

”SOCIAL ANSVARLIGHED”

– HVIS ANSVAR ER DET?

Interview med Helene Tølbøll Djursø og Anders Drejer

Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip er den første bog på dansk, som både i teori og praksis behandler virksomheders sociale ansvar - *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Bogen bygger bl.a. på interviews med en række repræsentanter fra dansk erhvervsliv, der på forskellig vis beskæftiger sig med og praktiserer CSR.

Hvorfor har I valgt at beskæftige jer med CSR?

HTD: Jeg har beskæftiget mig med CSR igennem mange år i kraft af mit tidligere arbejde som socialformidler i det offentlige. Efter at jeg er startet som selvstændig for et par år siden, sidder jeg nu på den anden side af skranken og rådgiver virksomheder omkring social ansvarlighed. Hele tankegangen omkring CSR er altså for mig startet for lang tid siden.

AD: Mit udgangspunkt er som underviser ved Handelshøjskolen. Min interesse er startet, fordi ikke bare ledelsesbegrebet, men hele ledelsesteorien er i forandring. Vi er vant til at tænke virksomheder som nogle, der kun har én bundlinje – den økonomiske. Dette er imidlertid meget fattige tal. Vi vil gerne via bogen arbejde for, at virksomheder skal operere med flere bundlinjer. Eksempelvis en bundlinje for innovation og en for social ansvarlighed.

Udgangspunktet for CSR er, at der findes andre bundlinjer for en virksomhed end den økonomiske. Men hvilke parametre er ellers i spil?

HTD: Bogens eksempler viser, at det er svært at komme med et bestemt antal bundlinjer. Det er meget forskelligt fra erhvervsleder til erhvervsleder, hvordan de fokuserer. Alle er enige om, at CSR er utrolig vigtigt og samtidig også økonomisk fornuftigt. Men der er samtidig uhyre mange aspekter, der skal tages hensyn til alt afhængig af, hvilken type virksomhed man er.

AD: Der er en økonomisk bundlinje og en bundlinje, der hedder tilfredse kunder. Det kan man jo diskutere, om det har med social ansvarlighed at gøre. Men kunderne skal ikke bare modtage produkter, de skal også være tilfredse. Så er der tilfredse medarbejdere. Og der er en fornyelsesbundlinje. Du kan ikke lave fornyelse uden tilfredse medarbejdere.

I bogen står der, at virksomheders sociale ansvar ikke handler om idealisme, men om sunde forretningsprincipper. Hvordan er CSR god forretning?

AD: Simpel social ansvarlighed for mig er som, når eksempelvis Søren Eriksen fra R98 siger, at det for dem er rigtig vigtigt at beskytte deres ældre medarbejdere. Det viser sig at være en supergod idé - ikke fordi medarbejderne er ældre, men

fordi de ved noget. Jeg vil bare gerne trække frem, at det er helt fint at være idealistisk, men det kan også godt betale sig.

I ET FREMTIDSPERSPEKTIV TROR JEG, AT VI KAN BRUGE DET HER TIL AT SIGE TIL EN RÆKKE CHEFER, AT HUMAN RESOURCE IKKE ER NOGET VÆRD, HVIS IKKE DET BLIVER BRUGT STRATEGISK VED DIREKTIONS-BORDET. ANDERS DREJER

HTD: Hvis man ser på erhvervslederne, så bakker de alle op om princippet, at CSR sagtens kan betale sig, men de ser forskelligt på det. John Lundsgaard fra Spar Nord Bank siger, at kunderne skifter bank for en kvart procents rente, så det er ikke for kunderne, at de gør det. De bruger CSR til at kunne fastholde deres medarbejdere og for at kunne rekruttere nye. Og Lise Kingo fra Novo Nordisk slår på, at CSR er en enestående chance for at differentiere sig i forhold til det øvrige marked. Så jeg tror ikke, at der er en entydig definition af, hvordan det kan betale sig.

Men hvilket potentiale ligger der i anvendelsen af CSR?

HTD: Hvis du tænker på fremtiden for CSR, så taler man jo meget om, at vi kommer til at mangle arbejdskraft inden for ganske få år. Eksempelvis peger beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksen lige som mange andre i bogen på, at gennembruddet inden for det her område måske kommer i og med, at vi står i den mangelsituation. Så er vi nødt til at kigge på andre grupper, end vi hidtidig har gjort, for at få arbejdskraft – fx på indvandrere.

AD: I et fremtidsperspektiv tror jeg, at vi kan bruge det her til at sige til en række chefer, at Human Resource ikke er noget værd, hvis ikke det bliver brugt strategisk ved direktionsbordet. At hvis man kan gøre HR til en strategisk proces, så vil det have en masse positive effekter. Bl.a. en markant forøgelse af fornyelseskraften i de danske virksomheder, fordi fornyelseskraften hænger sammen med glade og kompetente medarbejdere.

Man vil i fremtiden også kunne se en højere grad af samspil mellem virksomheder og det offentlige. Man vil begynde at løse nogle opgaver sammen. På den ene side har vi det offentlige, som bliver mere og mere privatiseret. På den anden side skal virksomheder også på banen og være med til at løse nogle opgaver, fordi kravene efterhånden er så store, at vi ikke kan klare det over skatten.



Hvordan fremmer man CSR i praksis, så det ikke bliver ved en prisværdig teori og enkelte virksomheders gode forbillede?

AD: Det er nu altid godt med gode forbilleder, men der, hvor Helene og jeg er henne i vores tankerække, er, at der skal laves en governance. Der er allerede lavet en public-management-governance - god ledelsesskik for offentlige organisationer. Hvorfor kan man ikke lave en fælles én, der understøtter både corporate governance og public governance omkring social ansvarlighed?

Et afgørende punkt er, at man kan stilles til ansvar i forhold til CSR, at eksempelvis investorer i forbindelse med virksomheder siger, ”inden jeg investerer hos jer, skal jeg vide, hvor synes I, I skal være socialt ansvarlige og hvad gør I?” Ligesom når Jørgen Mads Clausen fra Danfoss kan skrive

i sin årsberetning, jamen vi har investeret så og så meget i fornyelse, og det kommer igen på et eller andet tidspunkt. Det samme kan du gøre med social ansvarlighed, og jeg kan love dig, at det bliver fremmet, hvis det er noget, som skal stå i årsrapporten.

HTD: Jeg tror, det skal udspringe af en fornyelse af ledelsen. Jeg tror i virkeligheden også, at det er ved at gå mere og mere op for virksomhederne, at CSR er noget, som skal op på direktionsgangen. Og på den måde har tingene rykket sig gevaldigt inden for de sidste ti år. Som Novo Nordisk siger det, at for dem startede det lidt som en græsrodsbevægelse, men nu udspringer det fra selve kernen af deres forretning.

Fortsætter på næste side ...>

Hvem henvender bogen sig til?

HTD: Jeg synes jo i den grad, at den både henvender sig til det offentlige, til ledere i det offentlige omkring hvordan de behandler deres medarbejdere, til det offentlige som samarbejdspartnere og til virksomheder – til private erhvervsledere. Og naturligvis også til de studerende på fag som fx organisation og ledelse.

Når vi taler undervisningsammenhænge, vil I så gerne have oprettet CSR som et selvstændigt fag – som en del af ledelsesfagene?

AD: Ja, i dag er det jo et emne, som behandles separat. Forhåbentlig er der nogle undervisere, som vil læse bogen og sige, det her emne er så vigtigt, at det skal sættes på dagsordenen. Det her er vi nødt til at diskutere med de studerende for at sætte deres tanker i gang. Hvis CSR opleves som en berigelse af ledelsesundervisningen, så kan det jo være, at det bliver til et fag eller valgfag. Det kan man jo håbe. Det er måske på tide, at vi tænker i nye sammenhænge!

356 SIDER, KR. 298,- ISBN: 87-767-5215-1 - UDKOMMER: 8. MAJ

.....

Helene Tølbøll Djursø, redaktør *Social ansvarlighed*. Socialformidler uddannet ved Aalborg Universitet. Arbejder i dag som selvstændig konsulent (Care Consulting) for virksomheder i forbindelse med rådgivning om CSR.



Anders Drejer, bidrager til *Social ansvarlighed*. Professor i strategi og forretningsudvikling ved Handelshøjskolen, Århus. Forfatter til *Innovation i videnvirksomheden - teorier om strategisk ledelse*, som til maj udkommer på Academica (se omtale side 7).



SOCIAL ANSVARLIGHED - RELATEREDE TITLER

Gennem indsigt i menneskelige værdier

Succesfuld ledelse
Flemming Christensen

Ledelsespecialisering

Jørn Lund, Jens Overgaard Nielsen og Henrik Søgård Hansen

Ledelse for praktikere

Jørn Lund og Kim Tange

Fortællinger i organisationer

Narrativ praksis
Kit Sanne Nielsen

Human resources

- til videregående uddannelse
Arne Steen Sørensen og Henrik Stordal

Få succes med risikostyring

Lene Thomasen

Viden og forandring

Søren Voxsted og Ingo Østerskov

Læs om bøgerne på
www.academica.dk

ERHVERVSØKONOMISK ORDBOG

Erhvervsøkonomisk ordbog indeholder ca. 1300 opslagsord. Den omfatter de klassiske såvel som de nyeste ord, begreber og forkortelser inden for de erhvervsøkonomiske fagområder: ledelse, marketing, medier, afsætning, international handel, finansiering, organisation, økonomistyring, personaleadministration, indkøb m.v.

168 SIDER, KR. 195,-

.....

