

# SCORE

---

STOCKHOLM CENTRE FOR ORGANIZATIONAL RESEARCH

---

**CSR-konsulter - idealister eller  
opportunister?**

**Matilda Ardenfors**

# CSR-konsulter idealister eller opportunister?

Matilda Ardenfors

Tillväxtanalys

Ramböll Management Consulting

[matilda.ardenfors@r-m.com](mailto:matilda.ardenfors@r-m.com)

Scores rapportserie 2011:01

ISBN 978-91-89658-72-1

ISSN 1404-5052

Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor  
106 91 Stockholm

## Sammanfattning

Syftet med studien är att undersöka drivkraften bakom försäljningen av CSR-tjänster. Fokus riktas mot CSR-konsulter och deras resonemang om hur det är att arbeta som CSR konsult samt hur det påverkar deras relationer till kunder. Mer precist är det av intresse att studera vad som driver aktörer som säljer tjänster inom ramen för ett område starkt präglad av diskussioner om vad som är ”rätt” och ”etiskt korrekt”.

Studien är baserad på intervjuer där frågor ställts till CSR-konsulter om deras egen syn på sitt arbete. Den empiri som rapporten stödjer sig mot samlades in under vinter 2008/2009 inom ramen för forskningsprogrammet ”Företagsledning i expertsamhället” som leds av docent Staffan Furusten. Konsulternas berättelser har analyserats utifrån ett narrativt angreppssätt där resonemang om vad som driver dem i deras arbete fångats upp.

Studien visar att CSR-konsulterna balanserar mellan att vara både idealister och opportunist. De beskriver sig själva med ord som idealister och missionärer samtidigt som de tydligt kopplar sitt uppdrag till uppgiften att tjäna pengar och generera vinst. I sina narrativ skapade de en kompromiss mellan de två förhållningssätten; ett slags manöverutrymme. Det kan ses som ett sätt att hantera konflikten mellan att utföra en mission och skapa lönsamhet för sitt företag, där improvisation skapar en balans mellan dessa två värden.

## **Abstract**

The purpose of this study is to investigate the incentive behind selling services connected to CSR. Here focus is aimed at CSR-consultants and the way they talk about the work as a CSR-consultant and the way it affects their relations with their clients. More precisely, it is of interest to study the incentive among actors who sell services within a field highly permeated by discussions on what is "right" and "ethically correct".

The study is based on interviews with CSR-consultants who were asked to talk about how they viewed their work. The interviews were conducted during the winter of 2008/2009 within the research programme "Företagsledning i expertsamhället" led by docent Staffan Furusten. The stories of the consultants have been analyzed through a narrative approach where their reasoning about the incentive in their work was captured.

The study shows that the CSR-consultants balance between being both idealistic and opportunistic. They describe themselves in terms of altruists and missionaries at the same time as they clearly connect their mission to the task of making money and generating profit. In their narratives they create a compromise between the two attitudes to make it possible for them to manoeuvre. This can be seen as a way to handle the conflict of carrying out a mission and making profit, where the improvisation creates a balance between the two values.

# Innehåll

<b><u>INLEDNING: STUDIENS BIDRAG OCH RELEVANS</u></b>	<b>5</b>
<b><u>CSR-MARKNADENS IDÉER OCH VERKTYG</u></b>	<b>5</b>
<b><u>CSR GER EKONOMISK VINST?</u></b>	<b>7</b>
<b><u>CSR-KONSULTERNA: "IDÉBÄRARNA"</u></b>	<b>8</b>
<b><u>METOD OCH MATERIAL</u></b>	<b>9</b>
<b><u>I GRÄNSLANDET MELLAN ETIK OCH "BUSINESS"</u></b>	<b>10</b>
<b><u>ATT ARBETA SOM CSR-KONSULT</u></b>	<b>10</b>
<b><u>VILKA SÄLJER CSR?</u></b>	<b>11</b>
<b><u>DET EGNA CSR-ARBETET</u></b>	<b>14</b>
<b><u>CSR-ARBETE SOM EGEN REGLERING</u></b>	<b>15</b>
<b><u>ATT IMPROVISERA CSR</u></b>	<b>17</b>
<b><u>REFERENSER</u></b>	<b>20</b>

## **Inledning: Studiens bidrag och relevans**

I den här rapporten studeras organiseringen av arbetet med Corporate Social Responsibility (CSR) bland CSR-konsulter och hur det påverkar deras relation med kunden. Mer precist riktas fokus mot hur CSR-konsulter resonerar kring arbetet som just CSR-konsulter och om CSR som tjänst samt hur deras inställning påverkar val av kunder och uppdrag. Intresset för detta grundar sig i en undran över vad som driver aktörer som säljer tjänster inom ramen för ett område starkt präglad av diskussioner om vad som är ”rätt” och ”etiskt korrekt”. Är det vinstintresse och opportunism, eller idealism, och vad får i så fall dessa olika drivkrafter för konsekvenser vid försäljningen av tjänster?

CSR presenteras ofta som en metod för att skapa en bättre social- och miljömässig värld, men också som ett medel för att skörda ekonomiska vinster på ett ansvarsfullt sätt. Det handlar om en frivillig reglering där företag tar *ansvar* bortom det som lagstiftningen kräver. Konsulter som säljer tjänster inom ramen för CSR, såsom uppförandekoder och hållbarhetsredovisningar, säljer en frivillighetens reglering till andra aktörer, där resonemang om ”att göra rätt” och agera ”etiskt korrekt” är centrala. Marknaden som skapats kring CSR drivs också framåt av aktörer som hävdar dess effekt på nytta och vinst. I texten studeras och analyseras hur konsulterna beskriver orsaken till försäljningen av CSR-relaterade tjänster. Genom att ställa frågor till dem om deras eget arbete inom områden som rör CSR, och hur detta eventuellt reglerar deras egen verksamhet, synliggörs huruvida försäljning av CSR är ett idealistiskt ställningstagande eller enbart ett medel för att generera ekonomisk vinst.

I kommande avsnitt presenteras en översiktlig beskrivning av CSR-områdets framväxt samt vilka aktörer som idag agerar på CSR-marknaden. Därefter förs ett resonemang som rör kopplingarna mellan CSR och ekonomisk vinst. Detta avsnitt följs av en beskrivning av hur konsulter kan betraktas som aktörer som bär med sig idéer och påverkar sin omgivning, de är idébärare. Därefter beskrivs den för studien utvalda metoden och det material som analysen baserats på. Detta följs av en presentation av studiens empiri. Rapporten avslutas med diskussion där begreppet CSR knyts till, de för studien utvalda, konsulternas agerande.

## **CSR-marknadens idéer och verktyg**

I alla tider har etiska diskussioner om vad som är rätt och fel, gott och ont varit en stor del av människors organisering av samhällen. Det har gett avtryck i seder, traditioner och religioner som än idag präglar människors liv och val i vardagen. Under 1950-talet uppkom en diskussion om etik, företagande och

företags sociala ansvar, då främst med fokus på stora amerikanska företag och deras roll i samhället (Grafström, Göthberg & Windell 2008:29f). Ur detta växte begreppet Corporate Social Responsibility (CSR) fram, ett begrepp som kom att sprida sig till företag runtom i hela världen. Idag är det en allmänt vedertagen uppfattning bland företagsledare att arbeta med CSR. Det talas om som en självklar del i den ordinarie verksamheten (Boström & Garsten 2008:1, Ardenfors 2009:25). Inte minst är detta ett resultat av de stora skandaler som drabbade multinationella företag under slutet på förra millenniet och som kom att knyta samman CSR-arbete med strategier för att hantera affärsmässiga risker (Power 2007:5). Konceptet CSR präglas av en moralisk dimension som kategoriserar aktörer och deras beteende som bra eller dåligt. Detta får i sin tur konsekvenser för hur företag värderas; om ett företag tar socialt ansvar och är "bra" då kan det ju inte heller betraktas som "dåligt" (Svedberg-Nilsson 2004:5).

Idén om CSR lyfts fram av aktörer vars syfte är att nå ut med just sitt budskap. Inramat av ord som transparens, legitimitet och ansvarsutkrävande förs CSR fram i debatten av såväl ideella organisationer, såsom Amnesty och Läkare utan Gränser, som politiska företrädare och aktörer ur näringslivet. Begreppen har kommit att suddas ut gränser mellan olika institutionella praktiker där aktörer från såväl privat näringsliv som politiskt styrda organisationer jobbar med frågor som rör CSR. Den 5 december 2007 gick Sveriges näringsminister Maud Olofsson ut i en intervju och sa:

”Alla företag har ett ansvar för frågor som rör socialt ansvar och hållbar utveckling, det gäller i såväl statligt ägda som privatägda företag(...)För oss är det självklart att de statligt ägda företagen ska vara föredömen och ligga i framkant inom dessa områden” (www.csripraktiken.se<sup>1</sup>)

Citatet visar hur idén om företagens ansvar även fått fäste inom den politiska sfären. Begreppet har således förenat en mängd olika aktörer kring ett gemensamt budskap och nått oanad popularitet (se exempelvis Jutterström 2006:4f.).

Titulerat som CSR-arbete beskriver företag sin etiska profil genom satsningar på miljö och fokus på sociala frågor såsom arbetsrätt och mänskliga rättigheter samt åtgärder för att förebygga korruption ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)). I kölvattnet av denna utveckling har aktörer med anknytning till CSR etablerat sig på marknaden och i även Sverige. Det är allt ifrån arrangörer som anordnar events med betoning på CSR, till aktörer som säljer tjänster utformade som sökmotorer för företag att enkelt kunna finna passande välgörenhetsprojekt<sup>2</sup>. Vid svenska universitet och högskolor utbildas

<sup>1</sup> <http://www.csripraktiken.se/2007/12/05/mer-verkstad-och-mindre-snack-fran-regeringen/> 2009-03-21

<sup>2</sup> <http://www.charityrating.se/> , 2009-05-28

idag morgondagens företagsledare och där ingår CSR som en självklar del i undervisningen<sup>3</sup>. En enkel sökning på universitetsuppsatser innehållande ordet CSR visar att begreppet fått genomslag som ett intresseområde för studenter. Inom forskarvärlden studeras, skrivs litteratur och trycks kontinuerligt böcker om CSR (se exempelvis Tamm Hallström & Boström 2010, Grafström, Göthberg & Windell 2008). Dessutom har standardiserings- och certifieringsorgan, bestående av representanter från såväl näringsliv som politiska organisationer, bildats med syfte att påverka regelverket kring CSR. Dessa organ arrangerar kontinuerligt träffar och konferenser (se exempelvis Tamm Hallström, 2008:46). Det har till exempel pågått ett intensivt arbete med att slutföra en ny standard, ISO 26000. Denna standard ska fungera som en riktlinje för organisationer som vill verka i enlighet med CSR. I takt med att arbetet med standarden fortlöpt har det skett en utveckling bort från den ursprungliga diskussionen om företagets roll i samhället. CSR har förkortats till SR (Social Responsibility), en förändring som innebär att fler aktörer nu berörs av det. Det är nu inte längre enbart företag som direkt åsyftas i diskussioner om socialt ansvar utan även intresse- och politiska organisationer (Tamm Hallström & Boström, 2010).

## **CSR ger ekonomisk vinst?**

Ett argument som inte sällan lyfts i anslutning till diskussioner om CSR är att det genererar ekonomisk vinst; ett medvetet CSR-arbete attraherar kunder, kompetenta medarbetare och investerare (Grafström, Göthberg & Windell 2008:158ff). Det publiceras kontinuerligt rapporter och studier vars tes är att organisationer med ett medvetet etiskt arbete blir mer lönsamma ([www.etsphere.com](http://www.etsphere.com), [www.csripraktiken.se](http://www.csripraktiken.se))<sup>4</sup> och marknaden för aktörer som gör tjänster inom CSR-området blir allt större.

Att företag anammat idén om CSR (eller SR) kan förklaras i resonemang om etiskt beteende, grundat i en slags "ethics of narcissus" (Roberts 2001:125). Utifrån detta resonemang kan etik ses som härstammad ur människans känslighet för närhet till andra, en känslighet som formas av en narcissism eller självupptagenhet för hur vi uppfattas av andra. Människan är helt enkelt mån om vad andra tycker om henne. Detsamma gäller för organisationer och företag. När krav om att ta socialt ansvar kommer från "andra", är det organisationers önskan att ses som etiskt korrekta och ansvarsfulla aktörer (Roberts 2001:109). Oro över hur organisationen uppfattas leder till en medvetenhet kring företagets ekonomiska, sociala och miljömässiga effekter på de samhällen och länder inom vilka de verkar (Roberts 2003:259). Att inte uppfattas som socialt

---

<sup>3</sup> <http://blogg.idg.se/csr/entry.jsp?messid=8423>, 2009-07-28

<sup>4</sup> <http://ethisphere.com/wme2010/>, 2011-02-13, <http://www.csripraktiken.se/2010/03/29/csr-har-skapat-marknadsvarde-for-asiatiska-bolag-enligt-ny-studie/>, 2011-02-13



ansvarstagande blir således till en risk för organisationer (Power 2007:5). Detta kan ses som en orsak till stor efterfrågan från företag på råd och stöd. En efterfrågan som kan förklara uppkomsten av CSR-konsulter.

I de kommande avsnitten undersöks CSR konsulter närmare med syfte att studera drivkraften bakom deras arbete. Hur kan den förstås? Drivs konsulterna av "affären" eller ambitionen att göra "rätt" och skapa en bättre värld och vad får dessa drivkrafter för konsekvenser på relationen mellan konsulterna och deras kunder?

## **CSR-konsulterna: "idébärarna"**

Idag ser vi hur idéer inom företagsvärlden sprider sig fort, ofta paketerade som managementkoncept<sup>5</sup> och en av de trendigaste idéerna just nu är utan tvekan CSR. Idéer kan emellertid inte spridas av sig själva. För att förflytta sig måste en idé materialiseras till ord eller bilder (Czarniawska och Sevón 2005:9) och internaliseras hos olika typer av bärare som för kunskap mellan platser genom olika aktiviteter (Sahlin-Andersson & Engwall 2002:11). Konsulter kan ses som denna typ av bärare som sprider idéer (Furusten 2007:82) och att anlita konsulter har för den moderna organisationen blivit allt vanligare (Furusten & Werr 2005). CSR-konsulter livnär sig på att sälja tjänster som handlar om att utfärda codes of conducts eller hållbarhetsredovisningar. Dessutom sitter flera av de konsulter som ingår i denna studie med i kommittéer och forum runtom i samhället och formulerar och utvecklar regelverk inom ramen för CSR som tjänsteområde.

Studier om konsulter visar att konsulter har påverkan på de organisationer de möter och inom de miljöer de verkar (Furusten 2007:82). Riktas fokus mot CSR-konsulter specifikt är de ofta själva med och driver debatten kring CSR och kopplar samman företagets ansvarstagande med just legitimitet och transparens<sup>6</sup>. De bidrar således till att skapa en marknad för tjänster de själva tjänar på. Givet detta är det intressant att undersöka vad som driver dessa aktörer som säljer tjänster som så tydligt präglas av normativa inslag. Vissa hävdar att detta innebär att de etiska inslag som på senare år kommit att prägla den ekonomiska diskursen riskerar att endast bekräftar ett rådande kapitalistiskt system (Roberts 2003:258). Ur detta perspektiv är CSR inte någonting nytt, utan den "business" som skapats kring CSR kan snarare betraktas som en utveckling av ett redan etablerat ekonomiskt synsätt (Shearer 2002:abstract). Frågan är om denna bild överensstämmer med CSR-konsulternas egna förhållningssätt till CSR-området.

---

<sup>5</sup> Såsom Total Quality Management (TQM) som syftar till att slipa och stärka organisationen gentemot omvärlden

<sup>6</sup> <http://www.dn.se/ekonomi/se-etik-som-en-mojlighet-for-affarerna-1.481600>, 2009-05-27

## Metod och material

Syftet med denna studie är att undersöka organiseringen av CSR-konsulters arbete och hur det egna arbetet med CSR påverkar deras relation till sin kunder. Studien är baserad på intervjuer där frågor ställts till CSR-konsulter om deras egen syn på sitt arbete. Den empiri som rapporten stödjer sig mot samlades in under vinter 2008/2009 inom ramen för forskningsprogrammet "Företagsledning i expertsamhället" som leds av docent Staffan Furusten. Intervjuerna genomfördes av Matilda Ardenfors och Sabine Walter och materialet består av totalt 25 intervjuer med 27 personer som arbetar på 19 företag. Sabine Walter har också medverkat i skrivandet av vissa delar i rapporten. Konsulter som säljer CSR-tjänster identifierades via Internet och genom samtal med olika aktörer. Dessa konsulter fick en förfrågan om medverkan i denna studie och de som svarade ja intervjuades. Det är dessa konsulter vars berättelser kommit att utgöra grunden för rapporten.

Människor positionerar sig genom sina berättelser, sina narrativ, och använder berättelser i den vardagliga kommunikationen mellan varandra. Dessa berättelser sätter ord på normer och idéer som genomsyrar organisationer och samhällen (Fischer 2003:161f.). Att använda ett narrativt angreppssätt vid genomförande av intervjuer innebär att hänsyn tas till att det människor säger rymmer såväl idéer och normer och därför kan skapa en förståelse för ett specifikt område som sträcker sig bortom den enskilda individens berättelse (Czarniawska 1998:3). I denna studie har konsulternas berättelser analyserats utifrån detta narrativa angreppssätt och således har resonemang om vad som driver dem i deras arbete fångats upp. Även om det narrativa angreppssättet inte kan kopplas till en specifik metod så är det vanligt att den kombineras med kvalitativa djupintervjuer (Czarniawska 1998:20).

Vid den materialinsamling som denna studie grundar sig på intervjuades anställda personer vid stora internationella revisionsbyråer och enmanskonsulter i Stockholmsområdet. Semistrukturerade intervjuer genomfördes med hjälp av en intervjuguide som innehöll en mängd frågor om bakgrunden till företaget, CSR som arbetsområde samt utvecklingsmöjligheter inom området. De gav också utrymme för följdfrågor. Bland de frågor som ställdes fanns några som skapade en tydlig osäkerhet bland ett flertal av de intervjuade personerna. Frågorna innebar att intervjupersonerna ombads att reflektera kring den egna etiken och huruvida etiska resonemang begränsar dem i deras arbete av att försälja CSR-tjänster. Ett flertal av intervjupersonerna tvekade i sina svar vilket väckte ett intresse för konsulternas egna relation till CSR. I kommande avsnitt kommer citat och resonemang presenteras som rör konsulternas sätt att manövrerar och improvisera kring dessa frågor.

## **I gränslandet mellan etik och ”business”**

Inledningsvis kommer de intervjuade konsulterna upplevelse av arbetet som säljare presenteras. Därefter följer två avsnitt som redogör för den bild de har av sig själva som idealister och hur de hanterar detta i relation till att de tjänar pengar. Dessa avsnitt syftar till att påvisa gränslandet mellan idealism och ”business” som konsulterna befinner sig i.

### ***Att arbeta som CSR-konsult***

Bland de personer som intervjuats råder en allmän uppfattning om att CSR som marknad har växt de senaste åren, både i termer av efterfrågan men också i termer av fler konsulter som erbjuder tjänster på området. En av de intervjuade berättar om det egna företagets framgångar:

Vi hade tur, vi hade en väldig tur kan man säga för vi kom egentligen ut med den här, kom ut med våran hållbarhetsmodell i en tid där det var ett väldigt stort fokus på orättvisor, globala jättestora de här ”no logo” och alla de här böckerna kom och det kom en diskussion om får man producera på det här viset i Kina? Var är svensk produktion? Vilket ansvar har vi? Vad är CSR? Hur gör vi med miljöproblemen? Och sen en accelererande klimatsdiskussion.

Intresset för frågor som rör det område som CSR befinner sig inom har gjort att ett stort antal aktörer sett sin chans att etablera sig som konsulter. Detta upplever konsulterna är både positivt och negativt.

CSR är ett relativt nytt område och det ploppar upp konsulter som svampar. Alla vill erövra marknadsandelar och man gör allt, vilket vi inte tycker är hållbart eller trovärdigt.

Ytterligare en informant berättar:

Kanske lite för ofta det händer att helt nyutexaminerade studenter från universitet och högskolor startar upp en liten firma (...) För att komma in på marknaden tar man väldigt lite betalt men man har inte den praktiska erfarenheten (...) och det skadar branschen.

Att arbeta som CSR-konsult innebär att sälja expertis och specialistkunskaper inom områden som emellanåt kan vara känsliga för kunderna. En av informanterna berättar:

CSR kan vara ett väldigt känsligt område (...) det är fortfarande omtvistat om företag ska passa in på de här områdena med socialt ansvar och det har ju funnits den här debatten (...) det är ett konfliktfyllt område för en del.

Det kan vara känsligt att komma in utifrån och lägga sig i och ha åsikter om företags verksamheter. Samtidigt kan just en utomstående CSR-konsult ibland bidra till att driva resonemang inom stora företag, En av informanterna berättar om hur konsulter kan fungera som en hjälp:

Ibland är det ju bra att ta in konsulter som säger det som folk redan vet men det ger liksom en slags extra tyngd för att konsulten har sett andra företag och ser hur de jobbar (...) jag känner väl att man har lite större genomslagskraft som konsult överlag.

Det finns emellertid också en risk kopplad till detta, då CSR-konsulterna kan utnyttjas till att tjäna företagets syfte. En av konsulterna berättar:

Företaget ville köpa sig lite ”goodwill” och då betalar de en miljökonsult som utredde deras eventuella miljöpåverkan. Där kommer vi miljökonsulter in, de anlitar oss för att fylla sin ”goodwill” på miljösidan (...). Ett klassiskt exempel på miljöförstöring, energislukande eller oljeproducerande. Då hyr man in naturvetare som får pengar och då säger de att det är så bra ”hej och hå”.

Ett flertal av de konsulter som intervjuats har bakgrund i ideell sektor och ser CSR som ett område nära kopplat till humanitära organisationer eller ideella organisationer inom miljörörelsen och fackföreningsrörelsen. Några av konsultbyråerna har dessutom själva en stark koppling till den ideella sektorn. En informant som arbetar på en firma vars grundare har bakgrund inom miljörörelsen berättar:

När det gäller företaget sa jag redan från början att de står för en väldigt ideologisk grund som att se sociala frågor tillsammans med miljön. Jag tycker att det är en balans, man måste värna om människor och miljö helt enkelt.

Att arbeta som CSR-konsult knyts således nära samman med ideellt engagemang, något som också berörs närmare i nästa avsnitt.

### ***Vilka säljer CSR?***

Vilka är det då som säljer tjänster inom CSR? Vilka är människorna bakom konsultfasaden? När vi frågade intervjupersonerna framträdde en väldigt tydlig och relativt enstämmig beskrivning av den typiska CSR-konsulten. När de ombeds prata om vilken typ av personer som söker sig till just det specifika området CSR beskriver de sig själva som idealister, småaktivister eller missionsdrivna:

Det är fler idealister som arbetar med CSR.

En av de intervjuade beskriver det som att det i grunden finns ett personligt engagemang:

Det bygger på ett personligt engagemang det var inte så att ”å miljöbranschen den kommer vara bra och där ska jag försöka jobba”. Utan det var i stället ”miljö är viktigt, kan jag jobba med det på något sätt?”

En annan av informanterna likställer arbetet med att vara aktivist för Greenpeace:

Jag tror att många som jobbar med de här frågorna är lite småaktivister i liksom, man har ett behov av att liksom att förbättra näringslivet och man skulle lika gärna kunna sitta på Greenpeace eller något annat liksom men man har en bakgrund, en utbildningsbakgrund eller något annat som gör att det här lämpar sig bra (...) jag vill påverka, jag vill, jag tycker att företagen har väldigt långt kvar innan man har, innan man bedriver ett arbete som är ansvarsfullt och på god väg mot hållbart företagande så det, i alla fall utifrån på mina, mina ambitioner.

Känslan som förmedlas är att CSR-arbetet nästintill kan beskrivas som ett kall. En av de intervjuade berättar om hur det framförallt handlar om medmännisklighet och inre egenskaper hos individen, hos konsulten, som inte kan läras ut till vem som helst:

Någon form av medmännisklighet behövs och det kan man ju inte riktigt lära sig på det sättet på en universitetsutbildning, kanske eller kanske inte, men det är det som krävs och har man det med sig som en värdering hemifrån. Var man än kommer ifrån så är ju det en stor hjälp, att man faktiskt ser saker på ett medmänniskligt sätt.

En annan person som arbetar på samma arbetsplats säger:

Jag tror att de flesta är missionsdrivna hos oss, inte hysteriskt men ändå som att det känns att det är, någon måste göra det.

Ännu en person pratar i termer av mission:

Jag är inte en finansknutte, eller att pengar är det enda viktiga. Jag drivs personligen som en slags mission.

I materialet framträder en tydlig idé bland de intervjuade om att det arbete CSR-konsulten ägnar sig åt på något sätt härstammar från ett engagemang, en idealism, som knyts samman med begrepp som mission, medmännisklighet och aktivism. Samtidigt är en tydlig skillnad mellan konsulten och Greenpeaceaktivisten att den förre säljer en tjänst och arbetar för en vinstdrivande organisation. Hur förhåller sig då de intervjuade till just detta, det vill säga att konsulten tjänar pengar på sin mission, medmännisklighet och aktivism? En konsult svarar följande:

Man skulle ju inte göra det om man inte tjänar på det.

Pengar ska tjänas och vinster ska göras. I de berättelser som framkommit i intervjuerna förekommer resonemang om just vinst och vikten av att tjäna pengar. En av de intervjuade berättar:

Gör man något annat, försöker man rädda världen utan att tjäna pengar då ska man faktiskt gå till någon NGO och jobba istället då och göra det och det är inget fel att använda dem (...)men tjäna pengar ska man göra när man har företag.

En annan person förklarar:

Vi lägger en affärsplan, marknadsplan för hur vi ska gå till marknaden och det är ingen skillnad mot andra tjänster som vi utvecklar.

När vinst och affärsplaner diskuteras är det inte svårt att få informanterna att diskutera och berätta om CSR kopplat till just vinst. Flera menar att ett aktivt CSR-arbete, det vill säga ett arbete i enlighet med de tjänster de själva erbjuder, genererar vinst. En av de intervjuade beskriver CSR som en framgångsfaktor:

Företagens roll måste vara att driva sin verksamhet så framgångsrikt som möjligt men att man då lägger in den här dimensionen som en framgångsfaktor och det är det vi försöker göra.

En annan beskriver hur det faktiskt innebär ekonomisk vinst i form av besparing av utgifter:

Det är viktigt att peka på att det faktiskt finns pengar att tjäna på det (...) ett företag kan ju vinna både i att du tjänar pengar på bättre avfallshantering, energibesparingar, du kan också få höja din kapacitet för, att få folk att söka sig till dig och behålla din personal.

En tredje person är mycket tydlig med att förklara att det faktiskt finns siffror på att det är lönsamt:

Vi har siffror på det här hur lönsamt det faktiskt är, det är billigare att arbeta med frågan än att inte göra det.

Tydligt är att konsulterna hanterar såväl affärsmässiga som ideella ideal inom ramen för samma praktik. De beskriver sig själva å ena sidan som idealister som tror på missionen i att arbeta med CSR. Å andra sidan är de opportunisterna med fokus på affären och på att göra vinst.

Så vilken är den egentliga drivkraften bakom konsultens arbete med CSR? Att CSR arbete lönsamt är samtliga av de intervjuade överens om. De är övertygade om att den tjänst de själva säljer genererar en bättre värld samt ekonomisk lönsamhet. Att själva arbeta med CSR vore således en självklarhet för såväl en

idealist som en opportunist. Eller? I kommande avsnitt presenteras konsulternas resonemang kring dels det egna arbetet med CSR, dels hur den övertygelse som driver deras arbete påverkar val av kunder och samarbetspartners.

### ***Det egna CSR-arbetet***

Vid flertalet intervjutillfällen förekom en viss tveksamhet på frågan om konsulterna hade ett eget arbete med CSR. Det var en fråga som inte många var förberedda på. Nedan presenteras några utvalda exempel på hur denna tveksamhet yttrade sig i deras sätt att prata om det egna arbetet. Det är viktigt att poängtera att dessa exemplifierar de oklara svar som konsulterna gav. Det fanns även konsulter som svarade att de hade ett specificerat CSR-arbete internt, i form av exempelvis rese- och inköspolicies, men överlag var konsulternas svar relativt vaga och otydligt formulerade. På frågan hur en av informanternas egen konsultfirma arbetar med CSR blev svaret:

På vår arbetsplats? (...) Vi gör det på, på flera sätt. Jag ska börja med att säga att vi har mycket kvar att göra som också i det avseendet. Vi har tagit fram en enkel, man kan säga så här, det viktigaste, nu blir det nästan bokstavligt backa bandet här.

Informanten fortsätter berätta om företagets sopsortering och hur de väljer att resa med tåg. Att företaget inte har några klara CSR regler ursäktas på följande vis:

Är man upp till 5 personer så behöver man inga strukturer utan då kan man lösa allting och vi är 6 som jobbar heltid, sen har vi ett gäng underkonsulter som hjälper oss också men det betyder ju att vad vi gör är att vi ganska ofta så tar man upp frågor och säger är det här ok eller inte ok och vi har en tydlig, vi har en tydlig ram i form av vår vision och vårt uppdrag det som man på engelska kallar för mission.

En tolkning av svaret är att det improviseras fram som en reaktion på frågan. Detta antyder att företaget inte hade en egen systematisk CSR-strategi. Än tydligare blir detta då informanten en kort tid efter intervjun kontaktade oss och meddelade att företaget nu tagit fram en policy för CSR-arbete. Detta är emellertid inte den enda personen som på ett så tydligt sätt blev ställd vid frågan. En annan informant beskriver hur den egna firman, som funnits i två år, ännu inte har ett CSR-arbete på plats:

Vi jobbar med det, vi är ganska, vi har ju i och för sig haft den här gruppen i två år men vi har inte kommit så jättelångt när det gäller verksamhetssystem och så, det är lättare att vara profet (...) men vi sitter och jobbar till exempel nu den här veckan och ska försöka ta ett steg med våra policies och så och där är det ju

väldigt självklart att det bygger på etik och att det är ja miljöpolicy är kanske inte viktigare för oss än övriga policies liksom men.

Ännu ett exempel på hur detta arbete inte är välutvecklat bland aktörerna beskrivs av en annan konsult som arbetar vid ett konsultföretag som beskrivs av andra som en av de mest seriösa aktörerna på marknaden:

Vi har en, en liten formation som vi kallar för värderingsgruppen som just har sen i höstas satt igång och arbeta med alla de ansvarsfrågor som vi ställs inför som konsulter. Allting då från vårt miljöarbete till andra affäretiska frågor och ja så, så vi har påbörjat det.

Att arbetet är i uppstartsfas är ingenting som tycks bekymra informanten, men det väckte ett flertal funderingar. Om det inte finns något CSR-arbete på plats i form av etiska riktlinjer och uppförandekoder inom den egna organisationen, hur förhåller sig då konsulterna till CSR i verkliga ekonomiska situationer, till exempel i mötet med kunder till vilka de säljer tjänster som rör CSR?

### ***CSR-arbete som egen reglering***

Att bedriva ett aktivt CSR-arbete innebär för olika organisationer olika saker. Sett till de tio principer som ingår i Förenta Nationernas (FN) Global Compact och som organisationer och stater över hela världen antagit, finns fyra huvudkategorier av ansvar; *mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och motverkande av korrruption*<sup>7</sup>. För svenska företag med produktion runtom i världen blir principer inom ramen för kategorin arbetsrätt relevanta, såsom frågor som rör barnarbete och tvångsarbete. Det kan också innebära att ansvar för valet av underleverantörer och att försäkra sig om att samarbetspartners inte ägnar sig åt barnarbete. För svenska tjänsteföretag som endast agerar på den svenska marknaden är denna typ av frågor inte en självklarhet. Det finns sällan tydliga underleverantörer att ställa krav på utan den största gruppen intressenter som exempelvis ett konsultföretag har att göra med är kunder. Att bedriva ett aktivt CSR-arbete som konsultfirma kan således innebära att etiska ställningstaganden får konsekvenser gentemot kunderna, det vill säga, att konsultfirman exempelvis väljer att inte arbeta med vissa kunder av etiska skäl. Därför riktades i denna studie fokus gentemot CSR-konsulternas relationer med kunder. Frågan som ställdes var om det fanns ett eget CSR-arbete och om detta innebar någon slags begränsning för konsulterna själva i deras kundrelationer.

Vid analysen av materialet synliggjordes i huvudsak två kategorier av svar på frågan huruvida det egna CSR arbetet begränsade konsulternas val av kund; antingen väljer de bort "känsliga" kunder med hänsyn till den egna CSR-profilen

---

<sup>7</sup> [http://www.unhcr.se/SE/how\\_i\\_can\\_help/Global\\_Compact.htm](http://www.unhcr.se/SE/how_i_can_help/Global_Compact.htm), 2009-05-28



eller så väljer de att arbeta med "känsliga" kunder med syfte att påverka kunden att agera "rätt". En informant som arbetar vid ett mindre företag beskriver hur hennes företag tackar nej till kunder med hänvisning till egna ställningstaganden inom ramen för CSR:

Vi tar aldrig uppdrag som är "Green-wash" och det innebär att man bara vill polera upp en fasad. Vi hade en förfrågan från försvaret och då blir frågan om vi kan det, men där valde vi att inte samarbeta.

En annan informant vid ett annat företag beskriver emellertid ett motsatt resonemang:

Om vi kan få en positiv miljöpåverkan på Swedish Match om det nu är ett miljöuppdrag så är ju det skitbra så varför ska vi egentligen tacka nej till det?

De ovan nämnda citaten visar på de två huvudlinjerna i konsulternas sätt att resonera kring det egna CSR-arbetet, det vill säga, att antingen välja bort känsliga kunder med hänvisning till den egna CSR-profilen eller att välja en känslig kund just på grund av den egna profilen. Det fanns emellertid ytterligare en kategori svar i materialet där konsulter inte tar ställning utan snarare förhåller sig öppna till olika alternativ.

Vi jobbar med Försvarsmakten, men det är delen i organisationen 'civilt och militärt samarbete' som hjälper försvaret att bygga upp en relation med frivilliga organisationer som exempelvis FN för att insatserna ska bli mera effektiva. Det har inget med krigsmakten att göra utan fredsbevarande insatser och samarbete med FN.

Här väljer informanten att dela upp organisationen i olika delar för att legitimera sitt handlande. Ytterligare ett exempel på en liknande kompromiss kan se ut följer nedan:

Man säger att: 'nej, vi ska undvika alla företag som är dåliga och så ska vi bara investera i de som är bra', men om vi verkligen vill att någonting riktigt bra ska hända de stora stegen och vi får gå ut och hjälpa de här riktigt dåliga företagen. Så jag har inga skrupler för att gå ut och jobba med om det nu är kärnkraftföretag, men självklart jag tror inte att jag direkt skulle engagera mig eller vilja lämna anbud om det är rena krigsmateriell eller pornografi och liknande, men Svenska Spel skulle jag mycket väl kunna göra samt Vin & Sprit, men inte kanske det militära och prostitution och sådant som är anti mänskliga rättigheter på något sätt.

Citatet visar på en intressant kompromiss. Dels för att den just innehåller resonemang kring att både tacka ja och tacka nej till kunder med utgångspunkt i CSR. Dels eftersom de exempel som informanten väljer att lyfta är extrema exempel på verksamheter som antagligen aldrig kommer vara relevanta att ta ställning till, såsom "prostitutionsbranschen". Oklarheten, otydligheten och

vagheten i svaren finns som exempel på improvisation, men det finns andra exempel i materialet som också illustrerar detta. På ett företag intervjuar vi tre personer på olika positioner och får varierande svar när vi undrar om de kan tänka sig att arbeta med kunder som inte uppfattas som "etiskt-korrekt". En av de intervjuade, en styrelseledamot i företagets styrelse, säger:

Om man tar in olämpliga klienter så skadar det organisationen. Partners inom... får inte äga aktier i företaget vi jobbar med. Så att det inte påverkar några relationer. I slutet av Code of Conduct finns det tio frågor, som man ska kunna svara på exempelvis "do you sleep at night?" om man inte gör det ska man fundera på vad man faktiskt gör.

Det intressanta i citatet är hur en så väldigt vagt formulerad fråga som "do you sleep at night?" får fungera vägledande inom organisationen. En chef längre ner i organisationens hierarki väljer emellertid att beskriva det på följande sätt:

Jag tror och vill tänka så att alla företag kan jobba med detta på sitt sätt och kan bli bättre.

Citatet innehåller inte någon problematisering av de företag som konsultbyrån kommer i kontakt med som kunder. Inte heller finns någon redogörelse för huruvida det finns en gräns för vilka aktörer som faktiskt skulle vara aktuella att arbeta med. Det tycks vara så att företaget, enligt informanten, kan arbeta med precis alla typer av aktörer och att den enskilda konsultens egna etiska kompass avgör utfallet. En anställd ytterligare några steg lägre ner i hierarkin för ett resonemang som liknar det första som återges ovan:

Vart gränsen går kan vara oklar men där får man se till förnuftet och om man sover på nätterna. Om vi själva granskar ett företag kan vi ändra på vissa indikatorer, men inte modellerna.

Citaten ovan illustrerar de vida ramar inom vilka personer inom samma organisation rör sig i sina resonemang om CSR. Det finns således en spridning i hur konsulterna förhåller sig till kunder samtidigt som det finns en gemensam, något vagt formulerad, grundsyn om att agera på ett sätt som gör att det fortfarande är möjligt att somna om kvällarna. Denna grundsyn är dock baserad på den enskilda konsultens förhållningssätt där den egna kompassens riktning avgörs av huruvida konsulten "can sleep at night".

## **Avslutande diskussion: Att improvisera CSR**

Syftet med den här studien har varit att undersöka drivkraften bakom försäljningen av CSR-tjänster. Fokus har riktats mot CSR-konsulter och deras resonemang om hur det är att arbeta som CSR-konsult samt hur det påverkar deras relationer till kunder. Mer precist har det varit av intresse att studera vad som driver aktörer som säljer tjänster inom ramen för ett område starkt präglat

av diskussioner om vad som är ”rätt” och ”etiskt korrekt”. Är det vinstintresse eller idealism?

De CSR-konsulter som studerats inom ramen för den här studien är i hög grad med och konstruerar den marknad som så tydligt riktar sig mot företags strävan att uppfattas som etiskt korrekta aktörer. Konsulterna drar nytta av företagets förhållningssätt till ”ethics of narcissus” (Roberts 2001) genom att sälja tjänster kopplade till begreppet CSR, samtidigt som de själva driver debatt som rör CSR samt sitter med i olika kommittéer där beslut om kommande regelverk som rör CSR fattas.

Studien visar att CSR-konsulterna parerar mellan att vara både idealister och opportunisterna. De beskriver sig själva med ord som idealister och missionärer samtidigt som de tydligt kopplar sitt uppdrag till uppgiften att tjäna pengar och generera vinst. Detta kan fungera som exempel på hur CSR-konsulterna hanterar det affärsmässiga och idealistiska inom ramen för samma praktik genom att vara vaga och improvisera.

Tidigare genomförda studier visar att den konsultation konsulter erbjuder ofta bygger på en slags improvisation. Improvisationen som sådan håller sig inom vissa ramar och kan liknas vid den typ av spontanitet som en jazzmusiker kan tillåtas utöva inom ramen för ett musikstycke (Furusten 2003: 176). För CSR-konsulten är det den egna organisationens förhållningssätt till CSR som sätter ramarna och som begränsar konsulten i dennes improvisation. Ju mer otydliga ramarna är desto större utrymme för improvisation skapas.

Det är också tydligt att de diskuterade CSR på ett sätt som kan uppfattas som vagt och otydligt. Något som tidigare studier också visat och kopplar samman med en strategi som konsulter använder för att skapa manövreringsutrymme (Alexius 2007:77f.). För att syna dem i deras resonemang och tvinga dem bort från en vaghetens strategi fick de besvara två väldigt konkreta frågor. Dels skulle de beskriva det egna arbetet med CSR, dels fick de svara på huruvida det egna arbetet begränsade dem i valet av kunder. Även i dessa svar gick det bland konsulterna att urskilja hur de parerade mellan att vara idealister och opportunisterna. Några av informanterna svarade att de inte skulle arbeta med vilken kund som helst och att detta hade att göra med deras egen övertygelse som CSR-konsulter. Andra svarade att de kunde tänka sig att arbeta med ”oetiska” aktörer med chansen att påverka dem i ”rätt” riktning och på så sätt bidra till en bättre värld. Utöver dessa två grupperingar fanns ett antal personer som valde att anta en vag position, det vill säga, i sina narrativ skapade de en kompromiss mellan de två förhållningssätten; ett slags manöverutrymme. Det kan ses som ett sätt att hantera konflikten mellan att utföra en mission och skapa lönsamhet för sitt företag, där improvisation skapar en balans mellan dessa två värden. Intressant är att vissa av konsulternas inställning till CSR präglas av en

subjektiv bedömning som i mångt och mycket är ett uttryck för något som går stick i stäv med tjänster som konsulterna själva levererar, såsom hållbarhetsredovisningar och uppförandekoder. Dessa tjänster syftar till att skapa system för organisationer att säkerställa ett etiskt korrekt beteende bland sina anställda, men samtidigt är konsulterna själva vaga kring frågorna.

Inledningsvis beskrevs hur Shearer (2002) och Roberts (2003) båda argumenterar för att CSR, oavsett kopplingar till etik och ”goda” värden, utvecklats inom ramen för en ekonomisk diskurs och att området i sig självt därigenom tjänar ett kapitalistiskt syfte. Det tycks finnas en dragning mot opportunism bland de intervjuade konsulterna där idén om idealism är underordnad syftet att tjäna pengar och är snarare en drivkraft i en strävan att skapa lönsamhet för företaget.

# Referenser

## Litteratur

- Alexius, S. (2007) *Regelmotståndarna: om konsten att undkomma regler*, Diss. Stockholm: Handelshögskolan.
- Ardenfors, M. (2009) *The Comittment of Social Responsibility: Corporate Reflections on the CSR mission*. Score rapportserie.
- Boström, M. & Garsten, C. (eds.)(2008) *Organizing Transnational Accountability*.  
Edward Elgar
- Brunsson, N. & Jacobsson, B. (2000)*The World of Standards*, Oxford: Oxford University Press
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (red.)(2005) *Global Ideas- how Ideas, Objectsand Practices Travel in the Global Economy*, Copenhagen: CBS Press.
- Czarniawska, B (1998) *Narrative approach in organization studies*, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications
- Furusten, S. & Werr, A. (2005)*Dealing with Confidence – the construction of need and trust in management advisory services*, Copenhagen: CBS Press.
- Furusten, S. (2003)*God managementkonsultation – reglerad expertis eller improviserat artisteri*, Lund: Studentlitteratur.
- Grafström, M., Göthberg, P. & Windell, K. (2008) *CSR: Företagsansvar i förändring*, Malmö: Liber.
- Johansson, R. (2002) *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*. Lund : Studentlitteratur.
- Jutterström, M. (2006) *Corporate Social Responsibility - the supply side of CSR-standards*, Stockholm, Scores rapportserie 2006:2.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur.

- Magee, B. (1999) *Bonniers Stora bok om filosofi: Från antikens naturfilosofer till dagens moderna tänkare*, Stockholm: Albert Bonniers Förlag AB.
- Power (2007) *Organized uncertainty: designing a world of risk management*. New York: Oxford University Press
- Roberts, J. (2001) *Corporate governance and the ethics of narcissus*, i *Business Ethics Quarterly*, Vol. 11, No1 (Jan., 2001), pp. 109-127
- Sahlin-Andersson, K. & Engwall, L. (red.)(2002) *The Expansion of Management Knowledge. Carriers, Flows and Sources*, Stanford: Stanford University Press.
- Shearer, T. (2002) *Ethics and accountability: from the for-itself to the for-the-other*, I *Accounting, Organizations and Society* 27 (2002) 541-573
- Svedberg-Nilsson, K. (2004) *The (Ir)responsible Organisation. Argumentative Themes in the Literature on Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship*. Score rapportserie
- Tamm Hallström, K. (2008) ISO expands its business into social responsibility i  
Boström, M. & Garsten, C. (eds.) *Organizing Transnational Accountability*.  
Edward Elgar.
- Tamm Hallström, K. & Boström, M. (2010), *Transnational Multi-Stakeholder Standardization: Organizing Fragile Non-State Authority*,  
Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Walter, S. & Mattsson, J. E. (2009 kommande) *Like eller dislike?– Nätverkens samspel med aktörers handlande inom lokala system i Sverige och Estland*. Södertörns högskola.
- Walter, S. (kommande) "Organisering för certifiering för ett hållbart företagande. GRI och statliga bolag."

## **Internet**

"CSR har skapat markandsvärde för asiatiska bolag enligt ny studie"

<http://www.csripraktiken.se/2010/03/29/csr-har-skapat-marknadsvarde-for-asiatiska-bolagenligt-ny-studie/>,

Besök: 2011-02-13

”Handelshögskolan i Stockholm börjar med CSR undervisning”

<http://blogg.idg.se/csr/entry.jsp?messid=8423>,

Besök: 2009-07-28

<http://www.charityrating.se/>

Besök: 2009-05-28

”Mer verkstad och mindre snack från regeringen”

<http://www.csripraktiken.se/2007/12/05/mer-verkstad-och-mindre-snack-fran-regeringen/>,

Besök: 2009-03-21

”Se etik som en möjlighet för affärerna”

<http://www.dn.se/ekonomi/se-etik-som-en-mojlighet-for-affarerna-1.481600>,

Besök: 2009-05-27

[http://www.unhcr.se/SE/how\\_i\\_can\\_help/Global\\_Compact.htm](http://www.unhcr.se/SE/how_i_can_help/Global_Compact.htm)

Besök: 2009-05-28

”World’s most ethical companies”

<http://ethisphere.com/wme2010/>,

Besök: 2011-02-13