



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Magisteruppsats
2010

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -



Cecilia Larsson
Michaela Nilsson

Handledare:

Carl R. Hellberg
Jan E. Persson

SMTX07

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

Sammanfattning

Titel: Att spela roll och göra skillnad – en studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar.

Beskrivning: Magisteruppsats, 15 hp. Institutionen för Service Management, Lunds universitet, Campus Helsingborg.

Handledare: Carl R. Hellberg och Jan E. Persson.

Författare: Cecilia Larsson och Michaela Nilsson.

Problematik och syfte: Socialt ansvarstagande är något frivilligt vilket innebär att företagsledares uppfattning om ansvarstagandet är av största vikt då det är företagsledare som har mandat att förändra organisationen. *Varför* företag tar socialt ansvar är inte ett välutforskat område och vi ämnar därför studera detta genom att identifiera, beskriva och analysera de drivkrafter som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar. Uppsatsen är baserad på två frågeställningar: *Hur ser företagsledare på socialt ansvarstagande?* och *Vilka intressenter påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar?*

Tillvägagångssätt: För att uppfylla vårt syfte har vi studerat tidigare forskning kring ämnet samt genomfört kvalitativa intervjuer med sju företagsledare och tre nyckelpersoner.

Slutsatser: Analysen visar att för företagsledarna är socialt ansvarstagande något frivilligt som innefattar både sociala och miljömässiga aspekter. Vidare visar analysen att vad företagsledarna strävar efter, när det gäller arbetet med det sociala ansvarstagandet, är att vara goda samhällsmedborgare. Informanterna menar att företagets intressenter är miljön, leverantörer, kunder, anställda och samhället. Intressenterna påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar och vi kan utöver detta se att ett flertal intressenter tillsammans utgör en drivkraft. Analysen visar att det finns tre drivkrafter som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar och dessa är att ha ett gott varumärke, att vara en god arbetsgivare och det personliga engagemanget.

Nyckelord: Socialt ansvar, drivkrafter, företagsledare, intressenter, intressenteori.

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

Författarnas tack

Först och främst vill vi tacka informanterna som bidragit med sina insikter kring socialt ansvarstagande och därmed möjliggjort denna uppsats. Tack för att ni tog er tid och delade med er av era tankar.

Vi vill även tacka våra kritiskt granskande handledare Carl R. Hellberg och Jan E. Persson för en givande dialog som fört vår uppsats till en ny nivå.

Till sist vill vi tacka Johanna Kojan, Joakim Lindblad, Emma Jungmark och Daniel Nilsson för er hjälp.

Då återstår det bara för oss att önska dig som läser en trevlig läsning!

Helsingborg den 25 maj 2010

Cecilia Larsson

cecilia.g.larsson@gmail.com

Michaela Nilsson

michaela.nilsson1@gmail.com

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

Innehåll

1. Introduktion.....	1
1.1 The business of business is business.....	1
1.2 Socialt ansvar och intressenter	1
1.3 Varför ett socialt ansvar – drivkrafter	3
1.4 Syfte och frågeställningar.....	5
1.5 Disposition.....	6
2. Vårt tillvägagångssätt	9
2.1 Val av ämne.....	9
2.2 Litteratursökning och läsning	9
2.3 Intervjuer	10
2.3.1 Urval och kontakt	11
2.3.2 Presentation av informanter	12
2.3.3 Inledande intervjuer.....	14
2.3.4 Semistrukturerade intervjuer	15
2.3.5 Intervjuguide	15
2.4 Etiska aspekter.....	16
2.5 Analys av empiriskt material.....	17
3. Företagsledarnas syn på socialt ansvarstagande.....	19
3.1 Socialt ansvarstagande	19
3.2 Ekonomins betydelse för det sociala ansvarstagandet	20
3.3 Att vara en god spelare på spelplanen.....	21
3.4 Det finansiella ansvaret versus det sociala ansvaret.....	23
3.5 Summering av företagsledarnas syn på socialt ansvarstagande	25
4. Företagets intressenter.....	27
4.1 Intressentteorin	27
4.2 Ägarna	30
4.3 Miljön	30

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

4.4 Leverantörerna.....	32
4.5 Kunderna	34
4.6 Anställda.....	35
4.7 Samhället.....	36
4.7.1 Regionen.....	37
4.7.2 Arbetsmarknad och integration	37
4.7.3 Bistånd och välgörenhet	38
4.7.4 Samhällsengagemang	38
4.8 Summering av företagets intressenter	39
5. Drivkrafter	40
5.1 Ett gott varumärke	41
5.2 En god arbetsgivare	44
5.3 Det personliga engagemanget	44
5.4 Summering av drivkrafter	46
6. Slutsatser och reflektion	47
6.1 Slutsatser	47
6.1.1 De goda samhällsmedborgarna	47
6.1.2 Drivkrafterna bakom det sociala ansvarstagandet.....	48
6.1.3 Vårt bidrag.....	51
6.2 Reflektion kring generaliserbarhet och urval	51
6.3 Upptäckter	52
6.3.1 Ett utmanande begrepp.....	52
6.3.2 Företagsansvaret på individens axlar	53
6.4 Framtida forskning	54

Källförteckning

Bilaga 1: Intervjuguide företagsledare

Bilaga 2: Intervjuguide nyckelpersoner

Bilaga 3: Intervjufrågor per e-post

1. Introduktion

I detta inledande kapitel kommer vi att ge en bild av bakgrunden och problematiken kring ämnet socialt ansvarstagande för att sedan presentera uppsatsens syfte och frågeställningar. Slutligen redogör vi för uppsatsens disposition.

1.1 The business of business is business...

...skrev ekonomen Milton Friedman 1970 och med detta menade han att ett företags ansvar endast handlar om att maximera vinsten för aktieägarna. Riktigt så enkelt är det inte enligt andra forskare. Det går att se en tydlig trend i att företag förväntas ta ett större ansvar i samhället. Detta företagsansvar som också kallas CSR eller Corporate Social Responsibility, kan definieras som att miljömässiga och sociala aspekter frivilligt integreras i ett företags verksamhet. Det kan också definieras som att ett företag har ett bredare ansvar i samhället som inkluderar alla de intressenter som påverkas av företagets verksamhet (Borglund, De Geer & Hallvarsson 2008; Europeiska kommissionen 2008; SIS handbok 2005). Idag har företag en stor betydelse i samhället och dessutom möjlighet att påverka det och förväntas därför också ta ett bredare ansvar (Löhman & Steinholtz 2003:33). Corporate Social Responsibility som begrepp har vunnit mark den senaste tiden och som chef förväntas du att förhålla dig till detta. Du förväntas läsa artiklar med rubriker som *Det här är CSR*, *Det här kan du vinna på CSR* och *Bli en CSR-chef i 5 steg* (tidskriften *Chef*). Studier visar även att chefer känner av att det ställs högre förväntningar på företag idag än för fem år sedan när det gäller företagens sociala ansvar (McKinsey Quarterly oktober 2007). Dessa förväntningar innebär att dagens chefer inte bara kan fokusera på att göra affärer utan de måste även infria samhällets förväntningar på att ta ett större socialt ansvar.

1.2 Socialt ansvar och intressenter

CSR är en förkortning för Corporate Social Responsibility som är en benämning på ett företags sociala ansvar. I denna uppsats väljer vi att benämna detta som just socialt ansvarstagande. Definitionen av socialt ansvarstagande är idag inte helt klarlagd och även om forskare tidigare fokuserat på denna del av forskningsfältet så menar man att det ännu inte finns en allmänt

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

accepterad definition (McKinsey Quarterly December 2009; Smedley 2009). Det ställs idag höga krav på företagsledare att ta ett större socialt ansvar. Detta blir i förlängningen något som torde påverka en företagsledares arbetsuppgifter och något som varje företagsledare idag måste förhålla sig till. Företagsledaren är den som har mandat att fatta beslut och förändra organisationen (Pedersen 2010). Då socialt ansvarstagande är något som företaget frivilligt tar på sig (Karlsson 2006) ger detta att företagsledarens uppfattning om dessa frågor väger tungt i en situation då företaget diskuterar om och hur de ska ta ett socialt ansvar.

När det handlar om diskussionen om ett företag ska ta ett socialt ansvar eller ej finns det både de som menar att ett företag *inte kan* ta ett socialt ansvar och de som menar att ett företag *inte ska* ta ett socialt ansvar och slutligen finns det de som menar att ett företag *måste* ta ett socialt ansvar. De som menar att ett företag inte kan ta ett ansvar menar att ett företag endast är en sammanslutning av olika individer och är därmed bara en imaginär enhet. Ett företag kan därför inte känna ansvar. Förespråkarna för detta argument menar att ansvar är något som endast är möjligt att tas av individer och det är därmed endast individerna i organisationen som kan hållas ansvariga för företagets handlande (jfr Friedman 1970 i Crane & Matten 2007:41f; May, Cheney & Roper (red.) 2007:16). De som menar att ett företag inte ska ta ett socialt ansvar menar att det enda som ett företag ska ansvara för är att generera en vinst. Milton Friedman (1970) går i spetsen för detta argument och menar att företagsledare inte är utbildade till något annat än att driva företag och bör således fokusera på detta och lämna samhällets sociala problem till dem som arbetar med samhällsfrågor. Till sist finns det de som menar att ett företag måste ta ett socialt ansvar. Enligt dem är ett företag ansvarigt inför alla de intressenter som påverkar och påverkas av företagets verksamhet såsom exempelvis kunder, anställda, ägare, leverantörer, miljön och samhället i stort. Enligt detta perspektiv innebär socialt ansvarstagande således att ett företag inte bara beaktar intressenterna, utan är också ansvariga inför desamma (Carroll 1991, 1998). Följaktligen finns det både de som menar att ett företag endast ansvarar för att generera vinst och de som menar att ett företag har en rad intressenter att förhålla sig till. Dessa intressenter ställer i motsats till aktieägarna inte det finansiella resultatet i första rummet och

företagsledarna kan således tvingas att välja mellan vinstmaximering och att beakta även de andra intressenternas intressen.

1.3 Varför ett socialt ansvar – drivkrafter

Det eventuella samband som finns mellan ett företags sociala ansvarstagande och lönsamhet har det tidigare forskats mycket om (Borglund et al. 2008:132; May et al. 2007:47) och likaså sambandet mellan socialt ansvarstagande och medarbetarnöjdhet (Smedley 2009). Utöver detta så är det många forskare som fokuserat på hur det sociala ansvarstagandet kan användas för att få företagets varumärke att attrahera kompetenta medarbetare (Pinkess 2008). Det finns också forskning som fokuserat på socialt ansvarstagande och kommunikation och om hur företag väljer att kommunicera sitt ansvarstagande till omvärlden (Borglund et al. 2008). Vidare finns det forskning som riktats in på konsumenters inställning till företagens sociala ansvarstagande och hur det påverkar konsumtionen (Davids 1990; Ellen, Mohr & Webb 2000). Det område inom fältet socialt ansvarstagande som ännu är relativt outforskat är *varför* företagsledare väljer att engagera sig i socialt ansvarstagande. Carroll (1991) säger att ”social responsibility can only become reality if more managers become moral instead of amoral or immoral”(1991:39) och menar således att chefernas uppfattning är avgörande för företagets ansvarstagande. Det finns en del studier som undersökt socialt ansvarstagande ur ett ledningsperspektiv tidigare men de fokuserar främst på vad företag gör för att ta ansvar, vad chefer lägger i begreppet socialt ansvarstagande och vad ansvaret innefattar (Kujala 2010; Pedersen 2010).

Det finns i dagsläget endast ett fåtal studier kring vilka motiv som ligger bakom företags sociala ansvarstagande (jfr Eriksson & Skog 2008; Lynes & Andrachuk 2008). *Varför* företag arbetar med socialt ansvarstagande och mer specifikt vilka drivkrafter som ligger bakom företags sociala ansvarstagande är en kunskapslucka som behövs fyllas, något vi tänker göra genom denna uppsats. För att besvara *varför* företag arbetar med socialt ansvarstagande har vi valt att studera de drivkrafter som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar. En drivkraft är det som medför att företagsledare genomför någon slags förändring som resulterar i en aktiv handling såsom att

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

företaget exempelvis gör något konkret för att ta socialt ansvar. I tidigare studier kring detta talas det ofta om motiv. Ett motiv är ett skäl som företag har till att arbeta med socialt ansvarstagande och vad företagsledare ämnar uppnå med ansvarstagandet. Vi är istället intresserade av att studera vad som driver företagsledare att aktivt åstadkomma en förändring som för med sig ett ökat socialt ansvarstagande i verksamheten. Således är vi inte intresserade av skälen till ansvarstagandet utan snarare vad som får företagsledare att agera och ta ansvar och vi fokuserar därför istället på drivkrafter

Somliga menar att diskussionen kring företagens sociala ansvarstagande har blivit mättad och att dagens chefer fått en mindre positiv inställning till det sociala ansvarstagandet (Smedley 2009). Det har blivit något som bara genomförs för att företaget ska verka ansvarstagande, utan att de förändrar själva kärnverksamheten (Ählström 2010). En sådan inställning torde innebära att drivkrafterna bakom det sociala ansvarstagandet ser olika ut jämfört med de drivkrafter som finns i ett företag som ser det sociala ansvarstagandet som något positivt. Det är därför av vikt att reda ut vad företagsledare lägger i begreppet socialt ansvarstagande och hur de förhåller sig till detsamma. Vidare visar tidigare forskning att företagens intressenter påverkar företagen att ta ett ökat socialt ansvar (Eriksson & Skog 2008; Lynes & Andrachuk 2008). Genom att använda intressentteorin för att analysera företagsledarnas utsagor uppmärksammas alla företagens intressenter som på olika sätt har förväntningar på företagen. Det blir därför relevant att se om företagens intressenter påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar.

Vi vill i den här uppsatsen bidra med kunskap om socialt ansvarstagande genom att undersöka *varför* företag arbetar med socialt ansvarstagande. Det ämnar vi att göra genom att undersöka hur företagsledare ser på socialt ansvarstagande och genom att undersöka vilka intressenter som påverkar företagsledare att åstadkomma förändringar som ger ett ökat socialt ansvarstagande. Det är således drivkrafterna bakom dessa förändringar vi vill studera för att slutligen identifiera de drivkrafter som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar.

1.4 Syfte och frågeställningar

Syftet är att identifiera, beskriva och analysera de drivkrafter som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar.

För att uppfylla vårt syfte kommer vi att besvara två frågeställningar:

Hur ser företagsledare på socialt ansvarstagande?

Vilka intressenter påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar?

Vi har valt dessa två frågeställningar då vi tror att grunden till företagsledares drivkrafter till att ta ett socialt ansvar baseras på deras syn på socialt ansvarstagande. Det är därför relevant att besvara hur företagsledare ser på socialt ansvarstagande. Hur företagsledare ser på socialt ansvarstagande innefattar företagsledarnas inställning och förhållningssätt till socialt ansvarstagande. Utöver detta har vi valt att analysera om företagsledarna upplever att företagets intressenter har förväntningar på företaget och om företagets sociala ansvarstagande påverkas av dessa intressenter. Detta för att besvara vilka intressenter som påverkar företagsledarna att ta ett socialt ansvar för att därefter se om dessa intressenter kan utgöra drivkrafter för företagsledare att ta ett socialt ansvar (se bild 1).



Bild 1: Illustration av uppsatsens frågeställningar

1.5 Disposition

Här kommer vi att redogöra för vad uppsatsens sex kapitel kommer att innehålla.

Kapitel 1 **Introduktion**

I det här kapitlet har vi presenterat problematiken som uppsatsen grundar sig i och uppsatsens syfte och frågeställningar har även presenterats. Slutligen introduceras uppsatsens disposition för att underlätta läsningen av uppsatsen.

Kapitel 2 **Vårt tillvägagångssätt**

I detta kapitel kommer vårt tillvägagångssätt att redogöras för. Kapitlet är disponerat utefter forskningsprocessen för att ge en god bild av hur vi gått till väga för att genomföra undersökningen.

Kapitel 3 **Företagsledarnas syn på socialt ansvarstagande**

Uppsatsens tredje kapitel innefattar både tidigare forskning och analys av våra intervjupersoners utsagor. Kapitlet är tematiskt disponerat och fokuserar på temat *socialt ansvar*. Här kommer vi att diskutera begreppet socialt ansvarstagande utifrån litteraturen och sätta det i relation till informanternas uttalanden. Detta för att besvara frågeställningen: *Hur ser företagsledare på socialt ansvarstagande?*

Kapitel 4 **Företagets intressenter**

Uppsatsens fjärde kapitel är även det tematiskt disponerat och innefattar temat *intressenter*. Här kommer vi att analysera företagsledarnas uttalanden med hjälp av intressentteorin för att se vilka intressenter som påverkar företagsledarna att ta ett socialt ansvar. I detta kapitel ämnar vi besvara frågeställningen: *Vilka intressenter påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar?*

Kapitel 5 Drivkrafter

Uppsatsens femte kapitel på temat *drivkrafter* ger en bild av de drivkrafter som vi genom analysen av företagets intressenter i kapitel fyra kan se påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar. I detta kapitel kommer således drivkrafterna som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar att redogöras för.

Kapitel 6 Slutsatser och reflektion

I detta avslutande kapitel kommer vi att redogöra våra slutsatser genom att vi besvarar våra två frågeställningar och sedan diskutera huruvida vi uppfyllt vårt syfte. Därefter kommer vi att diskutera vår undersöknings generaliserbarhet samt upptäckter vi gjort som faller utanför uppsatsens syfte för att slutligen ge ett antal uppslag till möjlig framtida forskning.

Nedan följer en dispositionsmodell över hur uppsatsen är uppbyggd (se bild 2).

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

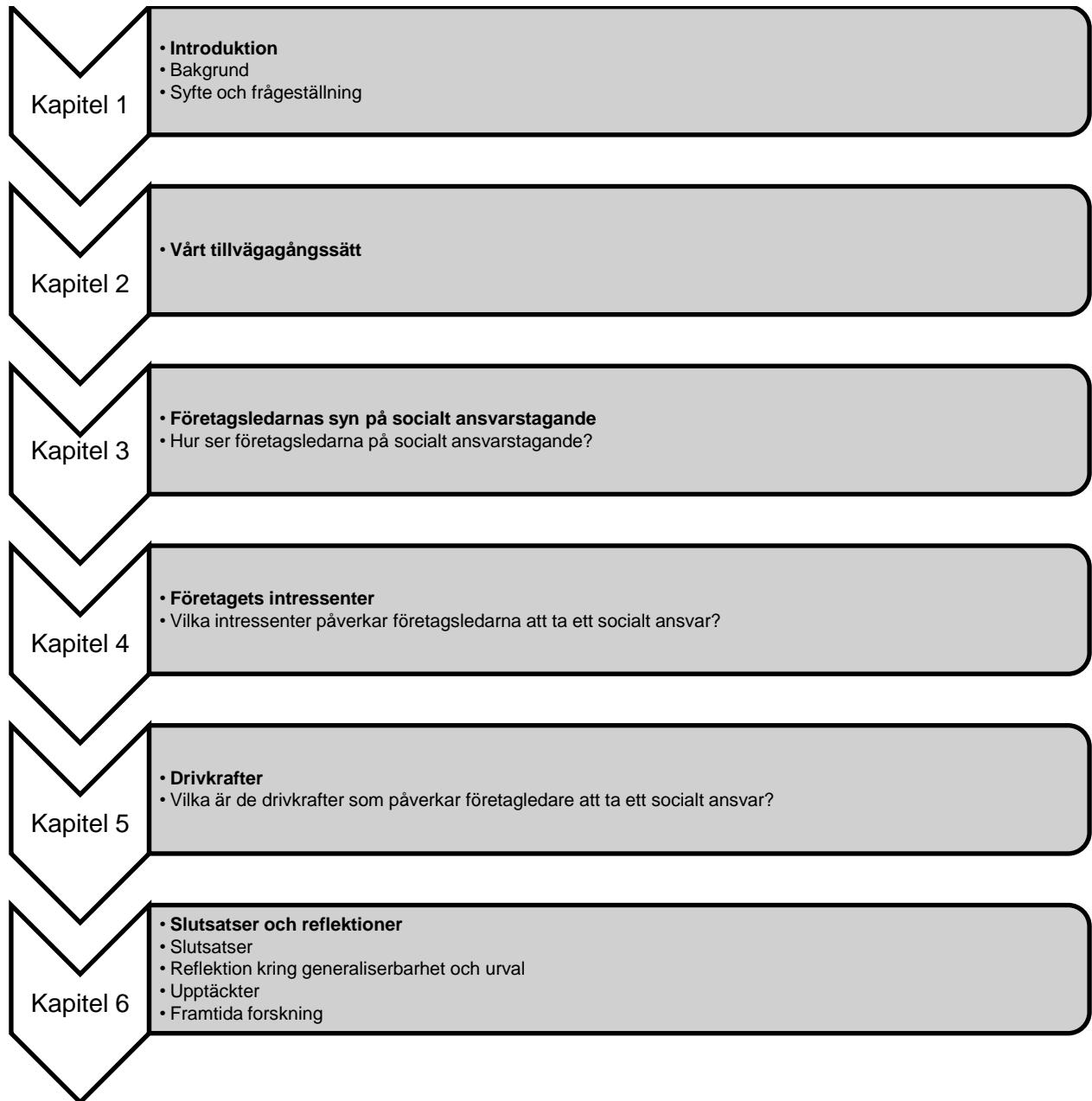


Bild 2: Dispositionsmodell

2. Vårt tillvägagångssätt

I detta kapitel kommer tillvägagångssättet för uppsatsens undersökning att beskrivas för att ge en tydlig bild av hur vi kommit fram till våra slutsatser. Avsnittet är disponerat efter hur forskningsprocessen såg ut; från val av ämne till analys av det empiriska materialet.

2.1 Val av ämne

Vi valde att fokusera vår magisteruppsats på socialt ansvarstagande då det är ett fenomen som idag påverkar chefers arbete på ett eller annat sätt. För oss var det naturligt att studera socialt ansvarstagande ur ett ledningsperspektiv, då företagsledning är vad vår utbildning i Service Management gett oss kunskaper i. Vi hade en viss förståelse för det vi studerade genom att vi har genomgått vår utbildning, skrivit uppsatser tidigare samt genom olika erfarenheter fått en viss förståelse för det vi studerar (jfr Holme & Solvang 1997:95). Det är till stor del denna förståelse som gjort oss intresserade för socialt ansvarstagande ur ett ledningsperspektiv (Lundin i Wästerfors & Sjöberg (red.) 2008:105).

2.2 Litteratursökning och läsning

Inledningsvis sökte vi efter litteratur och artiklar med sökorden företagsansvar, socialt ansvarstagande, CSR och CR. Vi läste litteraturen och upptäckte då att *varför* företag arbetar med socialt ansvarstagande inte är något välutforskat område. Utefter detta valde vi att studera de drivkrafter som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar och formulerade vårt syfte med grund i detta. När vi preciserat vad vi planerade att undersöka sökte vi efter ytterligare litteratur och vi använde oss då främst av sökord såsom CSR, socialt ansvar, socialt ansvarstagande, företagsansvar, företagsetik och ansvarsfullt företagande i kombination med orden ledarskap, management, motiv och drivkrafter samt motsvarande sökord på engelska. I detta skede sökte vi både efter böcker och vetenskapliga artiklar för att ta del av den senaste forskningen kring vårt valda forskningsområde. Därefter läste vi in oss på litteraturen vi hittade med ovanstående sökord för att få en god bild av den tidigare forskningen kring vårt valda forskningsområde.

Efter att vi samlat in undersökningens empiriska material, vilket kommer att redogöras för nedan, insåg vi att vi behövde kompletterande litteratur. Det empiriska materialet visade exempelvis att informanterna talade om kunderna, regionen, miljön och de anställda som intressenter de ansåg sig vara ansvariga inför och intressentteorin blev därför lämplig att inkludera i uppsatsen. Vi sökte då efter litteratur och artiklar med sökorden intressent, intressentteori, intressentmodell, stakeholders och stakeholder approach. I takt med att vi fann relevant litteratur kunde vi även se vilka författare som ofta refererades till och dessa författares verk letade vi därför fram. På så vis fann vi framstående forskare gällande intressentteorin såsom Freeman (1984) och Carroll (1991, 1998). Efter intervjuerna insåg vi även att viss tidigare litteratur som vi inkluderat inte längre var relevant och förändringar av våra hänvisningar till litteraturen genomfördes då. Ett exempel på detta var de forskare med ett kritiskt förhållningssätt till socialt ansvarstagande vars artiklar och böcker vi läst. När det empiriska materialet inte visade att informanterna hade någon kritisk syn på socialt ansvarstagande valde vi att inte fördjupa oss i denna diskussion. Istället valde vi att ta med oss att det fanns olika synsätt på socialt ansvarstagande och referenser till dessa forskare inkluderades när det var lämpligt men vi valde bort att ha ett speciellt avsnitt med den kritiska diskussionen. Således har vi i arbetet med denna undersökning arbetat ömsom med teori och ömsom med empiri, ett arbetssätt som benämns som abduktiv ansats (Alvesson & Skoldberg 2008:56). Sammanfattningsvis går det att se det som att den litteratur och tidigare forskning vi använt oss av kan delas in i tre kategorier eller teman, vilka är socialt ansvar, intressenter och drivkrafter.

2.3 Intervjuer

Uppsatsens syfte är att identifiera, beskriva och analysera de drivkrafter som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar. För att uppfylla vårt syfte har vi genomfört ett antal intervjuer av kvalitativ karaktär, vilket vi har gjort för att försöka skapa en förståelse för företagsledarnas drivkrafter (Bryman 2008:21; Holme & Solvang 1997:14). Drivkrafterna till att företagsledare tar ett socialt ansvar är något som är svårt att få ett entydigt svar på och därför är

en kvalitativ studie lämpligt att använda för att besvara vårt syfte. Vi har valt att intervjua ett antal personer som kommer att presenteras nedan.

2.3.1 Urval och kontakt

Informanterna, det vill säga de personer vi har intervjuat, har valts ut efter kriteriet att de har rollen som företagsledare eller chef och ingår i företagets ledning. Vissa av informanterna har ingått i vårt kontaktnät vilket underlättat tillgången och gett oss möjlighet att träffa dessa personer. Vi valde även att kontakta vissa företag då vi visste eller hade blivit tipsade om att de arbetar med socialt ansvarstagande på något vis. Vi tog kontakt med informanterna, alternativt deras sekreterare i vissa fall, i första hand per e-post och kontakten övergick sedan ibland till telefonsamtal. I det inledande e-postmeddelandet presenterade vi oss som studenter och att vi skriver en uppsats med fokus på CSR ur ett ledningsperspektiv. Vi valde således att inte presentera vårt syfte och frågeställningar närmare, då det kan påverka informanternas svar i allt för hög grad (jfr Kvale 1997).

I den inledande fasen av arbetet med denna uppsats använde vi oss av begreppet CSR när vi talade om socialt ansvarstagande. Detta ger att den inledande kontakten med informanterna innefattade begreppet CSR samt att vi under intervjuerna i viss mån använde oss av begreppet CSR. Vi insåg dock under arbetets gång att CSR inte var lika lämpligt att använda som socialt ansvarstagande dels för läsvänligheten av uppsatsen och dels för att socialt ansvarstagande är mer gångbart i en svensk kontext. Vi bestämde oss därför för att istället använda oss av begreppet socialt ansvarstagande i författandet av uppsatsen. Vi är dock medvetna om att vår användning av begreppet CSR till viss del påverkat informanterna och likaså att vi genom att nämna att vi studerar detta ur ett ledningsperspektiv kan ha påverkat informanterna inför intervjun. E-postmeddelandet och telefonsamtalet kan ha satt igång deras tankar kring ämnet och det kan ha gett att de under intervjun intog rollen som ”ansvarstagande företagsledare”, då det var vad informanterna trodde att vi förväntade oss av dem. Holme och Solvang (1997) menar att tillitsfulla relationer kan uppstå i vissa intervjusituationer och det kan då finnas en risk för att informanten svarar såsom de tror att vi som forskare vill att informanten ska svara, istället för att

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

svara såsom informanten verkligen tycker (Holme & Solvang 1997:106). Det är därför viktigt att vi som forskare intar rollen som lyssnare och förklarar för informanten att det är dennes åsikter vi är ute efter (Holme & Solvang 1997:106), något vi anser att vi gjort.

2.3.2 Presentation av informanter

Det är sammanlagt sju företagsledare som genom sina uttalanden bidrar till vår undersöknings empiriska material. De sju informanterna ingår i företagsledningar för sju olika företag. Verksamheterna skiljer sig stort i omfattning och karaktär men gemensamt för dem är att de är serviceintensiva verksamheter. Företagsledarnas uttalanden är inte tänkta att jämföras med varandra utan syftet är att ge oss inblickar i olika verksamheters arbete med socialt ansvarstagande, vilket ger ett varierat och nyansrikt empiriskt material. Intervjuerna med informanterna omfattade ungefär en timme och skedde till stor del på deras arbetsplatser.

2.3.2.1 Informanter från företagsledningar

Nedan kommer informanterna och de företag de representerar att presenteras.

Företagsledare på energibolag	<i>Energibolaget är ett regionalt energibolag med cirka 470 anställda som främst distribuerar el och fjärrvärme.</i>
Företagsledare på bemanningsföretag	<i>Bemanningsföretaget är ett företag med cirka 250 anställda som arbetar med uthyrning, rekrytering och omställning.</i>
Företagsledare på reseföretag	<i>Reseföretaget är en onlineresebyrå med 10 anställda där kunder kan boka flygbiljetter, hotell, hyrbilar och reseförsäkringar.</i>

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

Chef på flygbolag	<i>Flygbolaget är ett regionalt flygbolag med 25 anställda som främst opererar på sträckan mellan regionen och Stockholm.</i>
Utbildningsansvarig på utbildningsföretag	<i>Utbildningsföretaget som har 11 anställda erbjuder kurser i dator teknik samt även kurser i svenska för invandrare.</i>
Miljöchef på fastighetsbolag	<i>Fastighetsbolaget äger och förvaltar kommersiella lokaler och har idag cirka 80 anställda.</i>
Chef för affärsutveckling och administration på avfallshanteringsföretag	<i>Avfallshanteringsföretaget behandlar avfall från både hushåll och företag och har cirka 280 anställda.</i>

Alla informanter ingår i företagsledningen på det undersökta företaget. Informanterna kommer att hänvisas till som just informanter alternativt företagsledare.

2.3.2.2 Nyckelpersoner

Utöver intervjuer med företagsledare har vi även intervjuat tre nyckelpersoner, som kommer i kontakt med företagsledare och andra företrädare för företag i fråga om socialt ansvarstagande på olika sätt. Nedan följer en beskrivning av dessa informanter och deras respektive bakgrund.

Näringslivsdirektör inom kommun	<i>Näringslivsdirektören ansvarar för näringslivsfrågor inom kommunen och har även mångårig erfarenhet av chefsposter i det privata näringslivet.</i>
---------------------------------	---

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

Före detta näringslivsdirektör inom kommun

Den före detta näringslivsdirektören var tidigare ansvarig för näringslivsfrågor inom kommunen och har mångårig erfarenhet av arbete i ett antal företagsledningar.

Ansvarig för revisionsbolagets tjänster kring CSR och hållbarhetsfrågor

Revisionsbolaget erbjuder revision, redovisning och kvalificerad rådgivning och har cirka 3 600 medarbetare. Företaget erbjuder även tjänster inom CSR och hållbarhetsfrågor och då främst konsulterande vid hållbarhetsredovisning.

Dessa nyckelpersoner kommer att hänvisas till sin titel som exempelvis näringslivsdirektör. Nyckelpersonerna har bidragit med insikter kring socialt ansvarstagande som de i sin tur fått genom att de kommer i kontakt med dessa frågor i näringslivet och har nära kontakt med företagsledare, vilket kan benämnas som informantintervjuer (Holme och Solvang 1997:104). Nyckelpersonernas utsagor kompletterar därför företagsledarnas uttalanden och belyser drivkrafterna till socialt ansvarstagande från ett annat perspektiv.

2.3.3 Inledande intervjuer

Vi inledde vår undersökning med att intervjua företagsledaren på energibolaget. Intervjun var av mer utforskande karaktär och skedde i uppsatsarbetets inledande fas. Detsamma gäller intervjun med den före detta näringslivsdirektören som även den skedde i ett tidigt stadium och bidrog till att vi hittade uppsatsens fokus. Dessa intervjuer tog till stor del den ostrukturerade formen där vi ville diskutera socialt ansvarstagande med dessa personer för att se om de kunde ge oss nya insikter och ingångar på ämnet. Under de inledande intervjuerna antecknade vi endast informanternas svar. I övriga intervjuer har informanternas svar spelats in och sedan transkriberats.

2.3.4 Semistrukturerade intervjuer

Vi genomförde semistrukturerade intervjuer med resterande informanter i syfte att få ta del av deras åsikter och uppfattningar kring socialt ansvarstagande genom att låta dem tala relativt fritt kring ämnet. Semistrukturerade intervjuer gav oss en större förståelse för forskningsproblematiken och intervjuerna tog ofta formen av ett öppet samtal. Vi hade dock kontroll över intervjufrågorna då vi använde oss av en intervjuguide med ett antal frågor vi ville få besvarade (Wästerfors et al. 2008:25).

2.3.5 Intervjuguide

Inför intervjuerna upprättade vi en intervjuguide med ett antal frågor till informanterna. Frågorna grundade sig i de artiklar, böcker, uppsatser och rapporter vi läst innan vi påbörjade intervjuerna. Vi ville börja med att fråga hur informanterna såg på socialt ansvarstagande, då vi sett i litteraturen att det fanns olika uppfattningar om detta. Socialt ansvarstagande kan uppfattas som något positivt eller negativt samt något företag arbetar med reaktivt eller proaktivt. Således frågade vi *vad innebär CSR för er?* (se bilaga 1). Vidare läste vi om intressentteorin i många av de studier som finns kring socialt ansvarstagande och valde därför att fråga informanterna *vilka ansvarar ni inför?* Frågorna vi ställde till informanterna utgick således från tidigare forskning kring socialt ansvarstagande och baserades följaktligen även på vår undersöknings syfte. Vidare ställde vi frågor kring hur informanternas företag arbetar med socialt ansvarstagande, vad informanterna kan se för resultat av sitt ansvarstagande samt hur de följer upp det sociala ansvarstagande. Dessa frågor ställde vi för att få en övergripande bild av informanternas syn på socialt ansvarstagande och för att genom deras uttalanden analysera deras drivkrafter.

Intervjuguiden som användes vid intervjuerna utvecklades mellan intervjuerna i och med våra nya lärdomar och insikter kring ämnet samt vår erfarenhet från intervjuerna. Vi omarbetade bland annat dispositionen av frågorna i intervjuguiden samtidigt som vi lade till en inledande fråga kring företaget och informantens roll på företaget inför vår andra intervju (se bilaga 1). Vi ställde även ett antal följdfrågor under intervjun för att försöka få en djupare förståelse för företagsledarnas uttalanden och uppfattningar (Bryman 2008; Ruane 2006:177).

För intervjuerna med nyckelpersonerna upprättades en intervjuguide som skiljer sig från den vi använde under intervjuerna med personer ur företagsledningarna. I denna intervjuguide ingick frågor av mer analytisk karaktär såsom *vilka tror du är drivkrafterna bakom företags CSR-arbete?* (se bilaga 2). Vi ställde dessa frågor till nyckelpersonerna med syftet att få ta del av informanternas uppfattningar kring drivkrafterna. Även denna intervjuguide reviderades efterhand. Intervjun med en av nyckelpersonerna, den ansvarige för revisionsbolagets tjänster kring CSR och hållbarhetsfrågor, skedde via e-post. Vi skickade över ett antal frågor vi ville få besvarade, varpå informanten skickade tillbaka utförliga svar på våra frågor (se bilaga 3).

2.4 Etiska aspekter

Vi valde att inte presentera vårt syfte i början av intervjuerna, utan sade istället att vår uppsats till stor del handlar om CSR ur ett ledningsperspektiv. Ifall vi hade presenterat syftet kan det ha påverka informanternas svar. Vårt syfte är att *identifiera, beskriva och analysera de drivkrafter som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar* och därför kan en presentation av syftet leda till att informanterna talar om sina drivkrafter på ett medvetet sätt. Vi vill *identifiera, undersöka och analysera* drivkrafter utifrån hur företagsledarna talar om socialt ansvarstagande och vad de gör för att ta ansvar och vi vill således inte ha deras ”svar” eller uppfattning om drivkrafterna. Detta då vi tror att företagsledarna till stor del kan ge en förskönad bild av de verkliga drivkrafterna. Genom att utelämna vårt syfte med undersökningen fick vi även tillgång till en bredare diskussion kring socialt ansvarstagande då intervjun blev relativt öppen och vi fick på så vis ta del av företagsledarnas tankar och arbetssätt kring socialt ansvarstagande på ett oförfalskat sätt. Kvale (1997) talar om detta som ”ett mer kringgående förhållningssätt” (Kvale 1997:119) och han menar att undanhållandet av syftet kan leda till att informanterna ger ”sina oförfalskade åsikter om ett ämne” (Kvale 1997:107). Något vi försökte uppnå genom att inte berätta om undersökningens syfte för informanterna. För nyckelpersonerna valde vi dock att presentera vårt syfte, då vi i större utsträckning vill ha deras åsikter och tankar kring undersökningens syfte. Vi valde att göra detta då vi tror att deras kontakt med företag i samband med frågor kring socialt

ansvarstagande gett dem en uppfattning kring vad som driver företagsledare till att ta ett socialt ansvar, vilket vi givetvis ville ta del av.

Vi berättade för informanterna om undersökningens fokus, det vill säga CSR ur ett ledningsperspektiv. De informerades även om att intervjuerna skulle anonymiseras och om att detaljer kring deras privatliv skulle utelämnas i transkriberingen för att behålla informanternas konfidentialitet. I och med detta fick vi ett informerat samtycke av informanterna (Kvale 1997:107ff).

2.5 Analys av empiriskt material

Efter avslutad intervju transkriberade vi materialet för att sedan organisera informanternas uttalanden genom att plocka ut valda delar av det transkriberade materialet och sortera in det under tre övergripande rubriker (Holme & Solvang 1997). Baserat på litteraturen och den tidigare forskningen delade vi in informanternas svar i tre kategorier: socialt ansvar, intressenter och drivkrafter. Detta då vi valde att kategorisera den tidigare forskning vi funnit under just dessa tre kategorier. Vi delade upp de svaren som gav en bild av informanternas syn på socialt ansvarstagande i en kategori och informanternas uttalanden kring företagets intressenter i en annan kategori samt de uttalanden som antydde informanternas drivkrafter till att ta ett socialt ansvar i en tredje kategori. På så vis samlade vi alla informanternas utsagor under tre kategorier och kunde då börja se ett antal gemensamma uppfattningar bland informanternas utsagor (se bild 3).

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

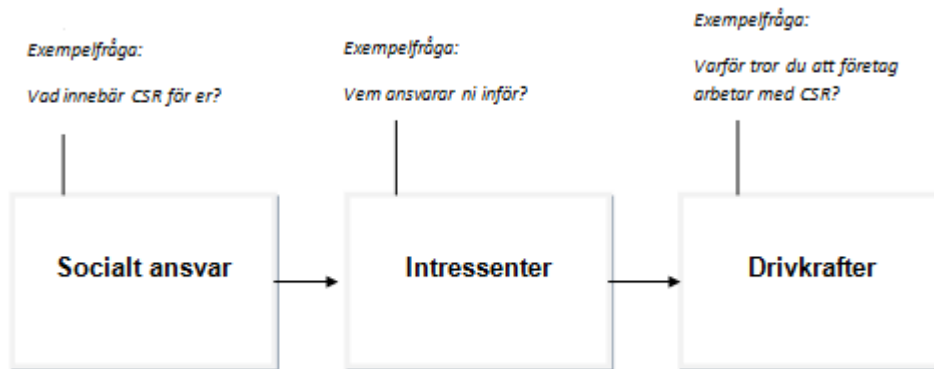


Bild 3: Kategorisering av empiriskt material

När materialet var sorterat utefter dessa kategorier påbörjade vi analysen av materialet. Tidigare forskning kring företags drivkrafter till socialt ansvarstagande har visat att intressenterna påverkar företaget i hög utsträckning och därför valde vi att analysera informanternas utsagor med hjälp av intressenteorin. Intressenteorin innebär i korthet att ett företag har en rad intressenter som på olika sätt påverkar och påverkas av företagets verksamhet. Intressenteorin användes som ett analysverktyg, då vi valde att analysera informanternas uttalanden utefter de olika intressenterna i intressenteorin för att på så vis kunna identifiera vilka intressenter som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar. Ur denna analys kunde vi sedan se att några intressenter även utgjorde en drivkraft för företagsledarna att ta ett socialt ansvar. Analysen visade också att ett antal av intressenterna tillsammans utgjorde en drivkraft. Således kunde vi i samband med analysen av företagets intressenter skönja ett antal drivkrafter. Vi upptäckte drivkrafter som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar, både i likhet med tidigare forskning kring detta (Eriksson & Skog 2008; Lynes & Andrachuk 2008) men även drivkrafter som vi inte tidigare läst om i litteraturen.

I nästkommande kapitel kommer vi att analysera informanternas utsagor gällande deras syn på socialt ansvarstagande. Kapitlet är det första tematiska kapitlet där vår första frågeställning kommer att besvaras.

3. Företagsledarnas syn på socialt ansvarstagande

Detta kapitel innefattar uppsatsens första tema och här ämnar vi främst att ta reda på hur företagsledarna ser på socialt ansvarstagande. Inledningsvis kommer vi att diskutera vad företagsledare lägger i begreppet socialt ansvarstagande för att därefter analysera hur företagets ekonomiska ställning påverkar det sociala ansvarstagandet. Efter detta kommer vi att redogöra för hur företagsledarna ser på sin roll i samhället för att slutligen redogöra för vem eller vilka företaget ansvarar inför enligt både tidigare forskning och våra informanter. Kapitlet kommer att avslutas med en kort summering.

För att ta reda på vilka drivkrafter som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar är det av högsta vikt att först ta reda på hur företagsledarna förhåller sig till socialt ansvarstagande - ett fenomen som i allt högre utsträckning påverkar deras arbete. Detta då vi tror att grunden till företagsledares drivkrafter till att ta ett socialt ansvar baseras på deras syn på socialt ansvarstagande. Hur företagsledare ser på socialt ansvarstagande innefattar företagsledarnas inställning och förhållningssätt till socialt ansvarstagande och vi ämnar därför redogöra för hur företagsledare ser på socialt ansvarstagande och hur de arbetar med det.

3.1 Socialt ansvarstagande

En definition av socialt ansvarstagande är att det är "ett koncept där företag integrerar sociala och miljömässiga aspekter i sin verksamhet och i sina affärskontakter på frivillig väg" (Europeiska kommissionen 2008). Socialt ansvarstagande handlar om att ta ett frivilligt och bredare ansvar i samhället (Karlsson 2006:20). Ett företags sociala ansvar ses därmed ofta som något ett företag tar sig an frivilligt, utan att lagen kräver det. Det finns olika dimensioner inom socialt ansvarstagande och enligt Grafström, Göthberg och Windell (2008) går det att både se socialt ansvarstagande som något man arbetar med för att antingen minimera skada eller maximera nytta (Grafström et al. 2008:15). För en del av företagsledarna handlar ansvarstagandet om att hålla det man lovat och en av företagsledarna säger att "erbjuder man vissa tjänster så får man utföra dem också". Här ser vi en grundläggande inställning till ett företags sociala

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

ansvarstagande: man ska åtminstone inte ljuga (jfr May et al. 2007:31). Företagsledarens resonemang har vissa likheter med resultatet av en annan undersökning av chefer som gjorts och som visar att cheferna anser att socialt ansvarstagande innefattar att erbjuda bästa möjliga service och produkter till kunden (Pedersen 2010).

En annan av våra informanter hävdar att socialt ansvarstagande för deras företag handlar om att ställa upp när man blir tillfrågad. Företagsledaren på bemanningsföretaget menar att:

CSR för oss innebär att vi har ett önskemål om att vi ska ta ett större socialt ansvar eller att ta ett ansvar såsom företag, ett samhällsansvar, helt enkelt. Vi försöker ta på oss en viktig roll att spela. Spela roll och göra skillnad.

Detta citat visar att företagsledaren ser det som betydelsefullt att ta på sig en viktig roll att spela och det blir tydligt att informanterna anser att det sociala ansvarstagandet är något frivilligt, utöver lagstadgat ansvar. Det kan tolkas som att företagsledarna känner ett etiskt och altruistiskt ansvar, vilket innebär att företaget har ett ansvar utöver det som är lagstadgat (jfr Carroll 1991, 1998; Lantos 2001). När företagsledarna talar om socialt ansvarstagande talar de om sådant som sociala frågor och miljöfrågor, vilket innebär att de håller med i Europeiska kommissionens definition av socialt ansvarstagande där sociala och miljömässiga aspekter ingår (Europeiska kommissionen 2008). Företagsledarna ser, med andra ord, socialt ansvarstagande som något frivilligt som innefattar sociala och miljömässiga aspekter.

3.2 Ekonomins betydelse för det sociala ansvarstagandet

Vi har oerhört höga ambitioner när det gäller CSR. Men vi måste samtidigt också balansera det mot den ekonomiska utvecklingen som vi har. Hade vi haft miljarder i vinst eller tiotals miljarder i vinst så hade vi säkert haft en heltidsanställd som inte arbetat annat än med CSR. För att vi tycker att det är så viktigt, men vi är inte där än.

Företagsledaren på bemanningsföretaget menar med andra ord att om de haft en högre vinst skulle de ha satsat än mer resurser på socialt ansvarstagande. Citatet visar att ett företags möjlighet till ansvarstagande i stor utsträckning påverkas av företagets ekonomi. För att ansvarstagandet ska kunna möjliggöras inom ett företag krävs det enligt Lynes och Andrachuk (2008) vissa faktorer där en avgörande faktor är företagets finansiella ställning. Det innebär att

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

företags ansvarstagande till stor del formas av denna faktor, då en god finansiell ställning gör att det överhuvudtaget är möjligt för företaget att genomföra vissa aktiviteter (Lynes & Andrachuk 2008). Det innebär att ett företag med knappa marginaler inte har möjlighet att investera i sitt sociala ansvarstagande, medan ett företag med god finansiell ställning har en större möjlighet att ta ett socialt ansvar och investera i detta. Intervjuerna visar att ekonomin är avgörande för vilket ansvar ett företag har möjlighet att ta. Näringslivsdirektören talar om ansvarstagandet och säger att ”det blir lite vad man har råd till”. Företagsledaren på reseföretaget menar i likhet med detta att ”ju mer resurser man har desto mer kan man göra”. Vad intervjuerna inte ger svar på är dock hur god finansiell ställning ett företag ska ha för att engagera sig i socialt ansvarstagande. Att företagets ekonomi är avgörande för företagets sociala ansvarstagande är dock tydligt.

3.3 Att vara en god spelare på spelplanen

I mångt och mycket verkar det som att företagsledarna ser det som företagets uppgift att vara en god samhällsmedborgare och näringslivsdirektören som vi talat med benämner det goda samhällsmedborgarskapet som ”att vara en god spelare på den spelplan man är, vara en god aktör i den miljö man finns”. För att vara en god samhällsmedborgare krävs det enligt Carroll (1991, 1998) att man både uppfyller det juridiska, det etiska, det filantropiska och det ekonomiska ansvaret (se bild 4) (Carroll 1991, 1998).

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -



Bild 4: CSR-pyramiden efter Carroll (1991)

Carroll (1991, 1998) hävdar att dessa fyra ansvar utgör de förväntningar som företagets intressenter har på företaget och dessa förväntningar kan förändras över tid. Carroll (1991, 1998) menar dock att det ekonomiska och juridiska ansvaret är något som intressenterna kräver att företaget lever upp till, där det juridiska ansvaret innebär att ett företag följer lagarna och det ekonomiska ansvaret i stort sett innebär att företaget är lönsamt. Det etiska ansvaret är något som intressenterna förväntar sig att företaget lever upp till då det innefattar att vara ”schysst” och att exempelvis inte medvetet skada miljön. Det filantropiska ansvaret, vilket kan liknas vid Lantos (2001) altruistiska ansvar, går ut på att företaget bland annat ska försöka förbättra livskvaliteten för de anställda och lokalsamhället genom att upprätta friskvårdsprogram för de anställda samt sponsra kultur- och idrottsföreningar (Carroll 1991, 1998; jfr Lantos 2001). Det filantropiska ansvaret är något som intressenterna anser är önskvärt och det är först när ett företag uppfyller dessa fyra ansvar som de kan klassas som goda samhällsmedborgare (Carroll 1991, 1998). Genom att ta dessa fyra ansvar tar företaget ett socialt ansvar.

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

Det empiriska materialet visar att det juridiska och det ekonomiska ansvaret är grundläggande för de studerade företagen då det endast är ett par informanter som nämner detta och då som att det sociala ansvarstagandet är något utöver det lagstadgade ansvaret. Carroll (1991, 1998) menar att det ekonomiska ansvaret som ett företag bör uppfylla för att vara en god samhällsmedborgare i mångt och mycket handlar om att vara ett lönsamt företag som förmår att betala medarbetarnas löner och ge ägarna en god avkastning. Näringslivsdirektören menar att det ekonomiska ansvaret är viktigt och att det sociala ansvarstagandet till stor del handlar om företagets ekonomiska situation. Näringslivsdirektören hävdar att ett företag på ruinens brant tar ett ansvar genom att försöka betala ut de anställdas löner varje månad och behålla sina anställda. Det grundläggande ekonomiska ansvaret blir för det konkurshotade företaget ett viktigt ansvarstagande och i detta fall skulle exempelvis en sak som att företaget lägger mycket resurser på det filantropiska ansvaret endast förvärra företagets finansiella situation. Näringslivsdirektören menar därmed att ett företag tar ansvar genom att kunna betala ut löner till sina anställda, vilket av Carroll (1991, 1998) benämns som det ekonomiska ansvaret.

Det etiska och filantropiska ansvaret är däremot något som flertalet av informanterna talar mer om. De menar att de tar sitt sociala ansvar och är goda samhällsmedborgare genom att ställa upp för de anställda på olika sätt, sponsra ungdomsidrott samt stötta välgörande ändamål genom att exempelvis ha fadderbarn. Informanternas uttalanden visar således att företagen försöker vara goda samhällsmedborgare genom att uppfylla det juridiska och ekonomiska ansvaret som av informanterna anses vara grundläggande och en självklarhet. Utöver detta försöker de även att vara goda samhällsmedborgare genom att leva upp till intressenternas förväntningar gällande det etiska och filantropiska ansvaret.

3.4 Det finansiella ansvaret versus det sociala ansvaret

Ett företags sociala ansvarstagande har även diskuterats utifrån vem eller vilka företaget har ett ansvar inför. Uppsatsens inleddes med ett citat av ekonomen Friedman (1970) som menar att det enda ett företag har ansvar för är att vara ett lönsamt företag och Friedman har även åsikter kring

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

vem ett företag ansvarar inför. Friedman (1970) menar att det enda ansvar ett företag har är ansvaret att skapa en vinst till sina aktieägare och det blir därmed så att en företagsledares enda ansvar är att handla utefter aktieägarnas intresse, då det är dessa som investerat finansiellt i företaget. Allt annat är enligt Friedman att ”bedra” aktieägarna och att ”stjäla från deras plånböcker” (Friedman enligt Crane & Matten 2007:44). Enligt förespråkarna för detta argument vet inte företagsledare vad som är bäst för samhället. De är inte utbildade för detta och bör således hållas borta från sociala problem, vilka staten bör ta hand om istället (Crane & Matten 2007:44). I likhet med detta uttalar sig Peter Drucker som följande gällande företagsledarens ansvar “corporate social responsibility is a dangerous distortion of business principles. If you find an executive who wants to take on social responsibility, fire him. Fast.” (Peter Drucker 2004 citeras i Banerjee 2007:51). En företagsledare som engagerar sig i socialt ansvarstagande bör därmed enligt Drucker raskt avskedas.

I motsats till ovanstående resonemang menar bland andra Freeman (1984) att företagsledare måste se till ett bredare spektrum av intressenter än endast aktieägarna (Freeman 1984; Karlsson 2006; Kujala 2010). Enligt Freemans definition av intressenter är det de ”grupper vars existens är nödvändig för företagets överlevnad” (Bowie 1991 tolkar Freeman 1984) och när företagsledare flyttar fokus från ägarna till även andra intressenter skapas långsiktiga, etiska och hållbara företag som inte endast har fokus på vinstmaximering (Kujala 2010). Informanternas utsagor visar att företagsledarna ser sig som ansvariga inför både ägare, anställda, kunder, leverantörer, samhället och miljön. Att de inser vikten av att inte endast fokusera på ägarna blir tydligt och företagsledarna verkar anse att de behöver se till alla företagets intressenter i deras verksamhet och i sitt beslutsfattande. Det verkar därmed vara vedertaget idag att ett företag har ett ansvar utöver att tjäna pengar och att ansvaret innefattar att beakta företagets intressenter (jfr Crane & Matten 2007:47).

3.5 Summering av företagsledarnas syn på socialt ansvarstagande

En definition av socialt ansvarstagande är att det är “ett koncept där företag integrerar sociala och miljömässiga aspekter i sin verksamhet och i sina affärskontakter på frivillig väg” (Europeiska kommissionen 2008). Företagsledarnas uttalanden visar att även om det emellanåt finns en skillnad mellan vad företagsledarna väljer att fokusera på inom begreppet, så är de överens om att socialt ansvarstagande handlar om ett ansvarstagande som innefattar sociala och miljömässiga aspekter och som tas på frivillig basis. Det är enligt de företagsledare som vi talat med en självklarhet att företaget tar ett större socialt ansvar än vad som är lagstadgat. Intervjuerna visar dock tydligt att företagets ekonomiska situation är avgörande för företagets möjlighet till ett socialt ansvarstagande, något som även bekräftas av tidigare forskning (Lynes & Andrachuk 2008). Det finns även bland företagsledarna en strävan att vara goda samhällsmedborgare, vilket innefattar att leva upp till intressenternas krav gällande det ekonomiska, juridiska, etiska och filantropiska ansvaret (jfr Carroll 1991, 1998). Företagsledarna talar om ambitionerna att göra skillnad, att spela roll och hjälpa till där de kan.

Vidare finns det delade meningar i litteraturen kring vilka företaget ansvarar inför (jfr Friedman 1970; Freeman 1984) medan informanternas utsagor tydligt visar att företagsledarna ser sig som ansvariga inför företagets alla intressenter i likhet med Freemans (1984) resonemang. Ingen av företagsledarna är av uppfattningen att ett företag inte kan eller bör ta ett socialt ansvar. Det friedmanska perspektivet, att företagets *enda* ansvar är att gå med vinst (Friedman 1970), är med andra ord inget som återspeglas i företagsledarnas utsagor.

Vi kan därmed slå fast att socialt ansvarstagande är något som de studerade företagsledarna aktivt arbetar med, vilket är en förutsättning för att vi ska kunna studera företagsledares drivkrafter till att ta ett socialt ansvar. Slutligen kan vi se att ett gemensamt förhållningssätt till socialt ansvarstagande bland företagsledarna kan sammanfattas i viljan att vara en god

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

samhällsmedborgare. Nästkommande avsnitt kommer att behandla företagens olika intressenter närmare för att besvara vilka intressenter som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar.

4. Företagets intressenter

Detta kapitel behandlar uppsatsens andra tema och här ämnar vi att analysera vilka intressenter som påverkar företagsledarna att ta ett socialt ansvar. Kapitlet innefattar både tidigare forskning och analys av informanternas utsagor. I detta kapitel kommer först intressentteorin att presenteras. Utifrån intressentteorin kommer sedan företagets intressenter att diskuteras i tur och ordning för att besvara vilka intressenter som påverkar företagsledarna att ta ett socialt ansvar.

Företagsledarna tycker att det är viktigt att företaget är en god samhällsmedborgare som inte bara gör vad lagen kräver utan som också arbetar aktivt med miljöfrågor och sociala frågor. För att få reda på vilka drivkrafter det är som ligger bakom att företagsledarna tar ett socialt ansvar ämnar vi att med hjälp av intressentteorin analysera vilka intressenter som också utgör drivkrafter. Nedan följer först en redogörelse för intressentteorin.

4.1 Intressentteorin

Tänkarna kring intressentteorin grundas i Barnards (2009) verk *The functions of the executive* som utgavs första gången 1938. Författaren menar att en företagsledares uppgift är att beakta alla intressenter och att vara företagsledare innebär således att balansera kraven från dessa intressenter (Barnard 2009). Freeman (1984) inspirerades av Barnards tankar om företagets intressenter i sin forskning och han menar att ett företag är ansvarigt inför ett antal intressenter. Enligt Freeman (1984) inbegriper intressenter de grupper och individer som påverkas eller berörs av ett företags verksamhet som exempelvis kunder, anställda, ägare, konkurrenter, leverantörer, miljön, ideella organisationer, media och lokalsamhället (Freeman 1984; jfr Karlsson 2006; Kujala 2010). Att företagsledare beaktar alla dessa intressenter vid beslutsfattande ger, som tidigare nämnts, att företaget blir ett långsiktigt, etiskt och hållbart företag (Kujala 2010). Företagsledaren går följaktligen ifrån att fokusera på exempelvis nästa kvartalsrapport till att arbeta för att alla intressenter ska vara nöjda och inte endast aktieägarna. Detta ger ett långsiktigt

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

arbete då intressenterna inte alltid prioriterar finansiellt resultat högst utan snarare till exempel företagets miljöarbete.

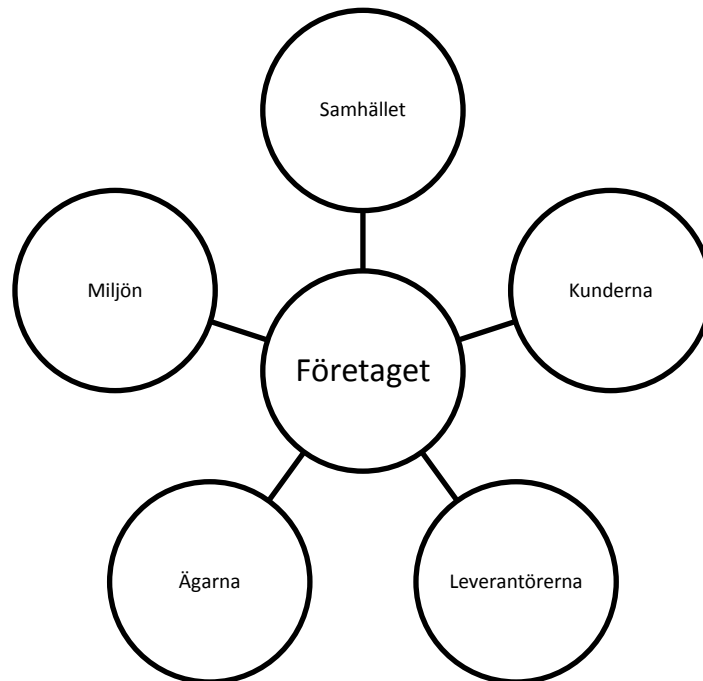


Bild 5: Intressentmodell omarbetad efter Donaldson och Prestons modell (1995)

Miljöchefen på fastighetsföretaget menar att ett socialt ansvarstagande innebär att:

Vara en trovärdig aktör. Dels för våra medarbetare, för alla som jobbar här, men också investerare, övriga samhället, våra leverantörer och entreprenörer. I stort sett alla som på något vis berörs av företaget.

Miljöchefen följer följaktligen Freemans (1984) definition av intressenter och menar att det är de individer som berörs av företaget. Det visar även att miljöchefen ser det som att beaktandet av intressenterna ger företaget trovärdighet. De andra företagsledarna talar även de om intressenter på liknande vis (se bild 5). Det finns tidigare forskning kring företags motiv till att ta ett socialt ansvar där ett motiv för företag att ta ett socialt ansvar anses vara att företagen vill ta sina intressenter i beaktande (Eriksson & Skog 2008). Vidare visar studier att många företag arbetar med socialt ansvarstagande på grund av påtryckningar från sina intressenter (Lynes & Andrachuk 2008), där det då främst anses vara de anställda och lokalsamhället som utövar påtryckningar på företagen (Eriksson & Skog 2008; Pedersen 2010). Det blir därför intressant att se vilka

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

intressenter som de företagsledare vi intervjuat anser utövar påtryckningar på företaget och följaktligen påverkar företagsledarna att ta ett socialt ansvar. För att identifiera vilka intressenter som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar väljer vi att analysera företagsledarnas uttalanden utifrån intressentteorin. Utefter informanternas uttalanden om företagets intressenter kan vi se att det finns ett antal återkommande intressenter: *ägare, miljö, leverantörer, kunder, anställda och samhället.*

Ägare

Företagets ägare.

Miljö

Företagets omgivande miljö – naturen.

Leverantörer

Företagets nuvarande eller potentiella leverantörer.

Kunder

Företagets nuvarande och potentiella kunder.

Anställda

Företagets nuvarande och potentiella anställda.

Samhället

Skola, högre utbildning, arbetsmarknad, integration samt näringsliv.

I nästkommande avsnitt kommer dessa intressenter att diskuteras i tur och ordning.

4.2 Ägarna

Den första och, av många ansedda som, den viktigaste intressenten är ägarna. Ett klassiskt företagsekonomiskt perspektiv är att det endast är ägarna som företaget har ett ansvar inför (Friedman 1970). En studie visar i likhet med detta att chefer anser att ägarna är företagets viktigaste intressent (Kujala 2010). Endast chefen på avfallshanteringsföretaget talar om ägarna och säger att ”formellt ansvarar vi för våra ägare naturligtvis, som alla andra bolag”. På frågan om vem företagsledarna är ansvariga inför svarar andra informanter till exempel kunder eller anställda. Det framgår dock av företagsledarnas utsagor att ägarna är en viktig intressent då de menar företaget måste gå med vinst för att fortsätta finnas till. Ägarna verkar däremot inte ses som en intressent som kräver ett socialt ansvarstagande från företaget. Det verkar vara en självklarhet för företagsledarna att de ansvarar inför ägarna, där ansvaret är att gå med vinst. Ansvariga inför ägarna är något alla företag är och företaget finns till för att vara lönsamt för ägarna. Intervjuerna visar därför att företagets grundläggande eller första ansvar innebär att vara just ett företag och att gå med vinst. Företaget har med andra ord ett grundläggande ekonomiskt ansvar som samhället och ägarna kräver att företaget tar (Carroll 1991, 1994). McKinseys undersökning visar i likhet med våra informanters uttalanden att företagsledare anser att det inte längre är tillräckligt att endast göra ägarna nöjda utan företaget måste även beakta andra intressenters intressen (McKinsey Quarterly oktober 2007). Enligt företagsledarnas utsagor verkar det inte vara så att företagen aktivt arbetar med socialt ansvarstagande för att ägarna kräver det. Ägarna påverkar därmed inte företagsledarna att ta ett socialt ansvar utöver det ekonomiska ansvaret.

4.3 Miljön

Miljöansvaret är ofta det första man tänker på när det handlar om ett företags sociala ansvarstagande. För avfallshanteringsföretaget är ansvaret för miljön en naturlig del i deras verksamhet då deras verksamhet bygger på att ta hand om samhällets avfall och återvinna det. Chefen på avfallshanteringsföretaget menar att det ”finns ett sorts ansvarstagande i vårt sätt att

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

fungera även om det då naturligtvis är mer inriktat på miljösidan”. Han menar med andra ord att företaget tar sitt ansvar genom sin verksamhet och då främst ansvaret för miljön.

Energiföretaget som producerar bland annat el och fjärrvärme säger sig ha ett tydligt miljöfokus i sin verksamhet. De tar ansvar för miljön genom att exempelvis satsa på vindkraft, solceller och laddstolpar till elbilar. Flygbolaget arbetar även de med miljöfrågorna då chefen på flygbolaget menar att eftersom de är ett flygbolag måste de intressera sig för miljön. Chefen för flygbolaget menar att:

Ansvarstagande för miljön är ju oerhört viktigt och där har vi ju insett från början, för några år sen, att vi måste ta. Det är lätt att man skulle kunna säga att flyg, vi kan inte göra så mycket. Det är skitigt punkt slut. Och så får ni välja att flyga med oss eller inte, men då sa vi att 'nej då får vi nog göra på andra sättet, då får vi faktiskt ta en aktiv del av det här miljöarbetet och engagera alla'. Det vill säga engagera våra medarbetare och andra intressenter.

Flygbolaget arbetar aktivt med miljöarbetet genom att exempelvis sortera sopor samt att investera i bränsleeffektivare flygplan. Det är kundernas krav på ett tydligt miljöarbete som drivit miljöarbetet framåt enligt chefen på flygbolaget.

Intervjuerna visar att engagemanget i miljöfrågorna till stor del verkar vara verksamhetsanknutet. Detta då energiföretaget och flygbolaget, som båda har verksamheter som påverkar miljön på ett negativt sätt, ser sig som förpliktigade att arbeta med dessa frågor. Crane och Matten (2007) menar att ett moraliskt argument för att ta ansvar är att företag som exempelvis har stora utsläpp av koldioxid måste ta ansvar för detta. Genom att arbeta med ansvarstagande för miljön genom exempelvis laddstolpar och investeringar i bränsleeffektivare flyg försöker energiföretaget och flygbolaget kompensera för den negativa påverkan de har på miljön. Att arbeta med ansvarstagande aktiviteter på detta vis, utan att förändra verksamheten i grunden, blir ofta kritiserat av de som anser att det görs endast för att undvika att vinstmaximeringen hotas (Ählström 2010). Vi kan se att företagen till viss del känner sig förpliktigade att engagera sig i miljöfrågorna.

Vi kan slå fast att miljön är något de flesta företagsledare vi talat med beaktar, om än av olika anledningar. Intervjuerna visar dock att det i vissa fall ligger i företagets verksamhet att ta ansvar för miljön såsom för avfallshanteringsföretaget, där företagets verksamhet syftar till att ta hand om miljön. Motsatsen till detta är de företag som beaktar miljön för att på något vis kompensera för de negativa effekter deras verksamhet har på miljön, som flygbolaget och energiföretaget. Dessa företag tar sitt ansvar för miljön men endast i syftet att göra sina kunder nöjda och att få kunderna att förknippa deras varumärken med att företaget tar ett ansvar för miljön. Detta visar därför att miljön till viss del påverkar företagsledare att ta ansvar.

4.4 Leverantörerna

Företagsledarnas utsagor visar att de ser företagens leverantörer som intressenter. Miljöchefen på fastighetsbolaget är en av de informanter som talar om leverantörerna som intressent mer specifikt. Miljöchefen berättar att företaget vid samarbeten med nya leverantörer går igenom en checklista där ett antal krav måste bockas av. Det kan vara krav på ett visst miljöengagemang som ska uppfyllas för att vara en godkänd leverantör. Andra företag försöker kontrollera sina leverantörer genom att ställa frågor om leverantörernas miljöarbete, men har inga konkreta krav. Chefen för flygbolaget berättar att:

Vi begär inte idag att alla leverantörer som vi jobbar med ska ha ett aktivt miljöarbete, men vi ställer frågan till alla leverantörer var man ligger någonstans i processen. Vilket innebär att på sikt kommer de också naturligtvis påbörja sitt aktiva miljöarbete och då menar jag att då tar man ju ett aktivt ansvar för den fortsatta miljöutvecklingen.

Det blir således tydligt att det gällande företages miljöarbete ställs frågor om och i vissa fall även krav på leverantörer. Frågan är hur mycket det påverkar leverantörerna att företagen ställer frågor. Här anser vi att ställa krav och följa upp dem är en effektivare strategi för att säkerställa att företaget samarbetar med rätt leverantörer.

Det går att se det som en slags spiral där ett företag ställer krav på de företag som de gör affärer med, som i sin tur sedan ställer krav på de företag de gör affärer med. Dock verkar inget av de undersökta företagen riktigt känna av några större krav från sin omgivning i form av krav från

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

deras leverantörer. Detta går dock möjligtvis hand i hand med att de företag vi studerat alla arbetar proaktivt med socialt ansvarstagande och de är företag som aktivt valt att ta ett större socialt ansvar. De studerade företagen ställer krav på sina leverantörer och andra företag i sin omgivning men de känner inte av att andra företag ställer krav på dem. Att ett företag skickar vidare kraven kan handla om att ett företag inte vill vara ensam om att lägga tid, pengar och energi på frågan (jfr Karlsson 2006) men det kan också handla om att det en leverantör gör, eller väljer att inte göra, längre fram kan skada det som informantens företag försöker bygga upp. Liknande menar den CSR-ansvarige på revisionsbolaget att det är ”lämpligt att ha koll på leverantörernas CSR-arbete för att inte skapa risker för företaget”. Chefen på flygbolaget uttrycker det så här:

Sen gäller det att ge sig in i rätt samarbeten, därför är det viktigt att man känner sina samarbetspartners. Det är ju lätt att man kan drabbas i tredje hand eller om vi har en leverantör eller samarbetspartner som helt plötsligt visar sig att de har gjort tokigheter.

Det kan därmed ses som en slags riskhantering, där dessa krav innebär att företaget skyddar sitt varumärke. Det innebär en risk för ett företag som inte ställer krav på sina leverantörer. Om det senare visar sig att en leverantör handlat på ett oetiskt sätt såsom att de exempelvis släppt ut miljöfarligt avfall innebär det att detta oetiska handlande även skadar varumärket för det företag som samarbetar med leverantören (Eriksson & Skog 2008; Öhrlings PWC 2008). Att ställa krav på leverantörerna kan således ses som en slags riskhantering i syftet att skydda företagets varumärke.

Leverantörer är en viktig intressent men för våra studerade företag är inte denna intressent någon som påverkar deras verksamhet på så sätt att de utövar påtryckningar på de studerade företagen. De studerade företagen upplever med andra ord inte att deras leverantörer efterfrågar eller kräver att företagen tar ett socialt ansvar. Därför verkar det inte vara *för* leverantörerna som de studerade företagen arbetar med socialt ansvarstagande. Erikssons och Skogs (2008) undersökning visar att ett motiv till att företag arbetar med socialt ansvarstagande är att ansvarstagandet blir ett sätt att skydda varumärket mot skador som kan komma av att inte vara ansvarstagande, något som de benämner riskhantering. Företagens varumärke kan skadas på grund av att företaget förknippas

med leverantörer som inte tar sitt ansvar genom att de exempelvis inte uppfyller de miljönormer som råder. Att ställa krav på leverantörerna blir därför ett sätt att skydda varumärket som även bidrar till ett ökat socialt ansvarstagande bland företag.

4.5 Kunderna

Kunderna är en intressentgrupp som många informanter talar om men tydligast blir det i energiföretagets företagsledare och chefen för flygbolagets utsagor som redovisas nedan. Företagsledaren på energiföretaget fokuserar på företagets varumärke när han talar om företagets sociala ansvarstagande. Han menar att det handlar om att skapa en bild av företaget som gör att kunderna ser företaget som ett bra alternativ. Företagsledaren ser det sociala ansvarstagandet som ett sätt att bygga kundernas förtroende och ”att ladda varumärket med mening”. Han hävdar att det gäller att få kunderna att känna igen företagets varumärke och förknippa det med att de gör bra saker för miljön och regionen. Ansvarstagandet blir en slags konkurrensfördel och en möjlighet att ta fler marknadsandelar och därigenom öka vinsten. Företagsledarens resonemang liknar vad Crane och Matten (2007) menar då de hävdar att ansvarsfulla företag har lättare att behålla samt attrahera nya kunder (Crane & Matten 2007:44). Företagsledaren talar även om vikten att inte bara ta ansvar utan också att visa upp vad man gör för att ta ansvar. Detta visar tydligt på den kommunikativa aspekten av socialt ansvarstagande och att företagets sociala ansvar i mångt och mycket handlar om att bygga ett trovärdigt varumärke för att få kunderna att känna förtroende och därmed bli lojala. För energiföretaget är således kunderna en av företagets viktigaste intressenter.

Chefen för flygbolaget poängterade att det viktigaste för honom är att kunderna är nöjda med företagets verksamhet. Han förtydligar detta genom att säga att det är viktigt att försöka se företaget ur kundens perspektiv. Chefen för flygbolaget menar att:

Det tror jag är det stora tricket, att man försöker vara kund hela tiden själv, i alla sammanhang och hela tiden se det som om – hur skulle jag själv vilja att det här skulle funka som kund?

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

Att kunderna känner sig trygga i att flygbolaget tar sitt ansvar för miljön verkar vara av högre prioritet än miljöarbetet i sig. Chefen berättar att han fått påtryckningar från kunder gällande flygbolagets miljöarbete. Kunderna är därför en viktig intressent som fått flygbolaget att ta ett ansvar för miljön. Löhman och Steinholtz (2003) menar att företags sociala ansvarstagande i hög grad drivs av kundernas ökade krav och företagen försöker då anpassa sig till kundernas krav gällande socialt ansvarstagande (Löhman & Steinholtz 2003). Detta visas tydligt i flygbolags chefens uttalande och även här verkar varumärket spela en stor roll i att företaget arbetar med socialt ansvarstagande. Flygbolaget vill att kunderna ska förknippa varumärket med att de tar ansvar för exempelvis miljön. Företagsledarnas utsagor visar därför att kunderna är en viktig intressent som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar.

4.6 Anställda

En annan intressent för företagsledare att beakta enligt intressentteorin är företags anställda (Freeman 1984) och många hävdar att de anställda är företagets viktigaste intressent (jfr Eriksson & Skog 2008; McKinsey i Quarterly oktober 2007; Pedersen 2010). Mycket av exempelvis bemanningsföretagets företagsledares fokus ligger på att skapa en intern stolthet bland medarbetarna samt att medarbetarna och omvärlden i viss mån ska uppfatta företaget som en god arbetsgivare. Han säger att:

Vi vill ta ett ansvar därför att vi vill känna en stolthet och ett engagemang och vi har som ambition att vara en väldigt bra arbetsgivare. Om man är en bra arbetsgivare så tar man också ett socialt ansvar.

Företagsledaren menar att de anställda är företagets viktigaste intressent och att de engagerar sig i socialt ansvarstagande för att ”det är ju för att vi ska må bättre.” Han syftar då på att de anställda ska må bättre, vilket bland andra Smedley (2009) även påpekar då han hävdar att det finns ett tydligt samband mellan socialt ansvarstagande och medarbetarnöjdhet. Detta resonemang verkar således ha fått genomslag i praktiken ute hos företagen, där detta tydligt lyfts fram som en effekt av det sociala ansvarstagandet.

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

Ett exempel på hur bemanningsföretaget har tagit sitt sociala ansvar är att företaget på senare tid stöttat cancerforskningen då en anställd på företaget är diagnostiserad med cancer. Företagsledaren menar att de gör detta både för att stötta den drabbade kollegan men även för att få resterande anställda att känna att de stöttar sin kollega. Företagsledaren menar att företaget bygger på de anställdas kompetens och därför blir det viktigt att få dem att må bra och att vara stolta över sin arbetsgivare.

Vi har till och med en ambition att vara Sveriges trevligaste arbetsgivare. Och det hör även ihop med ren överlevnad, är vi inte bra arbetsgivare får vi inte behålla bra folk och har vi inget bra folk har vi inget patent, ingen produktion att bygga upp det på. Det består ju bara av de människor som jobbar i bolaget.

Socialt ansvarstagande är för bemanningsföretaget därmed ett sätt att försöka behålla de anställda och företagsledarens resonemang kan därför liknas med vad Smedley (2009) menar då han hävdar att ett ansvarstagande företag har lättare att behålla kompetenta medarbetare. Pinkess (2008) och Smedley (2009) menar vidare att ett ansvarstagande företag även har lättare att rekrytera kompetenta medarbetare, vilket våra informanter i stor utsträckning håller med om då de menar att det är viktigt att attrahera kompetent arbetskraft och ett sätt att göra det på är att vara ett ansvarstagande företag.

De anställda är en viktig intressent hos flera av de studerade företagen och det sociala ansvarstagandet lyfts fram som något som gör företaget till en attraktiv arbetsgivare och något som gör att de anställda mår bra och är stolta över sin arbetsgivare. Informanternas utsagor visar därför att de anställda är en intressent som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar.

4.7 Samhället

En hel del av informanterna nämner omgivningen, regionen eller samhället i stort som en viktig intressent. Många talar om ansvar för lokalsamhället, vilket enligt informanterna innefattar regionens näringsliv och utveckling, skola, högre utbildning, arbetsmarknad och integration.

4.7.1 Regionen

Chefen för flygbolaget talar mycket om regionen och menar att det viktigaste för honom är att regionen och kunderna i regionen är nöjda med företagets verksamhet. Han lägger stora delar av sin tid på en rad olika nätverk i regionen och stöttar regionens föreningar genom att exempelvis stå för flygbiljetterna när föreningar behöver åka någonstans. Flygbolaget grundades med syftet att stärka regionen genom att skapa bättre flygförbindelse mellan regionen och Stockholm för att på så vis gynna affärlivet och därmed regionens utveckling. De ställer därför upp vid förfrågningar om hjälp med exempelvis gratis flygbiljetter och levandegör sitt engagemang för regionen på det viset. Chefen för flygbolaget menar att det gäller att visa vad man står för genom handling. Under intervjun återkommer han ofta till att flygbolagets varumärke ska förknippas med regionen, då han menar att de ska vara regionens ”egna flygbolag” för kunderna.

4.7.2 Arbetsmarknad och integration

Ytterligare ett sätt att ta ett socialt ansvar för lokalsamhället är att företag tar emot arbetslösa för arbetsträning hos företaget. Chefen på utbildningsföretaget menar att ”man ska känna att man har ett ansvar mot samhället och för människorna, så därför har vi öppnat företagets dörrar” när hon talar om att företaget tar emot människor för att arbetsträna trots att de inte behöver ny personal. Liknande menar chefen på avfallshanteringsföretaget att de bland annat genom sina samarbeten med kommunen försökt hjälpa de som står utanför arbetsmarknaden. Under denna intervju lyser chefens personliga engagemang igenom och det blir tydligt att det är han som initierat och drivit en del av företagets sociala ansvarstagande. I likhet med detta hävdar Lynes och Andrachuk (2008) att ledarskapet i stor utsträckning påverkar företags sociala ansvarstagande, då de menar att tidigare forskning visar att om en företagsledare exempelvis är en ”miljökämpe” påverkar detta företagets miljöarbete tydligt (Lynes & Andrachuk 2008).

Liknande visar den utbildningsansvarige på utbildningsföretaget på ett stort personligt engagemang. Utbildningsföretaget arbetar aktivt med integration, då de hjälper företagets elever genom att förmedla praktikplatser, extrajobb, mentorskap och andra möjligheter för eleverna att komma ut i arbetslivet och samhället. Den utbildningsansvarige är väldigt engagerad i företagets

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

sociala ansvarstagande då hon erfarit hur det är att stå utanför det svenska samhället och brinner därför för att hjälpa andra som är i den situationen. Eftersom hon, som hon själv uttrycker det, har ”känt det på sitt eget skinn” är det en självklarhet för henne att hjälpa invandrare att integreras i samhället. Den utbildningsansvarige är initiativtagare till företagets sociala ansvarstagande och har ett stort personligt engagemang för dessa frågor då hon säger att ”allting var riktigt från hjärtat”. Det blir därför tydligt att hennes personliga engagemang drivit på företagets sociala ansvarstagande.

4.7.3 Bistånd och välgörenhet

Reseföretaget har en geografiskt bredare definition av samhället i sitt sociala ansvarstagande och fokuserar på andra ställen i världen än den närmsta omgivningen. De har hjälpt till genom att ge flygbiljetter till volontärer som arbetar med ett hjälpprojekt i Afrika. Företaget har fadderbarn och ett antal av företagets anställda är engagerade som översättare av fadderbrev, det vill säga brev som skickas mellan fadderbarn i utvecklingsländer och fadderföräldrar i Sverige. Företagsledaren på reseföretaget motiverar deras sociala ansvarstagande med att de anställda på företaget kan relatera till utsatta kvinnor och barn i utvecklingsländer, då många anställda själva är kvinnor och har barn. Vidare menar företagsledaren att ”det känns riktigt gött ända in i själen” att hjälpa till på olika sätt. Det personliga engagemanget blir således tydligt även för denna företagsledare.

4.7.4 Samhällsengagemang

Det finns således ett engagemang för samhället i stort men även för lokalsamhället, som yttrar sig på olika sätt såsom engagemang för regionens näringsliv och utveckling, arbetsmarknad och integration. Företagsledarna verkar dock inte anse att samhället utövar påtryckningar för att få dem att ta ansvar. Däremot visar informanternas utsagor att engagemanget för lokalsamhället och regionen kan användas för att bygga företagets varumärke. Det är också olika samhällsfrågor som får företagsledarna att engagera sig personligen i företagets sociala ansvarstagande. Därför är samhället en intressant som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar.

4.8 Summering av företagets intressenter

Efter att vi analyserat våra informanternas utsagor med intressentteorin som analysverktyg går det att se att det finns ett antal intressenter som företagsledare beaktar. Dessa intressenter är ägare, miljön, leverantörer, kunder, anställda och samhället. Företagsledarna anser att alla intressenter är viktiga och påverkar företagen på olika sätt. Dock är det endast ett fåtal av intressenterna som utövar påtryckningar på företagen. Det ekonomiska ansvaret inför ägarna anses vara något självklart och företagen arbetar inte aktivt med socialt ansvarstagande för att ägarna kräver det.

När det kommer till miljön som intressent arbetar företagen mest med miljöfrågor för att få kunderna att förknippa deras varumärken med att företaget tar ett ansvar för miljön. Leverantörerna är också en viktig intressent och i samarbeten med leverantörerna ställer företagen frågor och krav för att minimera riskerna för samarbeten som kan skada företagets varumärke. Det är viktigt för företagsledarna att vara en trovärdig aktör och att kunderna förknippar företagets varumärke med exempelvis ett ansvarstagande för miljön eller regionen. De anställda är en viktig intressent hos flera av de intervjuade företagsledarna och det sociala ansvarstagandet är något som gör företaget till en attraktiv arbetsgivare samt något som gör att de anställda mår bra och är stolta över sin arbetsgivare (jfr Pinkess 2008; Smedley 2009). Utöver detta åskådliggör även intervjuerna att samhället som intressent till viss del bidrar till att företagsledarna tar ett socialt ansvar då företaget vill framstå som ansvarstagande för samhället och att varumärket förknippas med ett ansvarstagande för exempelvis regionens utveckling.

Vilka intressenter påverkar då företagsledare att ta ett socialt ansvar? Undersökningen visar att det inte är så att företagen aktivt arbetar med socialt ansvarstagande för att ägarna kräver det och ägarna påverkar därmed inte företagsledarna att ta ett socialt ansvar. Däremot så påverkar övriga intressenter företagsledarna att ta ett socialt ansvar. Företagens intressenter, det vill säga miljön, leverantörerna, kunderna, de anställda och samhället påverkar företagsledarna att ta ett socialt ansvar.

5. Drivkrafter

I föregående kapitel analyserades informanternas utsagor med hjälp av intressentteorin och vi fann då ett antal intressenter som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar. I detta kapitel ämnar vi att ta detta resonemang vidare genom att med hjälp av analysen i föregående kapitel identifiera, beskriva och analysera de drivkrafter som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar.

Analysen i föregående kapitel visar att företagsledarna ser de anställda, kunderna, miljön, leverantörerna samt samhället som sina intressenter och intressenterna påverkar företagsledarna att ta socialt ansvar på olika sätt. De utgör därmed till viss del drivkrafter som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar. Intressenter är dock inte detsamma som drivkrafter då vår undersökning visar att intressenterna endast bidrar till drivkrafterna. Det går att se att vissa intressenter även till viss del utgör drivkrafter för företagsledare att ta ett socialt ansvar. Med drivkrafter menar vi det som medför att företagsledare genomför någon slags förändring som resulterar i en aktiv handling såsom att företaget exempelvis gör något konkret för att ta socialt ansvar. Det går att se att ägarna som intressent inte utgör en drivkraft för företagsledare att ta ett socialt ansvar, då ägarna endast kräver att företagsledarna lever upp till det ekonomiska ansvaret (jfr Carroll 1991, 1994). Utöver detta går det att se att ett par av företagets intressenter, såsom de anställda, utgör egna och specifika drivkrafter till ansvarstagandet medan andra endast tillsammans med andra intressenter utgör en gemensam drivkraft.

Syfte med denna undersökning är *att identifiera, beskriva och analysera de drivkrafter som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar*. Vi har genom att ta del av tidigare forskning samt genom de intervjuer vi genomfört funnit tre drivkrafter bakom företagsledarnas sociala ansvarstagande och nedan kommer dessa tre drivkrafterna att identifieras, beskrivas och analyseras.

5.1 Ett gott varumärke

Något som flertalet av företagsledarna på ett eller annat vis poängterar i sina motivationer till företagets sociala ansvarstagande är bilden och imagen av företaget eller med andra ord, företagets varumärke. Analysen i föregående kapitel visar att miljön är en viktig intressent för informanterna på så vis att företagsledarna vill att företagets varumärke förknippas med ett ansvarstagande för miljön. I många fall avser företagets sociala ansvarstagande att förbättra miljön vilket också görs för att omgivningen ska förknippa företagets varumärke med att företaget är miljövänligt. Leverantörerna är även en viktig intressent och i samarbeten ställer företagen krav på leverantörerna för att minimera riskerna för samarbeten som kan skada företagets varumärke (jfr Eriksson & Skog 2008; Öhrling PWC 2008). Företagsledarna tycker att det är angeläget att även leverantörerna tar sitt sociala ansvar då de menar att företagets varumärke kan skadas på grund av att företaget förknippas med leverantörer som inte tar sitt ansvar, genom att de exempelvis inte uppfyller de miljönormer som råder. Det blir därför tydligt att riskhantering av varumärket är en drivkraft för företagsledare att ta ett socialt ansvar. Samhället som intressent bidrar till viss del till att företagsledare tar ett socialt ansvar eftersom företagen vill framstå som ansvarstagande för samhället. Företagsledaren för flygbolaget är tydlig med att företaget startades med syftet att gynna regionens utveckling och har arbetat med att få invånarna i regionen att förknippa flygbolagets varumärke med att de är regionens eget flygbolag. En drivkraft för företagsledare att ta ett socialt ansvar är således att varumärket förknippas med ett ansvarstagande för, i flygbolagets fall, regionens utveckling.

Vidare visar intervjuerna att en annan viktig intressent för företagen är kunderna och det är på grund av påtryckningar från kunderna som en del av företagsledarna har tagit ett större ansvar för exempelvis miljön. Genom att arbeta med socialt ansvarstagande ser företagsledarna en möjlighet att bygga ett varumärke som får befintliga och potentiella kunders förtroende (jfr Crane & Matten 2007; Löhman & Steinholtz 2003). Kunderna som intressent medför därför att företagsledarna tar ett socialt ansvar för att kunderna ska associera företagets varumärke med socialt ansvarstagande. Även de anställda är en intressent som utgör en drivkraft för företagsledarna att ta ett socialt ansvar då företaget vill framstå som en attraktiv arbetsgivare för framtida medarbetare och det

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

sociala ansvarstagandet bidrar till att företaget får lättare att rekrytera kompetent personal (jfr Pinkess 2008; Smedley 2009). Företagsledare vill med andra ord att företagets varumärke förknippas med att vara en attraktiv arbetsgivare. Att varumärket är en väsentlig drivkraft blir därmed än en gång påtagligt.

Företagens sociala ansvarstagande handlar till stor del om att skydda varumärket och att ladda det med mening. Det är ett antal av intressenterna som tillsammans utgör den drivkraft som är att ha ett gott varumärke. Intressenterna miljön, leverantörer, kunder, anställda och samhället utgör tillsammans en drivkraft som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar som är att ha ett gott varumärke (se bild 6).

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

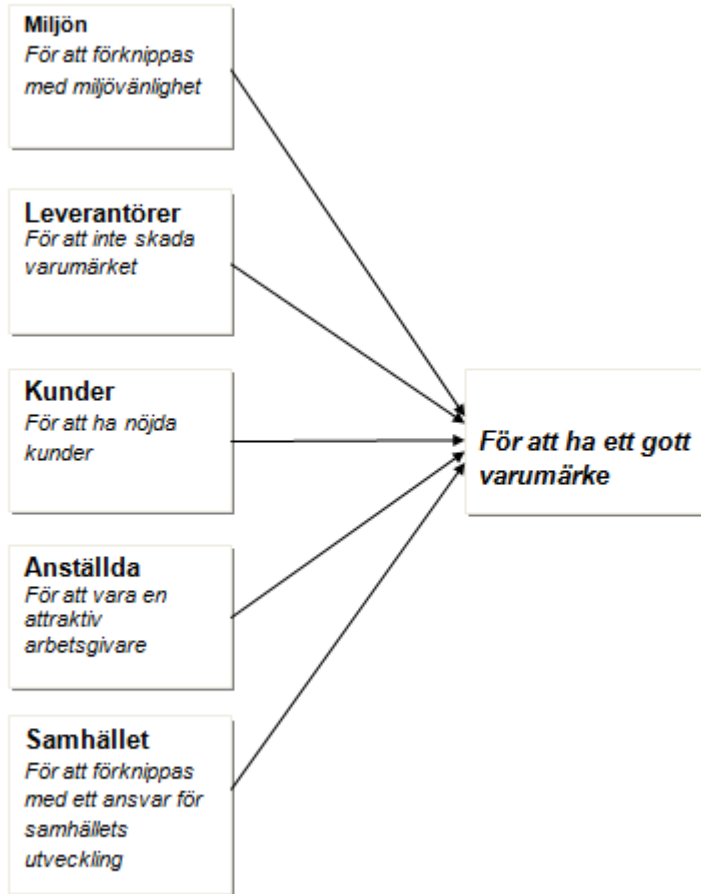


Bild 6: För att ha ett gott varumärke

5.2 En god arbetsgivare

De anställda är de intressenter som företagsledarna oftast refererar till då de förklarar varför de väljer att ta ett socialt ansvar och arbeta med det sociala ansvarstagandet som de gör (se bild 7). För företagsledarna är det av vikt att ha nöjda och stolta anställda som mår bra (jfr Smedley 2009). För kunskapsintensiva företag, där humankapitalet är väsentligt för verksamhetens framtid används det sociala ansvarstagandet som ett sätt att behålla kompetent personal (jfr Pinkess 2008; Smedley 2009). Resultatet av det sociala ansvarstagandet blir att företaget uppfattas som en god arbetsgivare och det går därmed att se att företagen strävar efter att vara en god arbetsgivare. De anställda som intressent och det faktum att företaget blir en god arbetsgivare genom att engagera sig i socialt ansvarstagande är en drivkraft som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar (se bild 7).

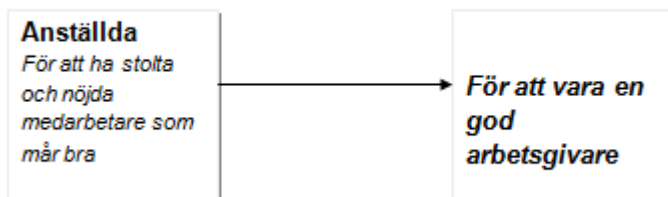


Bild 7: För att vara en god arbetsgivare

5.3 Det personliga engagemanget

Intervjuerna visar även att det personliga engagemanget spelar en betydande roll gällande omfånget och inriktningen på företagets sociala ansvarstagande, vilket stämmer överens med vad Lynes och Andrachuk (2008) hävdar då de menar att ledarskapet i stor utsträckning påverkar det sociala ansvarstagandet. Författarna menar även att tidigare forskning visar att om en företagsledare exempelvis är en "miljökämpe" påverkar detta företagets miljöarbete tydligt (Lynes & Andrachuk 2008). Det har därmed blivit tydligt att en annan drivkraft bakom företagsledarnas sociala ansvarstagande är det personliga engagemanget. Företagsledarnas utsagor visar att det ofta är på grund av det personliga engagemanget som företagets sociala ansvarstagande blir av. Det verkar i många fall vara företagsledarna som driver på detta arbete

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

och deras personliga engagemang driver dem till att ta ansvar för vissa frågor vilket visar att en drivkraft för företagsledare att ta ett socialt ansvar är det personliga engagemanget. Samhället blir därmed en intressent som i sig själv inte utgör en drivkraft (se bild 8). Däremot blir det så att när individerna brinner för något, exempelvis integration eller för att alla ska få en chans på arbetsmarknaden, så blir detta en drivkraft till att ta ett socialt ansvar. Det personliga engagemanget kan komma ifrån egna erfarenheter, det egna intresset eller den egna övertygelsen men drivkraften blir likväl det personliga engagemanget. Vidare visar tidigare forskning att ledarens intresse för miljön tydligt kan påverka företagets sociala ansvarstagande och miljön är således även en intressent som bidrar till denna drivkraft (Lynes & Andrachuk 2008). Intressenterna miljön och samhället utgör tillsammans en drivkraft som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar som är det personliga engagemanget (se bild 8).

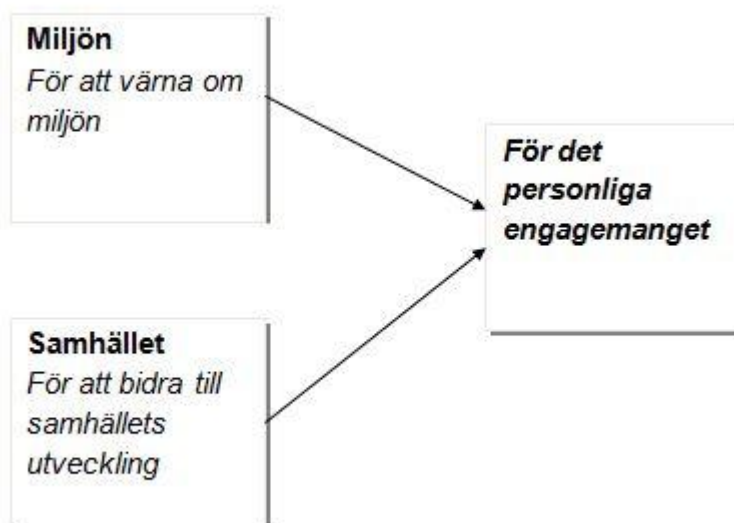


Bild 8: Det personliga engagemanget

5.4 Summering av drivkrafter

Efter en analys av informanternas utsagor har vi funnit tre drivkrafter som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar. Den första drivkraften är att ha ett gott varumärke och den grundar sig i ett antal intressenter som på olika sätt är viktiga för de studerade företagen och påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar. Företagen vill framstå som socialt ansvarstagande och för att göra detta beaktar de kunderna, de anställda, regionen, leverantörerna och miljön. Vidare innebär det att genom att beakta dessa intressenter skyddar företaget sitt varumärke, vilket tidigare forskning även belyser (jfr Eriksson & Skog 2008; Öhrling PWC 2008), samt laddar sitt varumärke med mening.

Den andra drivkraften är att vara en god arbetsgivare och denna grundar sig i de anställda som anses vara en mycket viktigt intressent för företagen. Företagen tar ett socialt ansvar för att framstå som goda arbetsgivare vilket ger nöjda, stolta och välmående anställda som stannar hos den goda arbetsgivaren. Socialt ansvarstagande och nöjda, stolta och välmående anställda är något som tidigare forskning visat ett tydligt samband emellan (jfr Pinkess 2008; Smedley 2009). Den goda arbetsgivarens sociala ansvarstagande gör att företaget får behålla kompetent personal.

Den tredje drivkraften som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar är det personliga engagemanget. Det personliga engagemanget driver företagsledarna till att ta ansvar för vissa frågor i samhället, såsom exempelvis integration, och grundas ofta i företagsledarnas egen erfarenhet, egna intresse eller övertygelse. Tidigare forskning visar även att ledarens intresse för miljön tydligt kan påverka företagens sociala ansvarstagande och miljön är således även en intressent som bidrar till denna drivkraft (Lynes & Andrachuk 2008).

6. Slutsatser och reflektion

I detta kapitel kommer vi först att redogöra för de slutsatser vi kommit fram till genom analysen. Därefter kommer vi att diskutera vår undersöknings resultat och reflektera kring resultatets generaliserbarhet och urvalet av informanter. Utöver detta kommer vi att diskutera de upptäckter vi gjort som faller utanför uppsatsens syfte. Slutligen kommer vi att ge förslag på fortsatt forskning kring ämnet.

6.1 Slutsatser

Syftet med denna undersökning är att identifiera, beskriva och analysera de drivkrafter som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar och undersökningen har baserats på två frågeställningar:

Hur ser företagsledare på socialt ansvarstagande?

Vilka intressenter påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar?

Nedan kommer vi att besvara dessa två frågeställningar i tur och ordning för att sedan diskutera huruvida vi uppfyllt undersökningens syfte.

6.1.1 De goda samhällsmedborgarna

Efter en analys av företagsledarnas uttalande visar det sig att även om det emellanåt finns en skillnad mellan vad företagsledarna väljer att fokusera på inom begreppet så är man relativt överens om att socialt ansvarstagande handlar om ett ansvarstagande som innefattar sociala och miljömässiga aspekter och som tas på frivillig basis (jfr Europeiska kommissionen 2008). Det är enligt företagsledarna en självklarhet att företaget tar ett större ansvar än vad som är lagstadgat, förutsatt att företaget är i en ekonomisk situation som ger utrymme för socialt ansvarstagande.

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

Ingen av företagsledarna är av uppfattningen att ett företag inte kan eller bör ta ett socialt ansvar. Det friedmanska perspektivet, att företagets *enda* ansvar är att gå med vinst (Friedman 1970), är med andra ord inget som återspeglas i företagsledarnas utsagor. Det som däremot återspeglas i företagsledarnas utsagor är att företagsledarna har ett grundläggande ansvar att gå med vinst och att företagets finansiella ställning avgör i vilket utsträckning företaget kan ta ett socialt ansvar (jfr Lynes & Andrachuk 2008). Företagsledarna talar om ambitionerna att göra skillnad, att spela roll och hjälpa till där de kan. Ett gemensamt förhållningssätt till socialt ansvarstagande kan därmed sammanfattas i viljan att vara en god samhällsmedborgare, vilket företagsledarna eftersträvar genom att uppfylla både det ekonomiska, juridiska, etiska och filantropiska ansvaret (jfr Carroll 1991, 1998). Företagen vill genom att uppfylla dessa ansvar även infria intressenternas förväntningar på företagen gällande dessa ansvar.

Vilka intressenter påverkar då företagsledare att ta ett socialt ansvar? Analysen visar att företagsledarna anser att alla intressenter är viktiga och påverkar företagen på olika sätt. Det verkar inte vara så att företagen aktivt arbetar med socialt ansvarstagande för att ägarna kräver det. Ägarna påverkar därmed inte företagsledarna att ta ett socialt ansvar. Övriga intressenter påverkar däremot företagsledarna att ta ett socialt ansvar. Företagens intressenter, det vill säga miljön, leverantörerna, kunderna, de anställda och samhället påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar.

6.1.2 Drivkrafterna bakom det sociala ansvarstagandet

Intervjuerna visar att de olika intressenterna sällan på egen hand utgör en drivkraft. Med drivkrafter menar vi det som medför att företagsledarna genomför någon slags förändring som resulterar i en aktiv handling såsom att företaget gör något konkret för att ta socialt ansvar. Drivkrafterna som vi kunnat identifiera utgörs oftast av ett par intressenter som i kombination utgör en drivkraft, vilka kommer att redogöras för nedan.

6.1.2.1 Ett gott varumärke

När intressenterna miljö, leverantörer, kunder, anställda, och samhället förs samman utgör de tillsammans en drivkraft som går att formulera som *ett gott varumärke*. Denna drivkraft karaktäriseras med hjälp av de intressenter som utgör drivkraften och företagsledarna ser det som viktigt att deras varumärke ger goda associationer till dessa intressenter. För företagen innebär det att de genom att beakta dessa intressenter skyddar sitt varumärke, vilket tidigare forskning även belyser (jfr Eriksson & Skog 2008; Öhrling PWC 2008), samt laddar sitt varumärke med mening. En drivkraft som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar är således att ha *ett gott varumärke*.

6.1.2.2 En god arbetsgivare

Vad gäller de anställda som intressent så är en drivkraft till att ta ett socialt ansvar att företagsledarna vill att de anställda ska vara stolta, nöjda och må bra och drivkraften blir således att vara *en god arbetsgivare*. Tidigare forskning belyser sambandet mellan socialt ansvarstagande och nöjda, stolta och välmående anställda (jfr Pinkess 2008; Smedley 2009). En drivkraft som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar är således att vara *en god arbetsgivare*.

6.1.2.3 Det personliga engagemanget

Ytterligare en intressent i intressentteorin är samhället och här har vi genom företagsledarnas utsagor insett att det sällan är samhällsnyttan i sig som är drivkraften utan det är företagsledarnas *personliga engagemang* för olika samhällsfrågor som är drivkraften. Mer ofta än sällan handlar frågorna om integration och arbetsmarknadsinsatser. Tidigare forskning visar även att miljön är en intressent som bidrar till denna drivkraft då ledarens intresse och engagemang för miljön är av avgörande betydelse för ett företags sociala ansvarstagande (jfr Lynes & Andrachuk 2008). En drivkraft som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar är således *det personliga engagemanget*.

Det finns tre drivkrafter som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar. Den första är att ha *ett gott varumärke*, den andra är att vara *en god arbetsgivare* och den tredje drivkraften är *det*

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

personliga engagemanget. Vi har därmed identifierat tre drivkrafter som på ett eller annat sätt hör ihop med de intressenter som företaget har. Intressenterna miljön, leverantörer, kunder, anställda och samhället utgör tillsammans en drivkraft som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar som är att ha ett gott varumärke. De anställda som intressent och det faktum att företaget blir en god arbetsgivare genom att engagera sig i socialt ansvarstagande är en drivkraft som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar. Intressenterna miljön och samhället utgör tillsammans en drivkraft som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar som är det personliga engagemanget. Bilden nedan illustrerar företagens intressenter och hur de tillsammans utgör de tre drivkrafter som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar (se bild 9).

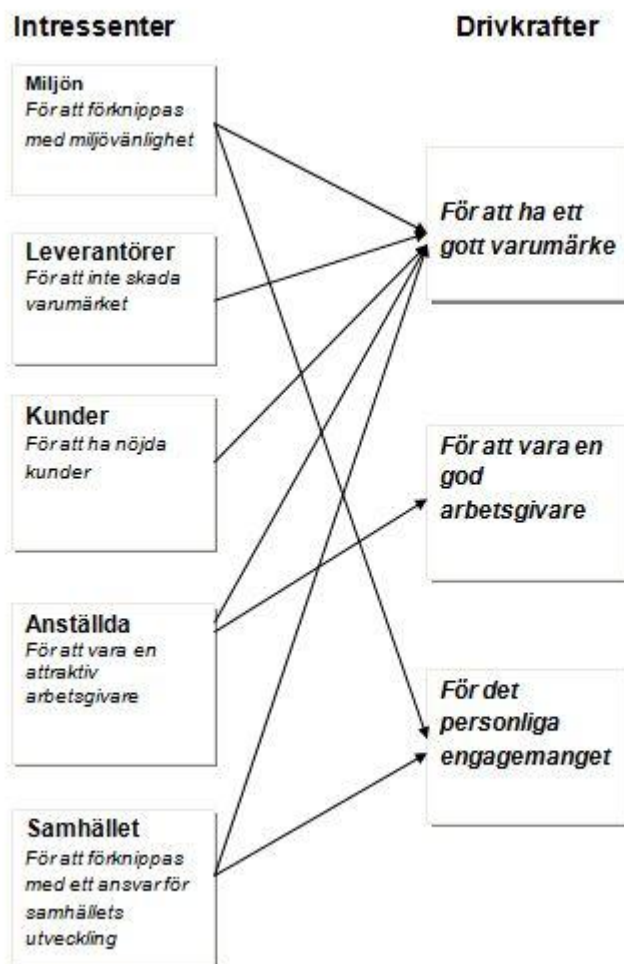


Bild 9: Drivkrafter till socialt ansvarstagande

6.1.3 Vårt bidrag

Denna uppsats har bidragit till kunskap kring företags sociala ansvarstagande genom att undersöka *varför* företag tar ett socialt ansvar, vilket i dagsläget är ett relativt outforskat område. Undersökningen belyser relationen mellan ett företags intressenter och drivkrafterna bakom företagets sociala ansvarstagande. Intervjuerna med företagsledarna bekräftar till viss del den tidigare forskningen kring motiv och drivkrafter bakom ett företags sociala ansvarstagande. Företagen tar ett socialt ansvar för att skydda sitt varumärke och för att ladda det med mening samt att det sociala ansvarstagandet påverkar de anställda positivt (jfr Eriksson & Skog 2008; Pinkess 2008; Smedley 2009). Tidigare forskning har även visat att ledarskapet är viktigt för företagets sociala ansvarstagande (Lynes & Andrachuk 2008) och våra intervjuer bekräftar detta, då företagsledarna spelar en avgörande roll för företagets sociala ansvarstagande. Utöver detta visar intervjuerna tydligt vikten av ledarens personliga engagemang för det sociala ansvarstagandet. Detta är något som inte framhävts tydligt i tidigare forskning och vikten av det personliga engagemanget är därför vårt bidrag till forskningen kring *varför* företag engagerar sig i socialt ansvarstagande.

6.2 Reflektion kring generaliserbarhet och urval

Syftet med denna studie var *att identifiera, beskriva och analysera de drivkrafter som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar*. Genom att med hjälp av intressentteorin analysera företagsledarnas utsagor har det gått att identifiera, beskriva och analysera tre drivkrafter. Undersökningens resultat är till viss del generaliserbart då vi anser oss ha fått en god bild av ett antal drivkrafter som påverkar företagsledare att ta ett socialt ansvar som vi hävdar kan finnas i ett stort antal verksamheter. Detta då vi har studerat skilda typer av verksamheter men ändå sett ett antal likheter mellan verksamheternas företagsledare gällande drivkrafterna. Något som även bidrar till generaliserbarheten är att vi tagit stöd i tidigare forskning kring motiv och drivkrafter till företags sociala ansvarstagande. Dessa studier har genomförts på ytterligare ett

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

antal företag med skilda verksamheter och bidrar därmed till vårt bidrags generaliserbarhet (jfr Eriksson & Skog 2008; Lynes & Andrachuk 2008).

Vårt urval av företag, vilket grundades i de kontakter vi hade samt att vi på något vis förknippade företagen med någon typ av socialt ansvarstagande, kan ha bidragit till att vi endast undersökt företag som tar ansvar och engagerar sig i de här frågorna. Urvalet av företag representerar företag som på olika sätt proaktivt arbetar med socialt ansvarstagande. Det kan vara så att det finns en del företag som inte alls arbetar lika aktivt med dessa frågor. Urvalet av företag kan därför ha påverkat undersökningens resultat då andra företagsledare som inte är lika proaktiva i sitt sociala ansvarstagande möjligtvis kan påverkas av andra drivkrafter. Då de studerade företagen arbetar på ett proaktivt sätt kan det innebära att de i högre utsträckning utövar påtryckningar på andra, inte lika proaktiva, företag. Om vi istället skulle ha studerat andra företag i denna undersökning skulle kanske företagsledarna uppleva just att leverantörer och konkurrenter utövar påtryckningar angående det sociala ansvarstagandet. Leverantörer skulle således vara en intressent som utgör en drivkraft för företagsledarna att ta ett socialt ansvar. Därmed skulle vår undersökning om den skulle genomföras igen med ett annat urval av företag kunna visa på andra drivkrafter.

6.3 Upptäckter

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för ett antal upptäckter vi gjort i arbetet med denna uppsats som faller utanför uppsatsens syfte, vilket innefattar problematiken kring begreppet CSR och ledarens roll i det sociala ansvarstagandet.

6.3.1 Ett utmanande begrepp

Vi har i samband med intervjuerna med företagsledarna förstått att CSR-begreppet är något som är svårt att ta till sig. Företag arbetar i mångt och mycket redan med att ta socialt ansvar på olika sätt, utan att de benämna det CSR. Näringslivsdirektören liknade CSR-begreppet, med vad som

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

hände när begreppet HR (Human Resources) började vinna mark. HR kom som något nytt som företagsledare var tvungna att förhålla sig till och det ansågs till viss del vara något nytt för företagen. Näringslivsdirektören menade dock att det inte alls var något nytt, då de allra flesta företag redan arbetade med dessa frågor, men som de bara benämnde som personalfrågor. Det handlade således mer om att ta till sig det nya begreppet och paketera om det tidigare arbetet med personalfrågor. Liknande sker just nu med begreppet CSR, då många företag i olika utsträckning redan tar ett socialt ansvar men de har inte paketerat det under benämningen CSR. Detta var något vi inte insett innan vi påbörjade vår undersökning och så här i efterhand kunde vi ha närmast oss våra informanter på ett annat sätt genom att till exempel tala mer generellt om ansvarstagande. Detta då vi tror att ett annat ordval kunde ha gett andra utsagor.

Flertalet av våra informanter menar att det talas mycket om socialt ansvarstagande bland företagsledare idag men de menar att andra företag gör desto mindre. Det ligger dock en motsättning i att företagen tar ett socialt ansvar, men är desto sämre på att tala om vad de tar ansvar för. Genom intervjuerna har det visat sig att företagsledarna inte verkar ha en klar uppfattning av vad som inryms i begreppet och effekten av detta blir att de inte heller har en uppfattning om hur mycket de själva eller andra aktörer gör. CSR är ett begrepp som verkar vara lätt att tala om i generella termer men desto svårare att tala om det när det handlar om specifika aktiviteter och åtgärder.

Vår studie bekräftar den begreppsförvirring som finns inom litteraturen, då ytterst få av våra informanter hade någon tydlig definition av CSR eller socialt ansvarstagande. Företagsledaren på energiföretaget säger skämtsamt att han måste slå upp vad CSR är. Det verkar således finnas en utmaning med begreppet CSR och dess tillämpning i näringslivet.

6.3.2 Företagsansvaret på individens axlar

Något som vi inte förväntade oss när vi påbörjade vår undersökning var hur mycket av det sociala ansvarstagandet som verkar ligga på individerna i företagsledningarna. Intervjuerna ger sken av

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

att det är på ledningsnivån i de studerade företagen som företagets sociala ansvarstagande initieras och drivs samt att företagets sociala ansvarstagande till stor del hänger på företagsledaren eller chefen som person. Att ansvarstagandet ligger på individen blir tydligt i och med att en drivkraft för företagsledare att ta ett socialt ansvar är det personliga engagemanget. Vi frågar oss därför vad som händer om det personliga engagemanget inte finns hos någon i ett företags ledning. Skulle det innebära att företaget inte alls engagerar sig i socialt ansvarstagande? Vi har genom intervjuerna fått intryck av att engagemanget för det sociala ansvarstagandet ligger på individer i företagsledning, att det inte genomsyrar hela verksamheten samt att de anställda inte involveras. Vidare är inte heller det sociala ansvarstagandet en återkommande punkt på dagordningen utan något som initieras på olika sätt av vissa individer i företagsledning. Det går att se en risk i att det sociala ansvarstagandet mer ofta än sällan är avhängigt företagsledarnas personliga engagemang och det går att se en utmaning i att få företaget att arbeta med frågorna på ett mer genomgripande och proaktivt vis även utan eldsjälarna.

Vi förstår dock att intrycket vi fått, att företagets sociala ansvarstagande till stor del hänger på informanterna som individer, kan vara en önskvärd bild eller uppfattning av sig själva som företagsledarna vill förmedla till oss. Det kan vara så att företagsledarna vill framstå som ”ansvarstagande företagsledare” och pratar därför om det sociala ansvarstagandet på ett sätt som ger oss intrycket av att det sociala ansvaret tas på företagsledarnas initiativ.

6.4 Framtida forskning

Genom att med hjälp av intressentteorin identifiera vilka drivkrafter som finns bakom företagsledarnas sociala ansvarstagande har vi även funnit andra aspekter inom området socialt ansvarstagande och företagsledning som fordrar ytterligare fördjupning i framtida forskning.

De företagsledare som intervjuats i denna studie har en gemensam nämnare i att de har en tydlig ambition att vara socialt ansvarstagande och arbetar proaktivt med detta. En undersökning av drivkrafter i företag som inte har ett proaktivt förhållningssätt till socialt ansvarstagande kan

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

därför fylla ytterligare en kunskapslucka i ämnet. Detta speciellt då det verkar råda en viss förvirring gällande begreppet CSR samtidigt som fenomenet vinner mer och mer mark vilket gör att förväntningarna på företagsledarna ökar i högre takt än vad förståelsen för begreppet gör.

Ytterligare ett uppslag för framtida forskning är att genomföra en jämförande studie mellan företag som kommit olika långt i sitt sociala ansvarstagande, för att belysa vad företag i dagsläget gör alternativt inte gör för att ta ett socialt ansvar. Detta för att skapa en referensram för företagsledare kring hur företag kan arbeta med socialt ansvarstagande för att på så vis konkretisera ansvarstagandet, då vi tidigare diskuterat utmaningen CSR-begreppet utgör för företagsledare. Samtidigt hade resultatet från en sådan undersökning kunnat ge företagsledare en förståelse för vad de redan gör som kan anses vara socialt ansvarstagande vilket i sin tur hade gett en större möjlighet för företagen att både utvärdera och utveckla arbetet med det sociala ansvarstagandet.

Källförteckning

Tryckta källor

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Banerjee, S.B. (2007). *Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly*. Cheltenham: Edward Elgar.

Barnard, C.I. (2009). *The functions of the executive: i svensk översättning*. Malmö: Liber.

Bryman, A. (2008). *Social research methods*. Third edition. Oxford: Oxford University Press.

Borglund, T., De Geer, H. & Hallvarsson, M. (2008). *Värdeskapande CSR: hur företag tar socialt ansvar*. Första upplagan. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

Crane, A. & Matten, D. (2007). *Business ethics: managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Second edition. Oxford: Oxford University Press.

CSR - socialt ansvarstagande för företag =: CSR - corporate social responsibility. (2005). Stockholm: SIS förlag.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Grafström, M., Göthberg, P. & Windell, K. (2008). *CSR: företagsansvar i förändring*. Första upplagan. Malmö: Liber.

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Karlsson, K. (2006). *Avlatsindustrin: etik i fonder och företag*. Stockholm: Timbro.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Löhman, O. & Steinholtz, D. (2003). *Det ansvarsfulla företaget: corporate social responsibility i praktiken*. Stockholm: Ekerlid.

May, S., Cheney, G. & Roper, J. (red.). (2007). *The debate over corporate social responsibility*. New York: Oxford University Press.

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

Ruane, J.M. (2006). *A och O i forskningsmetodik: en vägledning i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Wästerfors, D. & Sjöberg, K. (red.). (2008). *Uppdrag Forskning: konsten att genomföra kvalitativa studier*. Malmö: Liber.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers (2008). *CSR - från risk till värde: en skrift om corporate social responsibility, CSR*. Lund: Studentlitteratur.

Artiklar

Bowie, N. (1991). *New Directions in Corporate Social Responsibility*. Business Horizons. Vol. 34, nr 4. Sid. 56-66.

Carroll, A. (1998). *The Four Faces of Corporate Citizenship*. Business & Society Review. Vol. 100, nr. 1. Sid. 1-7.

Carroll, A. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons. Vol. 34, nr. 4. Sid. 39-48.

Davids, M. (1990). *The Champion of Corporate Social Responsibility*. Business & Society Review. Nr. 74. Sid. 40-43.

Donaldson, T. & Preston L. E. (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. The Academy of Management Review. Vol. 20, nr.1. Sid. 65-91.

Ellen, P.S., Mohr, L.A. & Webb, D.J. (2000). *Charitable programs and the retailer: do they mix?* Journal of Retailing. Vol. 76, nr. 3. Sid. 393-406.

Eriksson, E. & Skog, F. (2008). *Varför samhälligt företagsansvar – Kvalitativ studie om motiven bakom samhälleligt företagsansvar*. Magisteruppsats. Stockholms universitet. Företagsekonomiska institutionen.

Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. The New York Times Magazine. 13 september.

Kujala, J. (2010). *Corporate responsibility perceptions in change: Finnish managers' views on stakeholder issues from 1994 to 2004*. Business Ethics: A European Review. Vol. 19, nr. 1. Sid. 14-34.

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

Lantos, G. (2001). *The boundaries of strategic corporate social responsibility*. Journal of Consumer Marketing. Vol. 18, nr. 7. Sid. 595-630.

Lynes, J.K. & Andrachuk, M. (2008). *Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavian Airlines*. Journal of International Management. Vol. 14, nr. 4. Sid. 377-390.

Moore, G. (1999). *Corporate moral agency: review and implications*. Journal of Business Ethics. Vol. 21, nr. 4. Sid. 329-343.

Pedersen, E. (2010). *Modelling CSR: How Managers Understand the Responsibilities of Business Towards Society*. Journal of Business Ethics. Vol. 91, nr. 2. Sid. 155-167.

Pinkess, A. (2008). *Show you really care to win staff*. Brand Strategy. Nr. 224. Sid. 38-40.

Smedley, T. (2009). *The flourishing of corporate responsibility*. People management. Vol. 15, nr. 7. Sid. 24-28.

Ählström, J. (2010). *Corporate Response to CSO Criticism: Decoupling the Corporate Responsibility Discourse from Business Practice*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Vol. 17, nr. 2. Sid. 70-81.

Elektroniska källor

McKinsey Quarterly december (2009). *Making the most of corporate social responsibility*. Tillgänglig: <https://www.mckinseyquarterly.com/PDFDownload.aspx?ar=2479>. Läst: 2010-04-28

McKinsey Quarterly oktober (2007). *CEOs on strategy and social issues*. Tillgänglig: <https://www.mckinseyquarterly.com/PDFDownload.aspx?ar=2056>. Läst: 2010-04-28

Europeiska kommissionen (2008). Tillgänglig: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm. Läst: 2010-05-02.

Tidskriften Chef www.chef.se

Tillgänglig: <http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/bli-en-csr-chef-i-5-steg/>. Läst: 2010-05-08.

Tillgänglig: <http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/det-haer-har-du-att-vinna-pa-csr/>. Läst: 2010-05-08.

Att spela roll och göra skillnad

- En studie om vad som driver företagsledare att ta ett socialt ansvar -

Tillgänglig: <http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/det-haer-aer-csr/188127.html>.
Läst: 2010-05-08.

Muntliga källor

Intervju med före detta näringslivsdirektör inom kommun, 2010-02-24.

Intervju med företagsledare på energiföretag, 2010-03-23.

Intervju med utbildningsansvarig på utbildningsföretag, 2010-04-19.

Intervju med företagsledare på bemanningsföretag, 2010-04-23.

Intervju med chef för affärsutveckling & administration på avfallshanteringsföretag, 2010-04-29.

Intervju med miljöchef på fastighetsbolag, 2010-04-30.

Intervju med chef på flygbolag, 2010-05-03.

Intervju med näringslivsdirektör inom kommun, 2010-05-04.

Intervju med företagsledare på reseföretag, 2010-05-07.

Intervju per e-post med ansvarig för revisionsbolagets tjänster kring CSR och hållbarhetsfrågor, 2010-05-10.

Bilaga 1: Intervjuguide företagsledare

Berätta gärna lite kort om företaget och din roll här.

Vad innebär CSR för er?

Vad gör ni? Konkreta handlingar?

Varför?

Vad tror du ert CSR-arbete bidrar till?

Hur följer ni upp ert CSR-arbete?

Vad har det blivit för resultat? – Har ni gjort något som inte gett pengar tillbaka?

Vilka ansvarar ni inför?

Hur upplever du att det talas om CSR idag?

Hur tror du att andra företag arbetar med CSR? Och varför tror du att de gör det?

Har du något att tillägga angående CSR?

Bilaga 2: Intervjuguide nyckelpersoner

Pratas det om CSR i dina nätverk?

Är CSR-begreppet och CSR-arbetet utbrett?

Vad pratas det om? Finns det olika fokus inom CSR?

Vilka tror du är drivkrafterna bakom företags CSR-arbete?

Hur ser du på företagsledarens ansvar/roll i det här?

Ser du några problem eller utmaningar för företagsledarna i deras arbete med frågorna?

Bilaga 3: Intervjufrågor per e-post

Varför vill företag ha hållbarhetsredovisning?

Vad säger företag/kunder är orsaken till att de vill arbeta med CSR?

Vad tror du är motiven och drivkrafterna till att företagen arbetar med CSR?