VALIDITET

Validiteten delas upp i extern och intern validitet. Intern validitet innebär att en forskares observationer ska överensstämma med de teoretiska teorier som forskaren utvecklar. Den interna validiteten anses bli en styrka inom kvalitativa undersökningar.<sup>7</sup>

Den externa validiteten handlar om hur ens resultat i studien kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer.<sup>8</sup> Eftersom vi inte har inriktat oss på en specifik social miljö anser vi att den externa validiteten är hög.

## 2.7. RELIABILITET

När man ser till kvalitativa undersökningar delar man in reliabiliteten i två delar, extern och intern reliabilitet. Den externa reliabiliteten handlar om hur lätt en undersökning kan replikeras. Det är inom den kvalitativa forskningen oftast svårt att replikera en tidigare studie då den ofta handlar om en social miljö som ständigt är i förändring.<sup>9</sup> I vårt fall kommer vi dock att ha en förhållandevis hög extern reliabilitet då vi inte studerar en social kontext.

Den interna reliabiliteten handlar om hur vi som medlemmar inom vår grupp kommer överens under arbetets gång.<sup>10</sup> Vi har under arbetets gång haft ett bra samarbete och har inte haft några större interna problem. Vi har ibland haft olika tankar, men dessa har snarare setts som något positivt än som ett problem. Därför anser vi att vår interna reliabilitet är hög.

---

<sup>7</sup> Bryman & Bell (2005)

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Ibid.

## 3. TEORI

### 3.1. SHAREHOLDER VALUE APPROACH

Shareholder Value Approach är en filosofi inom ledarskap med avseende på att maximera aktieägarnas värdeökning, som sin absolut viktigaste ståndpunkt. Den syftar till att öka aktieägarnas värde utefter följande policier:

- Öka företagets intäkter
- Öka aktiernas marknadsvärde
- Öka värdet eller frekvensen av aktieutdelningen.<sup>11</sup>

Enligt Milton Friedman har företagsledare i ett fritt ekonomiskt system ansvar gentemot sina delägare och aktieägare. Ansvaret baseras på att maximera företagets värde, samtidigt som det ska leva upp till samhällets grundläggande regler, vilka innefattar både rättsliga lagar samt etisk sedvänja. Socialt ansvarstagande ska därför utövas utifrån eventuella politiska mekanismer snarare än marknadsmekanismer. Genom det här utnyttjas också resurserna på bästa sätt.<sup>12</sup>

Friedman menar även att om företagsledare vill arbeta med socialt ansvarstagande, och det här inte står som någon ekonomisk lag, får de endast göra det som privata individer då de annars strider mot det faktum att tjäna sina ägares intressen, vilka kanske skiljer sig från företagsledarens.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> <http://www.businessdictionary.com/definition/shareholder-value-approach.html>

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Friedman (1970)

## 3.2. STAKEHOLDER THEORY

### 3.2.1. STAKEHOLDERTEORIN OCH DEN POSTINDUSTRIELLA FORMEN AV FÖRETAG

Stakeholderteorin kan ses som en utveckling av Shareholder Value Approach. Det går att jämföras med den postindustriella formen av företag.<sup>14</sup>

Den postindustriella formen av organisationer kan ses som ett nätverk och ett utmärkande karaktärsdrag för den här typen av organisationer är att de i stort sätt saknar gränser. De få gränser som existerar är antingen transparenta eller högst genomträngliga. Även gränserna mellan interna grupper försvinner inom postindustriella organisationer då distinktionen mellan, allt från, de olika avdelningarna, till de hierarkiska positionerna och arbetsuppgifterna, upphör. Istället samarbetar de anställda väldigt fritt över gränserna i temporära krossfunktionella och krossorganisatoriska lag. Det här ger eftertryck till stort lärande i syfte att lyckas hänga med i den snabba och ständigt pågående förändringen som dagens organisationer nästintill har ett måste att kunna ta till sig. Ackompanjerat av gränsfrånvaron leder det här till ett rikt informationsflöde vilket gynnar intressenterna.<sup>15</sup>

Det är därför i den här typen av organisationer väldigt svårt att avfärda ett intresse på samma sätt som det är svårt att gynna ett intresse mer än ett annat. Det här argumentet har på djupet blivit undersökt av den amerikanske professorn R. Edward Freeman.<sup>16</sup>

Enligt Freeman verkar organisationer via sociala avtal med samhället. Dessa avtal garanterar i sin tur vissa rättigheter för dem som har ett intresse av organisationens aktiviteter och prestationer.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Hatch & Cunliffe (2006)

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Ibid.



### 3.2.2. STAKEHOLDERPROJEKTET

Freeman beskriver fenomenet utifrån påståendet att varje företag utöver sina förpliktelser gentemot aktieägarna även har en skyldighet att beakta ytterligare intressegrupper. Dessa intressegrupper skulle kunna identifieras som de med någon form av andel eller intresse i företagets handlingar.<sup>18</sup>

Under början av 1970-talet startade Harvard Business School ett projekt inom socialt ansvarstagande. Resultatet av projektet var en modell som kom att kallas ”the Corporate Social Responsiveness model”. Modellen skulle svara på frågan om hur ett företag kan agera förberedande gentemot den ökade positiva sociala förändringen. Genom att de koncentrerade sig på mottagligheten istället för ansvaret och förpliktelsen kunde forskarna på Harvard länka samman analyserna inom sociala problem med de traditionella områdena inom strategi och organisation. Det var dock först under senare delen av 1970-talet som man, inom strategiska ledarskapsprocesser, uppmärksammade behovet av andra typer av affärsproblem än de traditionella som exempelvis, staten, intressegrupper, branschorganisationer, utländska konkurrenter, oliktänkande aktieägare, och mer invecklade problem som den anställdes rättigheter, jämställdhet, miljöförstöring, konsumentens rättigheter, tullar, regeringsbestämmelser och avindustrialisering. För att utreda dessa processer startade The Warton School, år 1977 i dess, Applied Research Center, ett ”stakeholder project”. Syftet med projektet var att sammanställa ett antal tankeställningar och därefter utveckla en ledarskapsteori som skulle hjälpa chefer att utforma och implementera företagsstrategier i turbulenta miljöer.<sup>19</sup>

Projektet utforskade innebörden av stakeholderkonceptet på tre plan:

- *som en teori inom ledarskap*
- *som en process för allmänpraktiker att använda sig av vid strategiskt ledarskap*
- *som ett analytiskt ramverk*<sup>20</sup>

### Ledarskapsteori

På det teoretiska planet syftar projektet till att ersätta begreppet stockholders med stakeholders. Den definiering som de gjorde av begreppet ansåg dock Freeman och Reed som alldeles för generell. De

---

<sup>18</sup> Friedman & Reed (1983)

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Ibid.

utvecklade därför begreppet, från definitionen där den endast innefattade ”de grupper utan vilkas stöd en organisation skulle upphöra”, till att istället förklara begreppet utifrån två definitioner:

- *The wide sense of stakeholder stakeholder* är vilken identifierbar grupp eller individ som helst, som genom prestationen av en organisations syfte, antingen kan påverka eller själva bli påverkade.
- *The narrow sense of stakeholder stakeholder* är vilken identifierbar grupp eller individ som helst, genom vilken organisationen, för sin framtida överlevnad, är beroende.<sup>21</sup>

Över lag medger gärna chefer att anställda, leverantörer och kunder har en del i organisationen men många motsätter sig inbegripandet att faktiskt även motståndsgupper har det. Freeman och Reed menar dock att begreppet stakeholder, utifrån ställningstagandet om företagsstrategi, härmed måste bli förstått i dess vida bemärkelse. De menar att detta är nödvändigt vid bland annat implementering av strategier i turbulenta miljöer då det måste ges utrymme till analys av alla tänkbara externa krafter och påtryckningar, oavsett gynnsamma eller fientliga. Ytterligare en punkt på det teoretiska planet var utvecklingen av några filosofiska riktlinjer för formulering av strategier:

*Generalisera marknadsföringsbegreppet:* Förstå behoven hos varje specifik intressent. Det här ger möjligheten att kunna designa produkter, tjänster och program utefter kundens krav.

*Etablera förhandlingsprocesser* samt förstå det politiska ställningstagandet hos ett antal intressenter, samt tillämpbarheten av koncept och metoder inom statskunskap, som exempelvis koalitionsundersökningar, konfliktledarskap, och användandet och missbrukandet av ensidiga åtgärder.

*Etablera en beslutsfilosofi* som riktar sig mot att vara öppen för initiativ istället för att reagera emot händelser då de inträffar. *Allokera organisatoriska resurser* baserat på vikten av miljömässig turbulens eller oro.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Freeman & Reed (1983)

<sup>22</sup> Ibid.

## Process vid strategiskt ledarskap

Den andra nivån av analys är användandet av stakeholderkonceptet i strategiska formuleringsprocesser. Än så länge har två processer använts:

*The Stakeholder Strategy Process* (Intressentstrategiprocessen) är en systematisk metod som gör det möjligt att analysera den relativa vikten av intressenter och deras samarbetspotential (hur de kan hjälpa företaget att uppnå sina mål) samt deras konkurrenshot (hur dessa kan förhindra dem att uppnå sina mål). Processen bygger på beteendevetenskapliga analyser (både befintliga och potentiella) vid input och en förklarande modell inom intressentobjektiv och resulterande strategiombyten vid output.

*The Stakeholder Audit Process* (Intressentgranskningsprocessen) är en systematisk metod vid identifiering av intressenter samt ett hjälpmedel vid utvärdering av effektiviteten hos befintliga organisatoriska strategier. Varje process används vid strategiskt ledarskap där de analyserar intressentsituationen i omgivningen med hänsyn till organisatoriska aktiviteter. Utefter dessa försöker de sedan möta intressenternas behov och krav.<sup>23</sup>

## Det analytiska ramverket

Användningsområdet av stakeholderkonceptet på den analytiska nivån innebär att man ska tänka i termer som är bredare än befintliga strategiska och operationella problem. Den syftar till att titta på offentliga policyfrågor i termer av intressenter samt utvärderar relationen mellan en organisation och dess intressenter och hur relationen kan förändras genom implementering av en viss policy. Det här görs med hjälp av ett analytiskt redskap som skildrar organisationens intressenter grafiskt med hjälp av två stycken tvådimensionella attributskartor. Den första kartan demonstrerar den rådande världsbilden. Företagsledare lär sig att hantera sina aktieägare samt styrelser med hjälp av sin förmåga att följa vissa nyckelbeslut, och därefter löses konflikterna genom processer och metoder som står i företagskontraktet, eller genom metoder som inkluderar formella rättsliga parametrar.<sup>24</sup>

Marknadsförare, finansiella analytiker och styrelsens operationer, baserar sina beslut på marknadsvariabler och en hel tradition av ledarskapsprinciper baseras på ekonomiska analyser av marknaden. Det här kan sammanfattas med att chefer inom offentliga angelägenheter, lobbyister och informationschefer, lär sig hur de ska gå till väga i den politiska världen. I många fall uppenbarar sig

---

<sup>23</sup> Freeman & Reed (1983)

<sup>24</sup> Ibid.

dock världen i lite mer komplicerade former vilket karta nummer två nedan demonstrerar. Här granskas världen utifrån ett mer realistiskt perspektiv där man bland annat även tar hänsyn till formella och informella roller.<sup>25</sup>

Freeman och Reed vill även tillägga att det finns ett behov av att utveckla nya och innovativa ledarskapsprocesser för att kunna ta itu med dagens och framtidens komplexiteter inom ledarskap. På den teoretiska nivån har man utvecklat intressentanalyser i syfte att berika den ekonomiska ansatsen till företagsstrategier. På den strategiska nivån, behandlas ett antal grupper och deras strategiska inverkan på företaget analyseras. De två attributskartorna föreslår två, till varandra kompletterande, tillämpningar. Den första analyserar frågepolicy inom företagsdemokrati, och den andra analyserar de komplexa problem vid konflikter inom ägandeskapsintressen och den resulterande genereringen av alternativ inom policy och strategier.<sup>26</sup>

## **Avslutande reflektioner av begreppet**

Avslutningsvis menar Freeman att de organisationer som uppmärksammar sina intressenters yrkanden presterar bättre än de organisationer som inte lägger någon, eller mindre, vikt vid dessa. Freeman konstaterar i och med det här att stakeholderteorin, utvecklar konceptet om avtal från dess begränsade rättspolitiska innebörd till att även innefatta social legitimitet.<sup>27</sup>

Rättsliga tolkningar av företags sociala och samhällsmässiga ansvar är ofta begränsade till att endast skydda och förbättra aktieägarnas välbefinnande. Freeman hävdar dock att det här, trots sin del i socialt ansvarstagande, inte ska uppnås på bekostnad av respekten till etiskt hänsynstagande, som till exempel den eventuella skada som organisatoriska aktiviteter kan orsaka.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Freeman & Reed (1983)

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Hatch & Cunliffe (2006)

### 3.3. PRINCIPAL AGENT THEORY

Principal Agent Teorin bygger på, och förklarar de problem som kan uppstå i ett företag då ägande- och ledarskap är skilda åt. Det centrala problemet som ofta uppkommer är när ledarens (exempelvis den verkställande direktören), egenintressen får honom eller henne att agera på annat sätt än vad som egentligen, enligt ägarna (exempelvis aktieägarna), är optimalt för företaget.<sup>29</sup>

Svårigheten är alltså hur man ska designa, antingen ett övervakningssystem eller, ett system som motiverar företagsledarna att arbeta utefter företagets bästa. Den verkställande direktören innehar ofta mer information och expertis än vad ägarna har. Ägarna kan granska företagets resultat men de kan inte observera den verkställande direktörens faktiska prestationer fullt ut.<sup>30</sup>

Om vi antar att ägarna bestämmer sig för att granska den verkställande direktörens beteende, så är det trots allt svårt att bedöma situationen då de saknar expertis inom området. Intressenter och aktieägare har i realiteten tillgång till information om företagets avkastning men det krävs en enormt detaljerad kunskap för att faktiskt kunna utvärdera huruvida företagets prestationer hade sett annorlunda ut ifall den verkställande direktören hade agerat på annat sätt. Företagets styrelse, som representerar aktieägarna, har möjligheten att förvärva expertis som kan hjälpa styrelsen att övervaka den verkställande direktörens beteende, men det är ofta väldigt kostsamt.<sup>31</sup>

Istället försöker många företag designa avtal som noga anger mål och riktlinjer och försöker sedan, genom granskning och olika typer av belöningssystem, efterfölja dessa. Enligt Agent teoretiker är principalens förmåga att kunna övervaka och kontrollera agentens prestationer, vilket oftast sker genom att titta på resultatet i form av exempelvis avkastningen, väldigt varierande beroende på graden av relevans och kvalitet av den information som finns tillgänglig. Informationen är ofta relativt enkel för agenten att manipulera och styra.<sup>32</sup>

Lösningen på hur man ska få agenten att arbeta i enlighet med principalens mål, skulle dock kunna vara att föra samman de båda parternas mål så att de strävar i samma riktning.<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> Lipsey & Chrystal (2007)

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Hatch & Cunliffe (2006)

<sup>33</sup> Lipsey & Chrystal (2007)

Det finns det tre tillvägagångssätt utifrån vilka man kan åstadkomma det här. Det första tillvägagångssättet är att försäkra sig om att företagsledaren själv har ett intresse i värdeökningen av tillgångarna. Det kan uppnås genom att antingen säkerställa att företagsledaren köper andelar i företaget, eller att denne helt enkelt blir tilldelad andelarna. Ett annat alternativ kan vara att erbjuda optionsaktier och genom det här skapa eventuellt ökat värde för företagsledaren i samband med att aktiernas värde stiger över en viss nivå. Vissa företag uppmuntrar en stor del av sina anställd till att köpa andelar i företaget i form av scheman för företagsbesparingar, även detta för att ge sina anställda ett intresse för företagets avkastning istället för att de endast fokuserar på sin egen månadsinkomst.<sup>34</sup>

Det andra alternativet skulle kunna vara att binda en del av lönen direkt till företagets vinst. Det här skulle antingen kunna ske i form av en årlig bonus som är knuten till förgående års vinst, eller till en explicit andel av vinsten på just den avdelningen som företagsledaren befinner sig på.<sup>35</sup>

En tredje väg för att uppnå samma mål är att i samband med eventuell ökad avkastning ge befördran. Liksom förgående alternativ, går det att välja att antingen koppla belöningen till hela företagets vinst eller bara till just den avdelningen där personen i fråga har sin anställning. Vad som är positivt med det här alternativet är att det ger möjlighet till att lättare uppmärksamma de personerna som utför ett bra arbete, samtidigt som man också lättare kan upptäcka de som gör ett minde bra jobb, och utefter detta låta avskeda de personerna.<sup>36</sup>

Enligt de två amerikanska professorerna, Michael Jensen och William Meckling, var förslaget med aktieoptioner det bästa alternativet för att lyckas alliera företagsledarens intressen med aktieägarnas. Förslaget infördes i relativt stor utsträckning efter att det presentats i mitten på 70-talet men man insåg också snart att det, i negativ bemärkelse, utnyttjades av företagsledare då de beviljade sig själva övergenerösa optionspaket.<sup>37</sup>

De två professorerna beskriver fenomenet utifrån en rationell företagsledare, som står utan investeringar i företaget. De menar att företagsledarens incitament att maximera företagets värde, i detta fall, är väldigt små då denne istället har desto större incitament att utveckla företaget i riktningar som gynnar dennes fördelar. Sett utifrån ett extremt perspektiv, finns risken att en företagsledare utan andelar i företaget bygger upp ett, för denne bekvämt och vinstgivande imperium, men som däremot

---

<sup>34</sup>Lipsey & Chrystal (2007)

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Ibid.

slösar bort överskridande kassaflöde och i och med det här orsakar negativa effekter för företagets ägare.<sup>38</sup>

Jensen hävdar att när den överordnades lön knyts till optionernas kursutveckling uppmuntrar det här till prestationer med kortsiktiga konsekvenser istället för att företagsledarna lägger fokus på prestationer med långsiktiga mål. Så snart ett företags andelar övervärderas ligger det i företagsledarens intresse att hålla dem på den nivån, eller att till och med uppmuntra till ännu mer övervärdering, i hoppet om att kunna sälja innan ”bubblan spricker”. Det här agerandet är inte bara oärligt gentemot aktieägarna, samtidigt som det utsätter företaget för en risk i samband med övervärderingen, utan det uppmuntrar även till beteenden som i vissa fall istället för att gynna företaget endast sänker värdet på företaget. Situationer som dessa kan uppstå i de fall då ett företag vill få marknaden att tro att företaget har goda resultat. Exempelvis genom att investera i form av en ny produktutveckling, eller genom att utöka sina marknadsandelar, det här för att i intressenternas ögon se ut som ett företag med goda förutsättningar. Många gånger lyckas företagsledaren genom sådana här ageranden att öka de positiva spekulationerna hos företaget och därmed ytterligare öka företagets värde men i en del av fallen ser marknaden igenom agerandet och kvar står istället företaget med en onödig investering som endast har lett till en nedvärdering av företaget.<sup>39</sup>

Ett möjligt men felaktigt botemedel är enligt Mr Jensen att öka övervakningen genom att ställa nya krav på hur styrelsen ska strukturera och skriva avtal med företagsledarna. Ett bättre alternativ är enligt Jensen att istället behålla sambandet mellan lönen och andelspriset men att göra det genom att tar bort incitamenten till kortsiktiga prestationer. Idealt vore om företagsledare inte fick belöning för sina prestationer förrän de verkligen gett resultat. Lösningen på det här vore att införa en ny typ av en skraddarsydd andelsoption, som inte lönar sig då priset på tillgången apprecierar utan endast då det överstiger företagets kapitalkostnad. Den skulle även vara utformad på ett sätt så att det endast ger utslag på lång sikt.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Lipsey & Chrystal (2007)

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Ibid.

## 3.4. ARCHIE B. CARROLL

### 3.4.1. CSR-PYRAMIDEN

1991 introducerade Carroll ett nytt sätt att se på CSR genom *The Pyramid of Corporate Social Responsibility* som han offentliggjorde i tidskriften *Business Horizons*. Det han då utredde innebar en alternativ ansats att bryta ned komponenterna i begreppet CSR samt förstå hur de på ett konkret sätt kan användas i en organisation för att tillgodose aktieägarnas och andra intressenters intressen. Carroll menade att det är av stor vikt att man ramar in CSR på ett sätt som täcker in alla aspekter av socialt ansvarstagande, för att det ska kunna bli accepterat av ansvarskrävande personer inom ett företag. Sedermera hävdade han att det finns fyra huvudsakliga kategorier för socialt ansvarstagande inom begreppet CSR, nämligen ekonomiskt, legalt, etiskt samt filantropiskt ansvar. Carroll ansåg att det först varit på 80-talet som man på ett verkligt seriöst sätt tagit hänsyn till det etiska och filantropiska ansvaret i ett företag, och att alla fyra kategorierna spelar en signifikant roll och behöver tas i betraktande vid en analys av CSR.<sup>41</sup>

#### **Det ekonomiska ansvaret**

Om man ska se till den historiska utvecklingen av affärsverksamhet så skapades organisationer med syfte att erbjuda varor och tjänster till konsumenter där det primära motivet för entreprenörskapet var att uppnå en vinst. Med andra ord så var företagens huvudsakliga roll att tillverka varor eller tjänster som mötte ett behov hos konsumenterna och som samtidigt var ekonomiskt lönsamt i det långa loppet. Själva idén om vinster som motivation i företagen har under åren förändrats till en idé om vinstmaximering vilken har varit bestående fram till idag. Allt annat ansvarstagande i företagen har sedan baserats på de ekonomiska obligationerna eftersom att utan dem som grund skulle de andra vara obefogade enligt det här synsättet. De huvudsakliga komponenterna som kännetecknar det ekonomiska ansvaret i en verksamhet är följande:<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Carroll (1991)

<sup>42</sup> Ibid.



- Att uppträda på ett sätt som är konsistent med vinstmaximering per andel i företaget.
- Att vara lojal mot idén om högsta möjliga lönsamhet.
- Att upprätthålla en stark position gentemot konkurrenter.
- Att upprätthålla en hög nivå i termer av effektivitet i den operativa verksamheten.
- Att ett framgångsrikt företag blir definierat som ett företag som är konsekvent ekonomiskt lönsamt.<sup>43</sup>

### **Det legala ansvaret**

Samtidigt som samhället stått bakom idén att god företagsamhet går ut på att skapa vinster så är företagen naturligtvis också skyldiga att följa de lagar och regler som gäller i det samhälle man verkar. Det legala ansvaret innebär att det förväntas av företagen att de utövar sin verksamhet inom dessa ramar, eller annorlunda uttryckt kodifierad etik, vilket utgör den andra nivån i CSR-pyramiden och som är tänkt att fungera i samverkan med det ekonomiska ansvaret. Det som framförallt kännetecknar de viktigaste beståndsdelarna inom det legala ansvaret är följande:

- Att framträda på ett sätt som är konsekvent med förväntningarna av stat och lagar.
- Att rätta sig efter olika federala, statliga samt lokala regleringar.
- Att vara en laglydig medborgare i företaget.
- Att ett framgångsrikt företag blir definierat som ett företag som uppfyller sina legala obligationer.
- Att erbjuda varor och tjänster som åtminstone möter de minimala kraven på dem som finns.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Carroll (1991)

<sup>44</sup> Ibid.

## Det etiska ansvaret

Det etiska ansvaret kommer på tredje plats i pyramiden som en egen kategori även då både det ekonomiska och legala ansvaret innefattar vissa etiska normer i termer av rättvisa, dock omfattas inte sådana aktiviteter och praktiker som är förväntade av samhället men som ej finns uttryckt i lagar och förordningar. Etiskt ansvarstagande i företag innefattar däremot de principer, normer och förväntningar som speglar vad konsumenter, aktieägare, anställda och samhälle i stort bedömer är rätt och som försvarar de moraliska rättigheter som de anser sig ha. Det går att säga att den förändrade etiken ligger till grund för bildandet av lagar och förordningar i samhället då de i sig är den största drivande kraften bakom själva skapandet av lagarna. I samma kontext kan man också se på det etiska ansvaret som något som omfattar de normer och värderingar som samhället anser att företag bör följa, men som speglar en högre standard och ett bredare ansvarstagande än det som omfattas av lagen. Den här sortens etik är på flera vis betydligt svårare för företag att handskas med då den ofta är under pågående debatt och därmed icke definierad. Historiens omplacering av affäretiken har tydligt förankrat det etiska ansvarstagandet som en legitim del inom CSR. Det etiska ansvaret är dock i konstant samverkan med det legala ansvaret då det kommer att verka för en breddning inom den kategorin samtidigt som det innebär vidare krav utöver de som omfattas av lag och regleringar. De viktigaste delarna inom kategorin för det etiska ansvaret är nedanstående:

- Att uppträda på ett sätt som är konsistent med förväntningar den sociala etiken och moralen.
- Att erkänna och respektera de nya, eller under utveckling, etiska och moraliska normer som samhället har antagit.
- Att förebygga att etiska normer blir kompromissade på vägen att uppnå affärs mål.
- Att god företagsamhet blir definierat som att göra vad som är moraliskt och etiskt förväntat.
- Att erkänna att affärsintegritet och etiskt uppförande går bortom och utanför att endast överrensstämma med lagar och regler.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Carroll (1991)

## Det filantropiska ansvaret

Filantropi omfattar de handlingar av företag som svarar på samhällets förväntningar på att företag ska vara bra medborgare, vilket inkluderar att aktivt engagera sig för människors lycka och välfärd. Det innefattar bland annat att bidra till olika välgörenhetsprojekt, exempelvis genom att erbjuda tid och resurser till att hjälpa det samhälle man verkar i. Distinktionen mellan det etiska och det filantropiska ansvaret är i det närmaste att det filantropiska inte inbegrips i en etisk eller moralisk mening utan är en fjärde självständig kategori i CSR-pyramiden. Ett företag anses normalt inte vara oetiska i den bemärkelsen att de ej bidrar till samhället utöver det som krävs av dem enligt de etiska och moraliska normer som fastställts av den breda allmänheten. Däremot eftertraktar man dock företag som bidrar med tid och resurser för att hjälpa samhället samt uppnå och främja goodwill i stort. Filantropiskt ansvar är i grunden en mer frivillig och villkorlig kategori i termer av affärsverksamhet även då de sociala förväntningarna åskådliggör och värdesätter det och etablerar det som en viktig och självständig komponent inom CSR-begreppet. En viktig anledning till att särskilja etiskt och filantropiskt ansvar är att många företag enbart inriktar sig på att vara bra medborgare i samhället och antar att det gör dem till socialt ansvarstagande företag. Filantropi i dess olika bemärkelser är ofta högt uppskattat och offentligt prisat men är de facto den minst viktiga komponenten inom CSR relativt de tre andra, och därför ligger den också på toppen av pyramiden. Inom filantropi är de vitalaste delarna följande:

- Att uppträda på ett sätt som är konsistent med de filantropiska och välgörenhetsmässiga förväntningarna från samhället.
- Att bistå utvecklingen inom det filantropiska området
- Att chefer och anställda deltar i välgörenhetsaktiviteter inom deras lokala samhälle.
- Att tillhandahålla stöd till privata och offentliga institutioner inom utbildning.
- Att vara frivillig volontär till projekt som ökar ett samhälles livskvalitet.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Carroll (1991)

## CSR-pyramiden – sammanfattning

Det Carroll redogjorde för i sin artikel var att CSR kan åskådliggöras genom en pyramid där basen utgörs av det ekonomiska ansvaret i ett företag samt att det var den mest fundamentala komponenten som underbyggde de övriga. Därpå läggs det legala ansvaret som är samhällets kodifikation av vad som är acceptabelt beteende eller inte och som företag förväntas rätta sig efter. Därefter kommer det etiska ansvaret vilket innebär att göra rätt gentemot företagets olika intressenter i etiska och moraliska termer samt enligt de normer som präglar samhället. Slutligen kommer det filantropiska ansvaret där företag förväntas agera som en god medborgare i samhället och bidra med både mänskliga och ekonomiska resurser för att öka människors livskvalitet. Carrolls avsikt med det här synsättet var inte att skapa en perfekt metafor av CSR utan att istället visa att företags totala CSR innefattar distinkta komponenter som sammantaget bildar en helhet. Han menar inte att de olika elementen i pyramiden är exklusiva i bemärkelsen att de bör hanteras avskiljda från varandra som separata delar. Utan istället pekar han på att de bör betraktas enskilt men även i relation till varandra för att på ett bättre sätt tydliggöra för chefer och andra beslutsfattare att de olika typerna av skyldigheter verkar i konstant men samtidigt dynamisk motsättning till varandra. De mest kritiska motsättningarna är naturligtvis de mellan det ekonomiska och legala ansvaret, det ekonomiska och etiska ansvaret samt det ekonomiska och filantropiska ansvaret. Med ett CSR-perspektiv är det möjligt att känna igen de här spänningarna och motsättningar som råder i organisationer med vinstsyfte, och genom att fokusera på pyramiden i dess helhet kan det gå att finna beslut och aktioner som lever upp till företagets alla förpliktelser.<sup>47</sup>

### *3.4.2. INTRESSETER OCH LEDARSKAP*

Intressenter avser att beskriva de grupper eller personer som har en andel, fordran eller ett tydligt intresse i procedurerna och beslutsfattandet i ett företag. Det kan röra sig om legala anspråk som exempelvis ägare, anställda och kunder har genom olika explicita eller implicita kontrakt, eller så kan det röra sig om mer moraliska anspråk då det exempelvis kan handla om att en grupp anser sig ha rätt att bli rättvist behandlade eller att få sin röst hörd och bli tagen på alvar. Det handlar ofta om att flertalet grupper och personer kräver likvärdig uppmärksamhet och företaget måste då utvärdera och ta ställning till huruvida vilken intressent som är av störst vikt och mest fördelaktig för företaget. Två centrala kriterier är ofta styrande för beslutprocessen, nämligen intressenters legitimitet och intressentens makt i förhållande till företaget. Ur ett CSR-perspektiv är legitimiteten den mest

---

<sup>47</sup> Carroll (1991)

avgörande faktorn medan man ur ett ledningsperspektiv ofta väljer att lägga fokus på intressenters makt. Hanteringen av intressenter bör ses som en process där beslutsfattare ser till sina egna intressen och de förväntningar och anspråk på dem ifrån olika intressenter, och därpå försöker få dem att överrensstämma med varandra. Själva utmaningen ligger därigenom i att försäkra sig om att företagets primära intressenter får deras viljor tillgodosedda samtidigt som andra intressenter också blir nöjda. Carroll har bland annat utvecklat en matris som är avsedd att användas som ett analytiskt verktyg i chefers arbete med frågor rörande CSR och intressenter. På den horisontella axeln har han delat in komponenterna i pyramiden; ekonomiskt, legalt, etiskt samt filantropiskt ansvar, och på den vertikala axeln delade han in olika grupper av intressenter; ägare, kunder, anställda, samhället, konkurrenter, leverantörer samt sociala aktivistgrupper. Carroll visar dock mer specifikt på kopplingen mellan företags etiska ansvar och perspektiv och deras huvudsakliga grupper av intressenter, och inleds med att definiera tre stycken huvudkategorier av etiskt och moraliskt ledarskap.

### **Omoralliskt ledarskap**

Den första kategorin menar Carroll är det omoraliska ledarskapet, vilket handlar om när chefer fattar beslut, leder en verksamhet och har ett allmänt beteende som är i direkt motsatt riktning av vad som anses etiskt och moraliskt korrekt. Det arbete som de utför i företaget är med andra ord oförenligt med accepterade etiska principer som har antagits av samhället och istället läggs fokus istället i stort sett enbart på företagets samt deras egen lönsamhet och framgång. Ofta ser de lagar och rättsliga standarder som hinder och barriärer för deras verksamhet och som någonting de måste komma förbi eller gå runt för att undvika, även om det kommer att kränka befintliga normer och värderingar på vägen. Hela strategin för den här typen av ledarskap bygger på att utnyttja de olika möjligheter som uppkommer för både företagets och personlig vinning.<sup>48</sup>

### **Amoraliskt ledarskap**

Det amoraliska ledarskapet saknar moraliska standarder och principer och hamnar någonstans mitt emellan det moraliska och det omoraliska ledarskapet. Det faktum att den dagliga verksamheten kan komma att påverka andra personer eller organisationer ställer sig chefer här likgiltiga till då de saknar uppfattning om etik och moral. Det kan handla om att ledaren inte tänker på den etiska dimensionen av

---

<sup>48</sup> Carroll (1991)

sitt arbete i sitt handlande eller så kan det innebära att de inte är tillräckligt uppmärksamma på konsekvenserna av deras handlingar på deras intressenter. Det behöver med andra ord inte innebära att deras intentioner av en handling inte är goda, utan istället att de inte inser hur ett beslut eller en handling kan påverka en annan person i negativ bemärkelse eller i en annan kontext än den ekonomiska eller legala. Men förutom det oavsiktligt amoraliska ledarskapet så finns det naturligtvis även en annan subkategori under benämningen avsiktligt amoraliskt ledarskap. Inom den här kategorin är ledaren av den åsikten att etiskt eller moraliskt tänkande står utanför affärsvärlden och är enbart till för det privata livet, den moraliska bedömningen är inte applicerbar på ett företag. Dock är det mest förekommande att det amoraliska beteendet hos en chef är oavsiktligt och man rättar sig bokstavligen efter lag och ordning och ser ej utöver den dimensionen.<sup>49</sup>

### **Moraliskt ledarskap**

Den tredje och sista kategorin är enligt Carrol det moraliska ledarskapet, som innebär ett ledarskap där en särskilt hög standard för de etiska normerna inom företaget begagnas. För en chef i ett företag så handlar det inte enbart om att utöva en hög nivå av ledarskap som är brett accepterat, utan det handlar även om att rent allmänt exemplifiera ledarskapet i termer av etiska frågor och beslut. Moraliska chefer vill naturligtvis prioritera lönsamhet, men detta enbart inom gränserna för vad som är legalt och etiskt korrekt, och som är i samspel med det sunda förnuftet, ärlighet och rättvisa, både bokstavligt och bildligt talat. Man ser inom den här ansatsen på lagar och förordningar som det minsta man kan begära av ett företag medan målet och själva preferensen istället är att hålla sig långt över de etiska nivåerna och förväntningarna. Rent konkret innebär det här att chefer och beslutsfattare ofta låter sig styras av etiska principer som utilitarism, människors rättigheter och den gyllene regeln i sitt beslutsfattande.<sup>50</sup>

#### *3.4.3. MORAL OCH INTRESSENTGRUPPER*

Enligt Carrol finns det för en chef fyra huvudsakliga intressentgrupper som är speciellt viktiga att ta hänsyn till, nämligen; ägare, anställda, kunder samt det lokala samhället man verkar i. (Han nämner även en femte grupp; samhället i stort, men väljer att inte analysera den djupare i just den här

---

<sup>49</sup> Carroll (1991)

<sup>50</sup> Ibid.

kontexten på grund av dess generella karaktär). För samtliga grupper av intressenter finns det allmänna etiska skyldigheter men det uppkommer naturligtvis mer specifika behov på grund av karaktären på de olika grupperna. Genom att jämföra de tre olika kategorierna av ledarskap och moral med de fyra intressentgrupperna försöker Carrol utvinna de olika dragen inom varje del och tydliggöra etiken och moralen i ledarskapet gentemot intressentgrupperna.<sup>51</sup>

## Ägarna

Omoralskt ledarskap: Aktieägarna blir medvetet minimalt kompenserade samtidigt som man fokuserar på att kompensera högt uppsatta positioner. Chefer maximerar sina positioner utan att aktieägarna är medvetna om det och man håller så mycket hemligt som möjligt för att hålla avkastningen till dem så låg som möjligt.

Amoraliskt ledarskap: Man är relativt indifferent gentemot aktieägarna, de finns till och måste bli tillgodosedda, dock minimalt. Att man fokuserar på företagets lönsamhet borde vara belöning i sig. Etiska konsekvenser av olika beslut bryr man sig inte om och kommunikationen till ägarna är begränsad.

Moraliskt ledarskap: Aktieägarnas kortsiktiga och långsiktiga intressen står i fokus och man önskar att behandla alla på ett så rättvist och etiskt korrekt sätt som möjligt. Man upprättar speciella utskott för att se till just etiska och moraliska frågor och man formulerar ”code of ethics” i företaget.<sup>52</sup>

## Anställda

Omoralskt ledarskap: Synen på de anställda är att de är en produktionsfaktor som vilken annan som helst som ska användas, utnyttjas och manipuleras för chefens eller företagets vinning. Man tar ingen hänsyn till anställdas behov, rättigheter eller förväntningar och man har ett mycket kortsiktigt fokus.

Amoraliskt ledarskap: Man behandlar anställda i den mån som lagen kräver men inte bättre än så. Försök att motivera de anställda handlar snarare om att öka produktiviteten än att på bättre sätt

---

<sup>51</sup> Carroll (1991)

<sup>52</sup> Ibid.

tillfredsställa deras växande behov. Det finns ett egenintresse i att behandla anställda med minimal respekt.

Moraliskt ledarskap: Anställda är en mänsklig resurs som måste behandlas med respekt och värdighet och ledarskapet måste föra med sig ett ömsesidigt förtroende. Anställdas olika rättigheter tas tillvara maximalt i alla situationer och ledningen använder sig av rättvisa metoder gentemot anställda.<sup>53</sup>

## **Kunderna**

Oromaliskt ledarskap: Kunder ses som möjligheter till personlig och organisatorisk vinst och man utnyttjar dem maximalt vid alla beslut rörande marknadsföring. Accepterade etiska standarder hindrar inte att man lurar, bedrar eller vilseleder sina kunder.

Amoraliskt ledarskap: Man rättar sig enbart efter lag och ordning vid beslutsfattande och tänker inte på de etiska konsekvenserna av besluten och handlingarna. Ledningen lägger inte fokus på vad som är rättvist ur ett kundperspektiv utan istället på sina egna rättigheter och man tar ingen hänsyn till etiska innebörder i samspelet med kunderna.

Moraliskt ledarskap: Man ser på kunden som en jämställd partner i en transaktion och man svarar på dess behov och förväntningar på ett rättsinligt sätt. Man fokuserar på att ge kunden rätt värde, information, garantier och tillfredsställelse och kundens rättigheter tas på stort allvar.<sup>54</sup>

## **Lokala samhället**

Oromaliskt ledarskap: Man utnyttjar samhället i största möjliga mån och bortser helt och hållet ifrån dess behov och önskemål. Man förorenar omgivningen man är verksam i och drar maximal nytta av alla resurser som finns till förfogande utan att ge något tillbaka.

Amoraliskt ledarskap: Man tar inte samhället eller dess resurser i beräkning vid beslutsfattande utan ser det som irrelevant för sin affärsverksamhet. Man tar hänsyn till lagar och regler men inte mer än det, och man har helst så lite som möjligt att göra med det lokala samhället.

---

<sup>53</sup> Carroll (1991)

<sup>54</sup> Ibid.



Moraliskt ledarskap: Man önskar att bli en förebild för andra och genom det motivera andra i sin omgivning att följa deras exempel. Blir aktivt involverad i olika institut som behöver hjälp och innehar ledande positioner i frågor rörande miljö, utbildning, kultur och samhälle i stort. Man ser samhällets mål och företagets mål som ömsesidigt beroende av varandra.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Carroll (1991)

## 4. EMPIRI

### 4.1. CSR & ISO 26000

#### 4.1.1. CSR

Corporate Social Responsibility (CSR) betyder rent översatt företagets sociala ansvar eller företagets samhällsansvar. Det sociala ansvar ett företag har handlar om att de ska ta ansvar för deras påverkan på samhället. Ifall man tittar på ett företags sociala ansvar kan man se det på två olika sätt. Antingen genom att titta på ett företags skyldighet att minimera deras negativa samhällspåverkan, eller att ett företag bör försöka maximera nyttan för samhället. Ett företag kan alltså bidra med aktiviteter som både är positiva och negativa för samhället.<sup>56</sup>

Ansvar för ett företags CSR-arbete ligger idag oftast på ledningen, då det är endast ett fåtal företag som har utsett en CSR chef eller hållbarhetschef.<sup>57</sup> CSR och SR (Social Responsibility) har utvecklats under en lång tid. De tidigaste tecknen på CSR var när organisationer började med välgörenhet. Sedan har områden som arbetsförhållanden, rättvisa verksamhetsmetoder, mänskliga rättigheter, miljö och skydd av konsumenter börjat få en större betydelse när dessa områden börjat få mer uppmärksamhet. Många organisationer har idag börjat sammanställa SR-rapporter för att möta deras intressenters krav på information om organisationen.<sup>58</sup>

CSR innebär enkelt uttryckt ansvaret ett företag tar för relevanta förtroendefrågor som rör organisationens viktigaste intressenter. Ett företags intressenter kan exempelvis bestå av kunder, investerare, medarbetare, leverantörer, samhället och miljön. Enligt Eric Rhenman så definieras intressenter som grupper som är beroende av företaget och vilka företaget samtidigt är beroende av. Och enligt Freeman ska företag försöka agera så att de tillfredsställer deras intressenters behov. Ett vanligt analysverktyg inom CSR är en intressentanalys. Då väljer företaget ut ett antal av deras intressenter och startar en dialog med dem. Detta för att se vad det är som intressenterna efterfrågar

---

<sup>56</sup> Grafström M, Göthberg P & K Windell (2008)

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> SIS Informationsmöte

samtidigt som det ger företaget en chans att visa på vilket sätt de jobbar för att uppfylla intressenternas behov.<sup>59</sup>

Även fast förväntningar och krav från allmänheten kan variera från land till land är det viktigt att en organisation följer de internationella bestämmelserna som t.ex. den om de mänskliga rättigheterna. Det är viktigt för en organisation att identifiera och engagera sig i sina intressenter. En organisation ska avgöra vilka som har ett intresse av de beslut som organisationen tar.<sup>60</sup>

#### *4.1.2. ISO 26000 BAKGRUND*

En av bakgrunderna till ISO 26000-arbetet var att det inte fanns en internationellt erkänd standard för Social Responsibility (SR), och intresset för SR har ökat kraftigt de senaste åren. Den internationella standardiseringsgruppen ISO har sedan 2005 jobbat med att utveckla en ny standard för socialt ansvar (Social Responsibility, SR). Dessförinnan genomfördes ett två år långt förarbete. Organisationer, myndighetspersoner, konsumentrepresentanter, företag m.m. från 90 olika länder har jobbat och jobbar fortfarande med utvecklingen av ISO 26000. Mer än 400 experter har varit delaktiga i arbetet av den nya standarden. Man beslutade även att den nya standarden skulle fungera med befintliga standarder, internationella fördrag och konventioner.<sup>61</sup>

I dagsläget har ISO släppt en arbetskopia på ISO 26000. Den är dock inte helt klar men den förväntas implementeras under 2010. ISO har nu inlett en femmånaders period när de nationella medlemsorganen ska rösta och kommentera standarden. Nästa stora ISO 26000 möte är i maj 2010, där åsikterna på nationell nivå ska diskuteras.<sup>62</sup>

#### *4.1.3. ISO 26000*

Den nya ISO standarden är tänkt att kunna användas av alla typer av organisationer, allt från stora internationella företag till små ideella föreningar. Det ska även inte spela någon roll ifall det är en

---

<sup>59</sup> Borglund T, De Geer H & Hallvarsson M (2009)

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> <http://www.isotc.iso.org>

<sup>62</sup> Ibid.

privat eller offentlig organisation. Den nya standarden ska kunna användas på lika sätt för alla olika typer av organisationer. Men det är upp till den enskilda organisationen att avgöra vilka av kärnvärdena som är viktiga för organisationen.<sup>63</sup>

ISO 26000 är utformad så att den ska kunna användas av både nybörjare inom SR och de som är mer erfarna av SR-arbete. En organisation som inte har arbetat med SR innan kan tillämpa hela ISO 26000 från början till slut ifall de har möjlighet till det. Samtidigt som en mer erfaren organisation kan ta vissa delar av standarden för att komplimentera deras SR-arbete.<sup>64</sup>

ISO 26000 ska fungera som en vägledning för organisationer som vill arbeta med SR och bidra till en hållbar utveckling. Detta innebär att företag inte kommer att kunna få en ISO 26000 certifiering. ISO 26000 ska inte heller hindra nationer från att utveckla egna standarder som kan vara mer krävande till exempel. SR arbetet inom en organisation ska aldrig kunna ersätta eller ändra statens makt att implementera lagar som måste efterföljas.<sup>65</sup>

## **ISO 26000 tar upp sju principer för socialt ansvar:**

### **Ansvarskyldighet**

En organisation måste kunna ta ansvar för sina handlingar. Exempelvis ifall ett företag har utfört dumpning av miljöfarliga gifter. De är också ansvarskyldiga mot alla som påverkas av organisationens verksamhet och beslut. Ett företag som agerar ansvarstagande ger en positiv inverkan på både organisationen och omgivningen.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> Atler, Boivie, Henriksson, Holmquist, Linusson, Söderberg (2009)

<sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> Draft international tandard ISO 26000 (2009)

<sup>66</sup> Ibid.

## **Transparens**

En organisations beslut och aktiviteter som kan komma att påverka samhället eller miljön måste vara tydliga för allmänheten. Det ska också vara lätt att utifrån se hur organisationen är uppbyggd och hur beslutsfattandet inom organisationen går till.<sup>67</sup>

## **Etiskt uppträdande**

Organisationer ska alltid sträva efter att uppträda etiskt korrekt. Organisationers beteende bör grundas på ärlighet, rättvisa och integritet. En organisation bör aktivt främja etisk beteende.<sup>68</sup>

## **Erkännande av intressenter**

Det är viktigt för organisationer att veta vilka deras intressenter är och försöka skapa en bra relation till dem. När en organisation undersöker vilka som är deras möjliga intressenter är det viktigt att tänka på ifall de har eller kommer att kunna påverkas av organisationens beslut och aktiviteter. Det är viktigt att lyssna på vad intressenterna har att komma med. Även om organisationens mål många gånger kan begränsas till deras ägare, medlemmar och kunder. Men det finns också andra individer och grupper som har rättigheter, krav eller särskilda intressen som bör beaktas. Tillsammans står dessa individer eller grupper för organisationens intressenter. Genom att lyssna till deras intressenter kan man göra en bedömning av organisationens prestation genom att lyssna på vad intressenterna tycker om organisationen. Så det är alltid viktigt för en organisation att vara så öppna för insyn som möjligt.<sup>69</sup>

## **Efterlevnad av lagar**

En organisation ska alltid följa sin nations lagar och förordningar. Organisationen i fråga ska också granska organisationen med jämna mellanrum för att se att de följer lagarna.<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Draft international standard ISO 26000 (2009)

<sup>68</sup> Ibid.

<sup>69</sup> Ibid.

<sup>70</sup> Ibid

## **Efterlevnad av internationella uppförandenormer**

En organisation ska respektera internationella normer för beteende samtidigt som de även ska ha respekt för rättsstaten. I länder där lagstiftningen leder till konflikt mot internationella normer för beteende är det viktigt för en organisation att i så stor utsträckning som möjligt verka för att respektera och följa de internationella normerna. En organisation bör alltid undvika att bli delaktiga i andra organisationer som inte följer de internationella normerna för beteende.<sup>71</sup>

## **Respekt för mänskliga rättigheter**

En organisation bör respektera de mänskliga rättigheterna och utforma en SR strategi för att främja de rättigheter som anges i den internationella förteckningen av de mänskliga rättigheterna. I ett land där de mänskliga rättigheterna inte skyddas är det viktigt att en organisation vidtar åtgärder för att respektera de mänskliga rättigheterna och inte försöka dra nytta av förhållandet i landet.<sup>72</sup>

## **ISO 26000 består också av 7 kärnområden**

### **Organisationsstyrning**

En effektiv organisationsstyrning ska innefatta att organisationen är ansvarstagande, har ett etiskt korrekt beteende, respekterar deras intressenter, respekt för rättsstaten i beslutsfattande.<sup>73</sup>

### **Mänskliga rättigheter**

En organisation ska alltid främja de mänskliga rättigheterna och respektera dessa. Det är speciellt viktigt för en organisation att göra det även fast staden eller landet de verkar inom inte gör det. En organisations möjlighet att medverka till de mänskliga rättigheterna kommer alltid att vara mest möjligt med dem som jobbar inom organisationen eller har nära förbindelser som t.ex. leverantörer.

---

<sup>71</sup> Draft international standard ISO 26000 (2009)

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> Ibid.

Det är viktigt för en organisation att utföra en företagsgranskning innan de börjar ett nytt samarbete med en annan organisation. Detta för att kolla att de inte bryter mot några mänskliga rättigheter.<sup>74</sup>

Något man tar upp i det här kapitlet är också att organisationer måste undvika delaktighet i handlingar som strider mot de mänskliga rättigheterna. Det finns tre olika typer av delaktighet som tas upp i ISO 26000. Direct Complicity innebär att en organisation medvetet håller på med aktiviteter som strider mot de mänskliga rättigheterna. Beneficial Complicity innebär att en organisation utnyttjar människor för deras egen vinning. Silent Complicity innebär att en organisation inte säger till de lämpliga myndigheterna att det kontinuerligt pågår brott mot de mänskliga rättigheterna, som till exempel när en viss grupp av människor blir diskriminerade inom arbetslivet.<sup>75</sup>

Det är mycket viktigt för en organisation att inte verka diskriminerande mot någon folkgrupp eller mot enskilda individer. För att detta ska följas är det av ypperlig vikt att organisationen utför undersökningar för att se ifall det förekommer diskriminering inom organisationen. De grupper som är extra utsatta för diskriminering består av: kvinnor, handikappade, barn, ursprungsbefolkning, invandrare och folk som diskrimineras på grund av deras härkomst.<sup>76</sup>

Det finns några grundläggande internationella normer som inför juridiskt ansvar på individer och organisationer. Dessa normer innehåller förbud mot tortyr, brott mot mäskligheten, slaveri och folkmord. En av de absolut viktigaste punkterna inom de mänskliga rättigheterna är förbudet mot barnarbete. Lagen om barnarbete ser lite olika ut från land till land beroende på hur välutvecklade deras skolväsen är.<sup>77</sup>

## **Arbetsrätt**

Det primära ansvaret för att se till att det sker en rättvis och likvärdig behandling av arbetstagarna ligger hos regeringen. I de länder där regeringen har misslyckats att kontrollera detta med hjälp av lagar är det viktigt att organisationerna ändå följer de internationella riktlinjerna. Många av riktlinjerna i den här avdelningen av ISO 26000 baseras på International Labour Organization (ILO). ILO är

---

<sup>74</sup> Draft international standard ISO 26000 (2009)

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Ibid.

<sup>77</sup> Ibid.

hopsatt av FN och består av regeringar, arbetsgivare och anställda. Deras uppgift är att etablera internationella arbetsregler. Dessa regler kan och ska tillämpas på alla olika typer av organisationer.<sup>78</sup>

Anställningsvillkoren bestäms av nationella lagar och genom kontrakten som upprättas mellan arbetsgivaren och den anställda. En effektiv social dialog mellan arbetsgivaren och representanter från de anställda ska ske löpande inom en organisation för att se till att varderas intressen blir uppfyllda så bra som det är möjligt. Det har även börjat bli mer och mer vanligt att man har en internationell social dialog mellan organisationer som agerar på den internationella marknaden.<sup>79</sup>

En organisation bör alltid se till att ha en så säker och hälsosam arbetsplats som möjligt. Det ska finnas ordentlig skyddsutrustning ifall det behövs en sådan. Organisationen ska också se till att alla anställda följer de säkerhetsföreskrifter som finns på en arbetsplats.<sup>80</sup>

## Miljö

Miljömedvetenheten har ökat lavinartat det senaste årtiondet. För att organisationer ska kunna följa med i konkurrensen på deras marknad är det viktigt att de är miljösmarta. De måste försöka hitta en hållbar lösning för deras organisation. Den redan etablerade ISO 14000 bör användas när en organisation ska implementera nya miljösatningar då det finns lämpliga verktyg i den.<sup>81</sup>

En organisation ska följa ett antal principer vad det gäller miljön. Vilka är att de ska ta ansvar för miljön och omgivningen, förebygga föroreningar, undersöka eventuella miljörisiker med till exempel en ny fabrik, och ta ansvar för när man eventuellt har förorenat naturen.<sup>82</sup>

En organisation bör använda sig av ett hållbart resursutnyttjande. Det kan dem göra genom att bli så energieffektiva som möjligt och vara sparsamma när det gäller resurser som inte är förnybara. För att kunna utföra dessa åtgärder måste organisationerna ha någon typ av övervakning och mätmetod för att se hur deras resursutnyttjande ser ut. Det är även viktigt för organisationer att minska användandet av fossila bränslen för att minska deras bidrag till växthuseffekten.<sup>83</sup>

---

<sup>78</sup> Draft international standard ISO 26000 (2009)

<sup>79</sup> Ibid.

<sup>80</sup> Ibid.

<sup>81</sup> Ibid.

<sup>82</sup> Ibid.

<sup>83</sup> Ibid.



## **Rättvisa affärsmetoder**

Rättvisa affärsmetoder handlar om relationerna mellan organisationer och statliga organ samt mellan organisationen och deras leverantörer, partners, konkurrenter.<sup>84</sup>

Den etiska aspekten är fundamental för att organisationer ska kunna etablera och vidbehålla produktiva och legitima relationer deras intressenter. Organisationerna som vill använda sig av den här grundkärnan måste se till att hela tiden försöka verka gentemot korruption och informera deras anställda om korruption och hur de kan motverka den.<sup>85</sup>

Fri konkurrens stimulerar innovation och effektivitet, leder till sänkta priser på produkter och service, ser till att alla organisationer har samma möjligheter och leder till utveckling av produkter. Däremot så kan det gynna vissa organisationer att inte verka enligt fri konkurrens. Det kan då handla om en kartellbildning. Men sådana typer av aktiviteter är oftast olagliga och skapar en negativ bild av organisationen gentemot allmänheten ifall de här aktiviteterna blir allmänt kända. Organisationerna bör istället främja möjligheterna till fri konkurrens. Det görs genom att följa de lagar och regler som reglerar konkurrensen, och att informera deras medarbetare av vikten att främja den fria konkurrensen.<sup>86</sup>

En organisation bör utåt sett visa vad organisationen arbetar med som kan kopplas till samhällsansvar inte bara för att få ett bra rykte hos kunderna utan även för att nå ut med en positiv bild till deras leverantörer, partners och konkurrenter. Genom detta kan de försöka uppmuntra andra organisationer att också börja jobba med samhällsansvar. Det är också viktigt att en organisation bevakar exempelvis sina leverantörer för att se att de till exempel inte håller på med barnarbete, som i sin tur skadar organisationens rykte.<sup>87</sup>

## **Konsumentfrågor**

Sedan 1985 har det funnits riktlinjer om hur konsumenterna ska skyddas. Dessa riktlinjer är internationella och tillämpas av FN. Det finns ett antal grundläggande principer som kopplar Social Responsibility till konsumenten. Exempel på det är rätten att: vara skyddad mot produkter som är hälsovådliga, ha en möjlighet att välja mellan olika produkter; ha en möjlighet att reklamera en

---

<sup>84</sup> Draft international standard ISO 26000 (2009)

<sup>85</sup> Ibid.

<sup>86</sup> Ibid.

<sup>87</sup> Ibid.

produkt. En organisation ska ha en korrekt marknadsföring och information samt rimliga kontraktsvillkor, dessa ska dessutom vara lätta att förstå för konsumenten. En organisation får inte missleda kunden med falsk marknadsföring. Ett sådant beteende kan leda till att en konsument köper en produkt som egentligen inte tillgodoser konsumentens behov, vilket resulterar i ett slöseri av pengar, resurser och tid.<sup>88</sup>

Det är en organisations skyldighet att informera konsumenter om eventuella faror som en produkt kan innebära och hur de använder produkten på ett säkert sätt. Organisationen i fråga ska också försöka förutse eventuella faror som kan uppstå och utveckla produkten för att minska farorna. Ifall det skulle visa sig att en produkt är farlig efter det att den kommit ut på marknaden är det viktigt att organisationen återkallar produkterna. Det är även viktigt att producera varor av material som inte kan vara hälsovådliga.<sup>89</sup>

Ifall man kopplar denna kärnpunkt till hållbar konsumtion är det viktigt för organisationer att erbjuda konsumenter miljövänliga produkter, det gör att konsumenten har ett val att vara miljömedveten. Det kan till exempel handla om att märka varor som är ekologiska och är förpackade i ett återvunnet material. Det ligger i organisationernas ansvar att skydda konsumenternas identiteter. En organisation bör endast samla in den information om konsumenten som är viktig för transaktionen ifråga. Organisationen ska även skydda informationen på ett lämpligt sätt. De får heller inte använda informationen hur som helst utan lov från konsumenten i fråga.<sup>90</sup>

### **Engagemang i och utvecklingen av lokalsamhället**

Med lokalsamhälle menas det område i närheten av organisationen eller där organisationens tjänster/produkter finns. En organisation ska kunna ses som en intressent i samhället med intressen som delas med av samhället. En av de större och mest märkbara engagemang som en organisation kan göra i ett samhälle är att expandera och genom expansionen skapa flera arbeten för samhället. Social investering är ett sätt för organisationerna att bidra till utvecklingen i det samhället som de verkar.<sup>91</sup>

Det är viktigt för en organisation att respektera samhället och deras viljor. Organisationen ska se sig själva som en del av samhället. Men innan en organisation börjar involvera sig i samhället är det

---

<sup>88</sup> Draft international standard ISO 26000 (2009)

<sup>89</sup> Ibid.

<sup>90</sup> Ibid.

<sup>91</sup> Ibid

viktigt att de undersöker vilken typ av påverkan deras framtida beslut kan få på samhället. Och genom det kan organisationen försöka minska deras negativa inverkan och istället försöka öka den positiva inverkan. Det är alltid av stor vikt för en organisation att försöka få med sig samhället på deras sida och skapa en god relation. Detta leder till att organisationen har större möjlighet att exempelvis bygga en ny fabrik utan att samhället reagerar negativt på det. Organisationer bör alltid stödja och försöka att bidra till möjligheten för utbildning i samhället, speciellt för utsatta och diskriminerade grupper i samhället. Det är också viktigt för en organisation att inte bara ”klampa” in i ett samhälle som präglas av en stark kultur, utan de ska istället försöka anpassa sig till kulturen så att den inte påverkas.<sup>92</sup>

När en organisation ska producera en produkt kan det vara positivt ifall organisationen anställer en lokal leverantör för råvarorna. På det sättet hjälper organisationen till att förbättra ekonomin i samhället.<sup>93</sup>

#### 4.2. GUIDE PÅ HUR MAN IMPLEMENTERAR SOCIAL RESPONSIBILITY I EN ORGANISATION:

I de allra flesta fall har redan organisationer hållit på med någon typ av SR. Detta gäller i stor grad de svenska organisationerna, de får då använda ISO 26000 som komplement till deras tidigare system. Därför är det viktigt att organisationer utför en analys för att se hur mycket ISO 26000 stämmer överens med deras system. Det kan vara svårt för organisationer att försöka tillämpa alla delar i ISO 26000, speciellt för små och medelstora organisationer. Då kan det vara bra att undersöka vilka de tror är de viktigaste områdena att satsa på. Det är viktigt att satsa på områden som är av signifikant betydelse för hållbar utveckling och områden som är akuta så som farliga arbetsplatser. Redan under denna undersökning bör organisationerna involvera deras intressenter så att de får vara delaktiga i processen. Prioriteringen som organisationerna kommer fram till kommer att skilja sig mycket organisationer emellan. Genom att göra på detta sätt kan företag ta ett steg i taget mot rätt riktning. Risker är annars det att organisationen försöker göra allt samtidigt, vilket kommer att se bra ut på pappret men kommer inte att sluta bra ifall inte organisationen har den kunskap och kapital som behövs för att genomföra alla förändringar på en gång.<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> Draft international standard ISO 26000 (2009)

<sup>93</sup> Ibid.

<sup>94</sup> Atler, Boivie, Henriksson, Holmquist, Linusson, Söderberg (2009)

Organisationens sfär av inflytande bör undersökas för att se vilka organisationen har möjlighet att påverka. Det kan till exempel handla om en ny leverantör. Det organisationen ska titta på hos den nya leverantören är miljöansvar, bolagsstyrning och socialt ansvarstagande. Ifall leverantören inte uppfyller kraven så ska man inte gå in i ett samarbete med dem ifall organisationen inte kan påverka leverantören så pass att de ändrar sina områden som är bristfälliga.<sup>95</sup>

Det är viktigt för en organisation att sätta upp klara mål var de vill komma med ISO26000, och dela upp dessa mål i mindre delmål. De bör också tänka på att avsätta tillräckligt med likvida medel för att uppnå deras mål. Organisationer bör också sätta upp olika tidsplaner för de olika delmålen då de redan i förväg oftast kan se att det inte kommer ta lika lång tid att uppfylla de olika målen. Det måste även finnas lämpliga metoder för hur organisationen ska kunna kontrollera att de uppfyller de mål som dem har satt upp.<sup>96</sup>

Det är viktigt för en organisation som ska implementera ISO 26000 att de utbildar de anställda inom det nya området. Detta för att de anställda ska förstå vad de nya förändringarna kommer att betyda för organisationen och varför ledningen vill tillämpa ISO 26000. För en del organisationer kommer inte det betyda så mycket förändringar då de kanske redan innan ISO 26000 arbetat mycket med den typen av frågor, men det kan samtidigt vara en helomvändning för andra organisationer. När man pratar om information gällande SR är det viktigt att den är: fullständig, förståelig, mottaglig, noggrann, balanserad, läglig, och tillgänglig.<sup>97</sup>

Det är viktigt att föra en god kommunikation med organisationens intressenter. För att främja den är det viktigt med kontinuerliga möten med intressenterna för att hålla de informerade om organisationens SR arbete. En organisation kan också använda sig av många olika typer av media för att komma ut med sin information. Det kan de göra genom exempelvis, rapporter, nyhetsbrev, tidningar, reklam och webbsidor.<sup>98</sup>

En organisation bör rapportera hur deras SR arbete går vid lämpliga intervaller. Informationen bör innehålla information om deras mål och hur det har gått med dessa. Det är viktigt att organisationen redovisar en hel och rättvis bild av deras arbete. All denna typ av informationsarbete kommer förhoppningsvis också att hjälpa organisationens trovärdighet i allmänhetens ögon. Det är tyvärr inte

---

<sup>95</sup> Atler, Boivie, Henriksson, Holmquist, Linusson, Söderberg (2009)

<sup>96</sup> Ibid.

<sup>97</sup> Draft international standard ISO 26000 (2009)

<sup>98</sup> Ibid.

alltid som en relation mellan en organisation och dess intressenter är friktionsfri. Då är det av stor vikt att ha en plan för hur man löser sådana konflikter.<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> Draft international standard ISO 26000 (2009)

## 5. ANALYS

### 5.1. SHAREHOLDER VALUE APPROACH

Då Shareholder Value Approach, som tidigare nämnts i teoridelen, har som huvudsyfte att maximera aktieägarnas värde kan det här rent spontant inte förenas med ISO 26000 som tvärtom ger organisationer riktlinjer för ansvar inom i stort sett alla områden som rör organisationen, samt till alla dess intressenter. Däremot finns en koppling då man ser till Friedmans resonemang om hur ett företag bör följa, och leva upp till, sitt samhälles grundläggande lagar och regler. Det här med grunden att dessa dels innefattar rättsliga lagar men även då de i många fall, men med varierande grad, inbegriper etisk praxis, vilket är en av huvudprinciperna inom ISO 26000.

Det är alltså beroende på graden av, huruvida mycket ett lands eller samhälles politiska mekanismer inbegriper, socialt ansvarstagande, som det ges möjlighet till att göra en avböjning om hur förenlig Shareholder Value Approach är med ISO 26000, och det finns därför inte utrymme till mer konkreta slutsatser här.

### 5.2. STAKEHOLDER THEORY

#### *5.2.1. STAKEHOLDER THEORY OCH DE SJU PRINCIPERNA*

Stakeholderteorin, även kallad intressentmodellen, bygger enligt Freeman dels på företags sociala och samhällsmässiga ansvar, och dels på ansvaret gentemot företagets alla intressenter som på ett eller annat sätt berörs av organisationens prestationer och handlingar. Detta kan tydligt kopplas samman med ISO 26000, den nya ISO-standard som har till syfte att nå ut till alla delar inom socialt ansvarstagande, och förenkla organisationers arbete inom dessa.

ISO 26000 har bland annat utvecklat sju principer som riktlinjer för socialt ansvarstagande och då Stakeholderteorin bygger på ansvar till sina intressenter kan dessa två tydligt kopplas samman.

Den första principen som ISO 26000 tar upp handlar om organisationers ansvarsskyldighet gentemot sin omvärld. Som nämnt ovan går det här hand i hand med Friedmans stakeholderteori. Friedman talar även om ett företags förmåga att kunna öka sina prestationer genom ansvarstagande och respekt för

sina intressenters yrkanden. Även här kan vi se en koppling till ISO 26000 som i sin princip om ansvarstagande, hävdar att ansvarstagande ger en positiv inverkan på både organisationen och samhället.

Den andra principen inom ISO 26000 bygger på transparens, det vill säga möjligheten för allmänhet och intressenter till konstant översikt av företagets beslut och aktiviteter, samt uppsikt över organisationens uppbyggnad och beslutsfattandet inom den. Även det här kan förenas med Stakeholderteorin då Friedman dels talar om organicismen, teorin att organisationens prestationer kommer ur dess autonoma sammansättning, och dels att organisationer ska verka transparent i form av sociala avtal med samhället.

Nästkommande princip är det etiska uppträdandet. Freeman hävdar i sin stakeholderteori att de rättsliga tolkningarna till företags sociala och samhällsmässiga ansvar inte får begränsas till att endast skydda och förbättra aktieägarnas välstånd utan att man även måste visa stor respekt för etiskt hänsynstagande. Han uttrycker starkt vikten av de etiska principerna och dess förpliktelser inom stakeholderteorin. Här ser vi en tydlig likhet med ISO 26000 som i sin tredje princip förespråkar, organisationers etiska korrekthet samt, att beteenden bör grundas på ärlighet, rättvisa och integritet.

Den fjärde principen som ISO 26000 tar upp handlar om organisationers erkännande av sina intressenter. Återigen kan man koppla samman det här med Freemans uttalande om organisationers avtalsamverkan med samhället och hur det här bidrar till vissa rättigheter för dem som har ett intresse av en organisations prestationer eller resultat, som tidigare nämndes. Hela stakeholderteorin bygger trots allt på företag och organisationers förpliktelser gentemot sina intressenter, där av namnet ”intressentmodellen” på svenska.

Freeman och Reed utvecklade några filosofiska riktlinjer som skulle användas vid implementering av företagsstrategier i turbulenta miljöer. Här talar de bland annat om att förstå den specifika intressentens behov i syfte att kunna designa produkter, tjänster och program utefter kundens krav. Dessa stämmer väl överens med hur den nya ISO-standarden anser att organisationer ska uppmärksamma sina intressenters yrkanden. De nämner nämligen i principen att organisationer ska vara medvetna om, och respektera, sina intressenters krav och utefter dessa svara på deras uttryckta angelägenheter. Det här är helt förenligt med vad stakeholderteorin står för.

Vidare nämner ISO 26000 vikten av att inte bara lyssna på exempelvis ägare, medlemmar, kunder och uppdragsgivare, det vill säga, the narrow sense of stakeholders, som Freeman och Reed benämner det, utan att även lyssna på de andra intressenterna, the wide sense of stakeholders som också har rättigheter, krav och specifika intressen vilka man ska ta hänsyn till. Även Freeman och Reed nämner vikten av att lyssna på båda grupperna.

Den femte principen tar upp huruvida organisationer ska leva upp till lagar och förordningar. Här har vi dock inte har någon klar anknytning till Stakeholderprincipen och inte heller på den sjätte principen om efterlevnad av internationella uppförandenormer. Den nämner heller inte något specifikt om mänskliga rättigheter mer än intressenters rättigheter att bli uppmärksammade.

### 5.2.2. *STAKEHOLDER THEORY OCH DE SJU KÄRNOMRÅDENA*

ISO 26000 har utvecklat sju kärnområden som består av, organisationsstyrning, mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö, rättvisa affärsmetoder och konsumentfrågor, varav några starkt kan knytas an till Stakeholderteorin.

Den första är organisationsstyrning. De tre första punkterna som tas upp inom organisationsstyrning menar att en effektiv styrning ska vara ansvarstagande, uppträda etiskt korrekt, samt respektera sina intressenter. Dessa tre kriterier nämns även i förgående avsnitt där de sju principerna tydligt visade på en koppling mellan dessa och stakeholderteorin.

Det andra kärnområdet behandlar ämnet om mänskliga rättigheter. Här nämns bland annat hur organisationer ska undvika att vara medskyldiga, hantera missförhållanden, motverka diskriminering av sårbara grupper, samt ta hänsyn till civila, politiska, ekonomiska, sociala, kulturella och grundläggande rättigheter. Det här kan förenas med stakeholderteorins ståndpunkt angående etiskt hänsynstagande som även diskuteras i kapitlet om de sju principerna. Freeman hävdar här att de etiska principerna medför organisationen förpliktelser gentemot sina intressenter. Han nämner även företagets ansvar gentemot övriga omvärlden, samt vikten av att beakta de konsekvenser som företaget, genom sina handlingar orsakar, dels den sociala omvärlden och dels den materiella omvärlden.

Det tredje kärnområdet, arbetsrätt tar upp anställningsvillkor, arbetsförhållanden, dialog och samverkan hälsa och säkerhet, arbetstider samt säkerheten på arbetsplatsen. Dessa skulle återigen kunna liknas vid Stakeholderteorins principer om social legitimitet, där Freeman talar om företags sociala ansvarstagande och etiska hänsynstagande som en grundförutsättning i företagspolicys.

Nästa område behandlar miljön, i form av förebyggande av föroreningar, hållbart resursutnyttjande, förebyggande av, och anpassning till klimatförändringar, samt skydd för och återställande av miljön. Förenligt med det här är Freemans uttalande om etiskt hänsynstagande där han förespråkar betydelsen av att beakta och ta hänsyn till de konsekvenser, exempelvis luftföroreningar, som organisatoriska aktiviteter kan orsaka. Han tar även upp miljömässig hållbarhetsutveckling i form av eventuella



negativa konsekvenserna vid utvinning av resurser. Vidare ser vi här likheten mellan det här och ISO 26000 då de specifikt nämner hur en organisation bör arbeta med hållbart resursutnyttjande.

Även på punkten rättvisa affärsmetoder ser vi en stark koppling till Stakeholderteorin. Rättvisa affärsmetoder innefattar en hel del men mycket handlar om kommunikation och relationer till de olika intressenterna, var vi tydligt kan knyta an till Stakeholderteorin i dess högst transparenta förhållningssätt till sina intressenter. Ytterligare, och ännu mer, specifikt och anknytningsbart talar ISO 26000 om vikten av transparens utåt, då det här både främjar och sprider socialt ansvarstagande.

På den sjätte punkten står konsumenten i fokus och här behandlas det mesta inom konsumentfrågor. Mycket handlar om att motverka korruption samt att skydda konsumenten, men de plan på vilka vi kan se en koppling till Stakeholderteorin är konsumenthälsa och säkerhet, samt hållbar konsumtion, då Stakeholderteorin dels står för etiskt ansvarstagande inför alla intressenter och dels förespråkar miljömässig hållbarhetsutveckling.

Den sjunde och sista punkten tar upp samhällsengagemang och utveckling av samhället. Det nämns ett antal specifika punkter, exempelvis regionalt engagemang, försök till ökning av arbetstillfällen, teknisk utveckling, hälsa, kompetensutveckling etc. Till dessa kan man indirekt koppla stakeholderteorin, då dess ståndpunkt om hänsyn till intressenter, mer eller mindre leder till positivt utslag på dessa plan. Standarden nämner även hur en organisation bör åstadkomma transparens med samhället, det vill säga smälta in och leva i synergi med sin omgivning. Det här i form av respekt, hänsyn och tillit. Det här kan mer specifikt förenas med stakeholderteorin vars grundfilosofi, som tidigare nämnt, bygger på ansvar till sin omgivning.

### 5.3. PRINCIPAL AGENT THEORY

Föregående teorier har besvarat frågan till vem företaget bör visa sitt ansvar. Principal Agent Teorin belyser mer de problem som kan uppstå i ett företag, i exempelvis frågan om ansvarstagande, då ägande och ledarskap är skilda åt.

Man talar här om dilemman med att förena företagsledarnas mål med ägarnas, samt svårigheten med att få dem att arbeta utefter företagets bästa istället för sitt eget. Det är därför viktigt att belysa det här dilemman då det kan komma att bli ett problem för företag som vill arbeta med ISO 26000, eftersom det föreligger en risk att ledarna inte följer upp ISO-arbetet i enlighet med ägarnas riktlinjer och rekommendationer.

## 5.4. ARCHIE B. CARROL

Carrol menar att oavsett hur man väljer att definiera och bemöta det sociala ansvarstagandet i ett företag så handlar den grundläggande utmaningen om att fastställa de olika skyldigheter som företaget och ledarskapet har gentemot de olika grupperna som man frekvent agerar med. Det CSR-pyramiden kan bidra med är att ge ett slags ramverk för att bättre kunna förstå företagets prestation i de ekonomiska, legala, etiska och filantropiska områdena. Hur företaget sedan väljer att implementera sitt ansvarstagande beror naturligtvis på flertalet variabler såsom storleken på företaget, karaktären på den bransch man verkar inom, den ekonomiska situationen, företagets anda och filosofi osv. Men oavsett strategi så ger de fyra komponenterna i pyramiden en översikt på själva naturen av deras corporate social responsibilities och en vägledning för att vara lönsam, följa lagen, föra en god etik och moral samt att vara en bra samhällsmedborgare. Effektiva organisationer kommer dessutom att, utöver att identifiera väsentliga och betydelsefulla intressenter, se till vilka möjligheter och eventuella hot de kan bidra med samt vilka skyldigheter de själva har gentemot dem. Genom att arbeta på detta sätt kommer man också enligt Carrol att kunna finna effektiva och framgångsrika sätt att ställa sig till dessa förpliktelser. De här idéerna och teorierna går med detta tydligt att jämföra med de sju principer samt kärnområden som går att finna i ISO 26000, och därpå eventuellt hitta likheter och skillnader mellan dem.

### 5.4.1. CARROLL OCH DE SJU PRINCIPERNA

Den första principen som nämns i ISO 26000 är ansvarsskyldigheten som organisationer har för sina handlingar och för alla som påverkas av dem. Det nämns också att ett ansvarstagande företag kan påverka både företaget i sig men även omgivningen runt dem, i en positiv riktning. Själva grunden i Carrols pyramid bygger på ansvar, närmare bestämt det ekonomiska, det legala, det etiska samt det filantropiska ansvaret. Carrol menar bestämt att genom att se till alla fyra områdena som viktiga komponenter i företagets sociala ansvar så kan man hitta bättre och mer effektiva sätt att uppfylla sina skyldigheter till alla intressenter och därigenom få ett alltigenom positivt resultat. Vi kan därmed tydligt se att principen om ansvarstagande går i samma linje som Carrols idéer om ansvar.

Den andra principen handlar om transparens i de beslut och handlingar i en organisation som kan påverka samhället, så att de blir tydliga för allmänheten och så att det går att utifrån få insyn i vad som sker i organisationen. Detta går inom det moraliska ledarskapet gentemot olika intressenter enligt Carrol, där man ger ägare, anställda, kunder och samhället relevant och rätt information och inte döljer

något för dem. Men utöver att det går att finna likheter under mer generellt etiskt och moraliskt uppförande så finns det inga tydliga kopplingar mellan den här principen och Carrols tankar.

Den tredje principen innebär att ha och främja ett etiskt korrekt beteende och att grunda det på ärlighet, rättvisa och integritet. Etiskt ansvarstagande går som en röd tråd genom hela Carrols teori, dock har han delat upp det i olika delar eller typer. Ett etiskt beteende finns inom det ekonomiska, legala samt filantropiska ansvaret som självklara komponenter, men under det etiska ansvaret som är en helt egen kategori i pyramiden finns däremot sådant etiskt beteende som är förväntat av samhällen men inte finns uttryckt i några lagar eller förordningar. Han skiljer också tydligt på etiskt ansvar och filantropiskt ansvar som mer handlar om att företag ska vara goda samhällsmedborgare och engagera sig för människor, miljö m.m. Enligt Carrol finns det också tre huvudtyper av moraliskt ledarskap nämligen det omoraliska, det amoraliska samt det moraliska. Ska man leta efter likheter med principen i ISO 26000 är väl det närmaste ett moraliskt ledarskap. Men Carrol hävdar vidare att ifall man inte på ett djupare plan analyserar vad etik och moral egentligen är, så är risken att man utövar ett amoraliskt ledarskap men samtidigt tror att man har ett moraliskt ledarskap. Detta kan enligt honom lätt ske då ledare tror att de har ett etiskt och moraliskt korrekt ledarskap, enbart av anledningen att de undviker omoraliskt ledarskap, och då istället hamnar under ett amoraliskt ledarskap. Den tredje principen är därmed något snävare i sitt sammanhang än vad Carrol menade på i sin teori.

Den fjärde principen består av att erkänna sina intressenter samt att bygga bra relationer till dem. Den menar att det är viktigt att titta på vilka grupper som påverkas av företagets beslut och handlingar och även se över vad de eventuellt kan tillföra företaget samt vilka skyldigheter man har gentemot dem. Carrol menar i sin teori att den primära utmaningen för företaget är att fastställa de olika skyldigheter som företaget har gentemot de olika grupper av intressenter som man agerar med i sin verksamhet. Han nämner vidare fyra huvudgrupper av intressenter som enligt honom var speciellt viktiga nämligen; ägare, anställda, kunder samt det samhälle man verkar i. Det finns sedan både generella och mer specifika behov och skyldigheter att ta hänsyn till inom dessa grupper. Enligt Carrol så kan man genom att identifiera sina betydelsefulla intressenter och titta på vilka skyldigheter man har gentemot dem, också frambringa vilka potentiella möjligheter och hot de kan medföra. Med andra ord går den här principen hand i hand med Carrols teori.

Den femte principen består i att organisationer alltid ska följa sin nations lagar och förordningar. Det här är i princip synonymt med vad Carrol förespråkar genom den andra nivån i pyramiden, det legala ansvaret, och vad den innefattar.

Den sjätte principen innebär att organisationer i den mån lagen tillåter i respektive nation, ska respektera och följa internationella normer och standarder för beteende. Den säger även att organisationer alltid ska undvika samarbete med andra organisationer som inte följer internationella

normer. De här ståndpunkterna och principerna nämner inte Carrol i sin teori och diskuterar det inte heller i någon vidare utsträckning. Eventuellt kan det tolkas in under det legala ansvaret i pyramiden, men det tydliggörs i sådana fall inte.

Den sjunde och sista principen i ISO 26000 handlar om respekt för de mänskliga rättigheterna samt att organisationer bör utveckla en plan eller strategi för hur man ska främja de mänskliga rättigheterna. Den förtydligar vidare vikten av att organisationer vidtar åtgärder specifikt i de länder där de mänskliga rättigheterna missbrukas på olika sätt. Under det filantropiska ansvaret högst upp i Carrols pyramid kan vi finna många likheter med den här principen. Carrol menar att filantropi i den här kontexten handlar om att företag svarar på samhällets förväntningar på att organisationer ska vara bra medborgare. I det inkluderas att aktivt arbeta för att öka människors lycka och välfärd och samhällets livskvalitet i stort. Han talar dock i sina exempel mer direkt om det lokala samhället och att bidra i välgörenhetsprojekt i den omgivning man befinner sig. Han nämner däremot inte de mänskliga rättigheterna enligt internationella standarder men indirekt menar han troligtvis att främja mänskliga rättigheter, dock i en mer generell mening.

#### *5.4.2. CARROLL OCH DE SJU KÄRNOMRÅDEN*

Det första kärnområdet är organisationsstyrning som handlar om beslutsstrukturer och beslutsfattande i organisationer. Där menas det att en effektiv organisationsstyrning ska föra med sig ansvarstagande, etiskt beteende, respekt för intressenter samt respekt för rättsstaten. Etiskt beteende och respekt för rättsstaten behandlas direkt som två kategorier i Carrolls pyramid, genom det legala och det etiska ansvaret. Ansvarstagande är här nämnt i en mycket vid mening men är direkt applicerbar på Carrolls teori som har det sociala ansvaret i företag som genomgående tema. Respekt för intressenter är även det en distinkt komponent i teorin där han tydligt behandlar ledarskap med inriktning på intressenter. Dessutom specificerar han sig ytterligare genom att specifikt behandla de enligt honom mest betydelsefulla intressenterna; ägare, anställda, kunder samt det lokala samhället man verkar i och hur olika typer av moraliskt ledarskap påverkar dem.

Det andra området handlar om de mänskliga rättigheterna och att organisationer alltid ska stödja och respektera dem. Särskilt då det samhälle eller den nationen som man verkar i inte främjar dessa rättigheter. Här finns en väsentlig skillnad ifrån Carrolls teori, som enbart menar att organisationer bör rätta sig efter de lagar och regler som gäller i respektive land eller samhälle. Som ovan nämnt talar Carroll däremot mer om det filantropiska ansvaret som i viss mån kan härledas till de mänskliga rättigheterna. Dock syftar Carroll generellt sett mer till det lokala samhället och inte till människors

välfärd i ett globalt sammanhang. Det här området nämner vidare att organisationer måste undvika att delta i handlingar som kränker de mänskliga rättigheterna, samt att med jämna mellanrum granska sig själva i syfte att upprätthålla detta. Dessutom talas det om vikten av att aldrig diskriminera olika grupper eller individer. De här punkterna behandlas inte särskilt i Carrolls teori men kan naturligtvis tolkas in under det etiska ansvaret.

Nästa kärnområde behandlar arbetsrätten i organisationer. I det behandlas arbetsförhållanden, anställningsvillkor, ersättning, arbetstid, utbildning och personlig utveckling, hälsa och säkerhet, socialt skyddsnät m.m. Det tydliggörs dock att det främsta ansvaret för att det sker en rättvis och jämställd behandling av arbetstagarna i en organisation ligger hos respektive nations regering. Carroll talar i sin teori om vikten av att ta tillvara på de anställdas rättigheter och att använda sig av rättvisa metoder gentemot de anställda i alla situationer. Han hävdar dock att det mer handlar om att föra en god etik och moral genom hela organisationen istället för att enbart rätta sig efter de lagar och regler som gäller. Han menar att det i sig ska föra med sig ett ömsesidigt förtroende och att arbetstagare blir behandlade med respekt och värdighet.

Nästa område handlar om miljön. Tyngdpunkten ligger på att organisationer ska utföra ett förebyggande arbete för att främja ett hållbart resursutnyttjande och för att minska utsläpp och föroreningar. Dessutom ska organisationer följa ett antal principer i sitt arbete med miljön som framförallt handlar om organisationers och företags ansvar. Återigen går det att tolka in det här avsnittet under Carrolls kategorier i pyramiden, som exempelvis det legala, det etiska eller det filantropiska ansvaret. Det kan också jämföras med Carrolls intressentgrupp ”det lokala samhället” eftersom det innefattar att se samhällets mål och företagets mål som något unisont, bland annat att ta hand om miljön. Dock nämns miljöansvar inte som en säregen kategori av Carroll och han hanterar det inte specifikt under någon annan rubrik heller.

Rättvisa affärsmetoder som det femte kärnområdet handlar om innebär i stort att man ska visa respekt och ta ansvar för relationerna man har med sina intressenter. I det här sammanhanget menas intressenterna framförallt vara statliga organ, leverantörer, partners och konkurrenter. Carroll diskuterar rättvisa affärsmetoder i sin teori men där syftar han istället på intressentgrupperna ägare, anställda, kunder samt det lokala samhället och nämner inte leverantörer, partners eller konkurrenter. Därav går det att hävda att det finns vissa likheter mellan det här kärnområdet och Carrolls teori, eftersom det i båda fallen diskuteras om rättvisa metoder. Men samtidigt finns det också tydliga skillnader eftersom man diskuterar helt olika typer av relationer.

Det sjätte området handlar om konsumentfrågor och är till för att skydda kunden gentemot organisationen eller företaget. Det anses där framförallt att man ska föra en korrekt marknadsföring utan att på något vis vilseleda kunden, ta hänsyn till konsumentens hälsa och säkerhet och använda sig

av rimliga kontraktsvillkor. Carroll menar i sin teori på ungefär samma ståndpunkter där han anser att man ska ge rätt värde, information, garantier och tillfredsställelse till konsumenten samt se till hans eller hennes rättigheter. Detta menar han kommer som en naturlig följd av ett moraliskt ledarskap och där man också ser på kunden som en jämställd partner i en transaktion och där fokus ligger på att svara på dess behov och förväntningar på ett etiskt korrekt sätt.

Det sista kärnområdet handlar om att organisationer ska engagera sig i utvecklingen av det lokala samhället. Med det menas inom utbildning, kultur, arbetsmarknad, hälsa och olika sociala institutioner där man kan bidra till en bättre utveckling i den region där man är verksam. Man ska se på sin organisation som en del av det samhälle man verkar i och ha gemensamma mål att arbeta emot. Det här är mycket likt det Carroll talar om i sin teori. Både i pyramiden där han menar att organisationer utöver det rent etiska aspekten även ska arbeta med filantropi och bidra till människors lycka och välfärd. Dessutom talar han om det här inom det lokala samhället som en intressentgrupp där han anser att organisationer ska sträva efter att bli en god förebild för andra och motivera sin omgivning. Precis som ISO 26000:s linje anser han att man ska se samhällets och företagets mål som ömsesidigt beroende av varandra.

## 6. SLUTSATS OCH DISKUSSION

### 6.1. SLUTSATS

#### **Modellsyfte**

Efter att vi har analyserat ISO 26000 och våra utvalda teorier och jämfört dess innehåll med varandra, har vi nu kommit fram till ett antal slutsatser och en enligt oss relevant modell. Vi tror att allmänhetens ökade medvetenhet och respekt för CSR kommer leda till att företag i framtiden kommer bli tvungna att arbeta med CSR för att lyckas hålla sig konkurrenskraftiga. Vår modell syftar till att hjälpa företag att arbeta med CSR inom den moderna affärsvärlden.

#### **Definiering av intressentfaktorer:**

Vår motivering till varför vi kategoriserar de olika intressentfaktorerna är då vi tror att det kommer ske en förändring gällande företags samhällsengagemang. De intressentfaktorer vi har valt att definiera har vi delat in i två kategorier. Den första beskriver de faktorer som påverkar de intressenter av vilka företagets verksamhet är beroende. Den andra beskriver de faktorer som påverkar de intressenter som företaget inverkar på genom sina beslut och handlingar. Den första kategorin var tidigare nödvändig för ett företags överlevnad. Med den nya konkurrenssituationen som har uppstått på marknaden samt samhällets ökade krav på CSR är företag tvungna att även börja jobba med den andra kategorin för att upprätthålla sin ställning. Vi tror dock att det i framtiden kommer att vara en nödvändighet för företags överlevnad.

Faktorer som påverkar de intressenter som företaget är beroende av:

- Konsumentfrågor
- Arbetsrätt
- Organisationsstyrning
- Mänskliga rättigheter

- Rättvisa affärsmetoder
- Etik
- Transparens
- Erkännande av intressenter

Faktorer som påverkar de intressenter som företaget inverkar på genom beslut och prestationer:

- Mänskliga rättigheter
- Rättvisa affärsmetoder
- Miljön
- Etiskt uppträdande
- Transparens
- Filantropi

## **Uppstart av CSR-arbete**

När ett företag idag vill börja jobba med CSR anser vi att det finns ett antal punkter som företaget bör beakta för att lyckas med sitt arbete. Till att börja med är det viktigt att företaget analyserar sig själva och sin omgivning för att se vilken position de har i samhället.

Det är också av stor vikt att identifiera vilken typ av ledarskap man har och om det eventuellt behöver förändras. Tidigare saknade många företag moraliska standarder och principer och chefer ställde sig många gånger likgiltiga till företagets påverkan på omvärlden. Allteftersom företags samhällsansvar fick en väsentligare del inom affärsvärlden kom även moralen att spela en större del i företagets verksamhet. Med vår modell anser vi att företagsmoral är en självklar och essentiell del i ett företags strategi. Det här grundar vi på vår uppfattning om att samhällsansvaret är ett nödvändigt konkurrensmedel.



Nästa steg är att börja se på de intressenter och områden som företaget är direkt beroende av. De områden som är av betydelse för företagets CSR arbete är mänskliga rättigheter, etik, organisationsstyrning, arbetsrätt, konsumentfrågor, rättvisa affärsmetoder, erkännande av intressenter och transparens.

Punkten om mänskliga rättigheter behandlar vikten av att följa och respektera de lagar och regler som finns uppsatta inom området. Den andra faktorn tar upp betydelsen av ett etiskt korrekt beteende. Företagets organisationsstyrning bör ses över då den interna styrningen är av stor vikt när ett företag ska börja jobba med CSR. De ledande befattningarna måste vara väl infattade med vad ägarna vill göra med företaget och sprida den nya företagsandan i organisationen. Företaget måste här se upp så att det inte uppstår ett principal agent problem, vilket lätt kan ske då exempelvis VD:n har andra värderingar och mål jämfört med ägarna. Det är av grundläggande vikt att företag håller sig till utsatta regler och lagar gällande arbetsrätt, vilket delvis innebär ansvar för säker arbetsmiljö. Ett företag ska alltid sträva efter ärlighet gentemot konsumenterna samt ett korrekt informationsflöde angående produkter, varor och tjänster. När det kommer till rättvisa affärsmetoder är det viktigt att främja fri konkurrens samt att motverka negativa inslag som till exempel korruption och kartellbildning. Det här görs enklast genom att följa de lagar och regler som finns. Det är viktigt att företaget identifierar sina intressenter för att därefter kunna skapa och upprätthålla bra relationer till dessa. Transparens är viktigt då det ger intressenterna en möjlighet till inblick i företaget.

Då man tittar på den andra kategorin som rör de intressentfaktorer som företaget endast påverkar tillkommer två faktorer utöver mänskliga rättigheter, etik, rättvisa affärsmetoder samt transparens. De tillkommande faktorerna består av miljö och filantropiskt ansvar. Miljöfaktorn beskriver hur företaget ska ta ansvar för den påverkan företaget har på miljön. Filantropiskt ansvar sker genom frivilliga handlingar i syfte att öka till samhällets välfärd.

## 6.2. AVSLUTANDE REFLEKTIONER OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Vi tror att CSR i allmänhet och filantropi i synnerhet kommer att få en ökad betydelse i världens företagsklimat i framtiden. Vi tror även att frågor inom dessa ämnen kommer att vara avgörande för företags överlevnad. En stor del av den forskning som gjorts om CSR har tagit plats innan det verkligen fanns ett behov för det, vilket vi ser som ett problem, då den inte skildrat den utveckling vi står inför idag. Vi tror att CSR inom en snar framtid kommer att bli en av de mest betydelsefulla konkurrensmetoderna för företag. Vi tror dessutom att det på längre sikt kommer att vara i princip lika viktigt att ta sitt sociala samhällsansvar, som att ta sitt ekonomiska och legala ansvar.

Vi anser många av de gamla teorierna som aningen föråldrade och svårapplicerade på dagens samhälle. Vi ser därför behovet av en mer nutidsanpassad forskning inom CSR, då vi tror att på en

växande trend inom området. Allt fler företag kommer att bli tvungna att anpassa sin organisation efter de nya kraven i samhället och då är det vitalt att det finns klara riktlinjer att gå efter. Vi anser att filantropi har en positiv inverkan på företags lönsamhet, och att det bör forskas mer inom det området.

## 7. KÄLLFÖRTECKNING

### Litterära källor

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 1:1, Liber AB, Malmö

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Upplaga 3:10, studentlitteratur, Lund.

Patel, Runa & Davidsson, Bo (2003), *Forskningsmetodikens grunder- att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund

Grafström, Maria & Göthberg Pauline & Windell, Karolina (2008), *CSR: Företagsansvar i förändring*. Liber AB, Malmö

Borglund, Tommy & De Geer, Hans & Hallvarsson, Mats (2009), *Värdeskapande CSR – Hur företag tar socialt ansvar*. Upplaga 1, Norstedts Akademiska förlag, Stockholm

Atler, Sandra & Boivie, Per Erik & Henriksson, Jens & Holmquist, Karin & Linusson, Anna & Söderberg, Staffan (2009), *Vårt gemensamma ansvar – så guidar ISO 26000 din verksamhet mot hållbar utveckling*. SIS förlag AB, Stockholm.

Hatch, Mary Jo & Cunliffe, Ann L (2006), *Organization Theory, modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Upplaga 2, Oxford University press, USA.

### Tryckta Källor

Draft international Standard ISO 26000, *Guidance on social responsibility*, 2009

Friedman, Milton (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase it's Profits*. New York Times Magazine.

Freeman, R. Edward & Reed, David L. (1983) *Stockholders and Stakeholders: a new perspective on corporate governance*, California Management Review.

Lipsey, Richard G & Chrystal K Alec (2007) *Economics*. Oxford University press, Upplaga 11.  
[http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199286416/01student/interactive/lipsey\\_extra\\_ch09/page\\_18.htm](http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199286416/01student/interactive/lipsey_extra_ch09/page_18.htm)  
24/11/09

Lipsey, Richard G & Chrystal K Alec (2007) *Economics*. Oxford University press, Upplaga 11.  
[http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199286416/01student/interactive/lipsey\\_extra\\_ch09/page\\_20.htm](http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199286416/01student/interactive/lipsey_extra_ch09/page_20.htm)  
24/11/09

Carroll, Archie B (juli – augusti, 1991) *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, 16/11/09

### **Elektroniska källor**

Business Dictionary 2009-11-14:

<http://www.businessdictionary.com/definition/shareholder-value-approach.html>

Business Horizons, Carroll, Archie B. (Juli – Aug, 1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholder*

Tillgänglig 2009-11-16 från:

<http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf>

ISO hemsida

Tillgänglig 2009-11-18

<http://www.iso.org/sr>

### **Muntliga Källor**

ISO 26000 socialt ansvarstagande, ett informerande seminarium i malmö den 13 november, Sensus lokaler