

# Att odla träd i betong

En fallstudie om att institutionalisera CSR i ett företag

Pauline Henriksson Rahm (23167) & Filip Johannesson (23148)

---

## Abstract

The concept of Corporate Social Responsibility (CSR) plays an increasingly important role within the modern organization. Despite substantial amounts of money and resources being put into the implementation process of CSR, many organizations struggle to implement their communicated CSR-initiatives into their operational processes. Previous research on the integration of CSR has focused on creating conceptual frameworks and normative “how to”-models. Thus, several scholars have pointed out the need for more empirical data in a debate that lacks knowledge of how the integration actually works in practice.

Though often attributed its own theories and concepts, CSR in many ways resembles the characteristics of what is commonly labeled a “management idea”. This study thereby aims to combine knowledge and theories from previous studies of management ideas to shed new light upon the CSR-concept. By applying the theory of translation, the purpose of this study is to identify factors that influence the institutionalization of CSR in operational processes. Furthermore, the study examines the applicability of using theory on management ideas to analyze the CSR concept.

By conducting a qualitative study based on interviews with employees at an international company, this study identifies nine factors that facilitate and two factors that inhibit the implementation of CSR. The findings are analyzed using an aggregated three-stage model. The study reveals that enabling factors appear in the first stage of the implementation process, due to legitimization of CSR from external actors. At stage two, facilitating factors appear because the company manage to adapt the CSR-concept to the organizational context by creating a CSR-department with sub-divisions, re-packaging existing processes, using rhetoric from the dominant logic and having top management support. Inhibiting factors appear at the third stage, when CSR-initiatives meet existing practice. The research suggests that CSR encounters problems at this stage because the concept increases legitimization rather than efficiency in the organization. As CSR clash with the dominant financial logic, the implementation is stalled.

Lastly, the study supports that applying the concept of a management idea as an analytical tool provides insights regarding the operationalization of CSR. However, we argue that the theory does not explain the alternative role the CSR concept might fulfill in an organization. Our empirical findings suggest that CSR is concretizing values, moral and ideas about responsibility in the organization. We therefore conclude our thesis with a discussion on the need for a nuanced view on the CSR concept to understand how CSR contributes to business.

---

Keywords: *CSR, Sustainability, Implementation, Institutionalisation, Translation*

Handelshögskolan i Stockholm  
Ekonomie Kandidatprogram  
Examensarbete i Management, 15 ECTS

Handledare: Sven-Olof Junker  
Kursansvarig: Karin Fernler  
Framläggning: 25 maj 2016

Vi vill rikta ett stort tack till alla som har bidragit till färdigställandet av  
denna uppsats

Svenne Junker – för ovärderlig handledning

Vår kära handledningsgrupp – för värdefulla synpunkter och god kamratskap

Karin Fernler & Laurence Romani – för insiktsfulla seminarier

Enrico Fontana – för introduktionen till forskningsfältet CSR

Intervjupersonerna på Omega

**Stort tack för er tid och ert engagemang!**

# Innehållsförteckning

<b>1. INTRODUKTION</b>	<b>5</b>
1.1 DEFINITION AV CSR	6
1.2 TIDIGARE FORSKNING	6
1.3 CSR SOM MANAGEMENTIDÉ	7
1.4 KUNSKAPSLÄGE	8
1.5 SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGA	8
1.6 AVGRÄNSNING	9
<b>2. TEORETISK REFERENSRAM</b>	<b>10</b>
2.1 INSTITUTIONELL TEORI – OLIKA SYNER PÅ HUR ORGANISATIONER FÖRÄNDRAS	10
2.2 ÖVERSÄTTNINGSTEORI – HUR EN IDÉ BLIR INSTITUTIONALISERAD	12
2.3 HUR EN IDÉ ÖVERSÄTTS I EN ORGANISATION	13
2.3.1 INTERN PÅVERKAN – UPPFATTNING	13
2.3.2 EXTERN PÅVERKAN – LEGITIMERING	13
2.4 FRAMTAGEN TEORETISK MODELL	15
2.4.1 AVSLUTNING	18
<b>3. METODVAL</b>	<b>19</b>
3.1 METODVAL OCH FORSKNINGSANSATS	19
3.1.1 FORSKNINGSSTRATEGI	19
3.1.2 FORSKNINGSDESIGN	19
3.1.3 LITTERATURSTUDIE	20
3.2 URVAL	20
3.2.1 FALLFÖRETAG	20
3.2.2 INTERVJUPERSONER	21
3.3 KVALITATIV UNDERSÖKNING	21
3.3.1 SEMISTRUKTURERADE TRATTINTERVJUER	21
3.3.2 GENOMFÖRANDE AV DATAINSAMLING	22
3.4 ANALYS AV DATAINSAMLING	22
3.5 METODDISKUSSION	23
3.5.1 ETISKA STÄLLNINGSTAGANDEN	24
<b>4. EMPIREDOVISNING</b>	<b>25</b>
4.1 OMEGA – BAKGRUND OCH FÖRETAGSKONTEXT	25
4.2 RESPONDENTERNAS LEGITIMERING AV OMEGAS CSR-ENGAGEMANG	25
4.3 HUR OMEGA INKORPORERAR CSR I SIN STRATEGI	26
4.4 STRUKTUR FÖR ATT OMVANDLA CSR TILL OPERATIONELLA PROCESSER	29
4.5 UPPLEVD PROBLEMATIK I CSR ARBETET	30

<u>5. ANALYS.....</u>	<u>33</u>
5.1. IDÉN HAMNAR PÅ AGENDAN.....	33
5.2. IDÉN LANDAR I NY KONTEXT OCH PAKETERAS FÖR AVFÄRD .....	34
5.3 IDÉN TAS EMOT, BLIR HANDLING OCH INSTITUTIONALISERAS .....	37
<u>6. DISKUSSION OCH SLUTSATS .....</u>	<u>40</u>
6.1 DISKUSSION - CSRS ROLL I FÖRETAGET.....	40
6.2 SLUTSATS .....	41
6.3 IMPLIKATIONER .....	42
6.4 REFLEKTION KRING TEORETISKA RAMVERKETS DESIGN.....	43
6.5 BEGRÄSNINGAR I STUDIENS DESIGN OCH UTFÖRANDE .....	44
6.6 KOMMENTARER OM STUDIENS GENERALISERBARHET .....	44
6.7 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING .....	45
<u>7. REFERENSER.....</u>	<u>46</u>
7.1. LITTERATUR .....	46
7.2 INTERNETKÄLLOR, NYHETSARTIKLAR OCH RAPPORTER .....	51
<u>8. APPENDIX .....</u>	<u>52</u>
APPENDIX 1 - INTERVJULISTA .....	52
APPENDIX 2 – INTERVJUGUIDE.....	53
APPENDIX 3 – HUR OMEGA INKORPORERAT CSR I SIN STRATEGI .....	54
APPENDIX 4 – HUR OMEGA HAR OPERATIONALISERAT CSR.....	55

## Tabellförteckning

Tabell 1. Hur Omega inkorporerat CSR i sin strategi.....	27
Tabell 2. Lista över intervjuer & datum, respondenternas arbetsroller, kön och ålder (Appendix 1).....	52
Tabell 3. Fullständig tabell för hur Omega inkorporerat CSR i sin strategi (Appendix 3).....	54
Tabell 4. Hur Omega har operationaliserat CSR (Appendix 4).....	55

## Figurförteckning

Figur 1. Hur en idé färdas i en organisation och institutionaliseras.....	16
Figur 2. Omegas organisatoriska struktur och CSR avdelningens nätverk.....	29
Figur 3. Motverkande och möjliggörande faktorer när en idé institutionaliseras i en organisation.....	42

# 1. Introduktion

Debatten om företags ansvar gentemot samhälle och miljö har pågått länge. Under 1970-talet konkretiserades ansvarsfrågan i begreppet CSR<sup>1</sup>, som har spridit sig explosionsartat inom företagssektorn under 2000-talet. Specifika event som BPs oljeläcka, Stora Ensos barnarbete samt Volkswagens falskt klassificerade miljöbilar har givit eld till den offentliga debatten och ökat påtryckningarna på företagen att engagera sig i CSR. Idag presenterar 97 procent av de 150 största Europeiska bolagen, samt 75 procent av Sveriges 100 största företag CSR-verksamhet på sina hemsidor (De Geer et al., 2009). Samtidigt beräknar konsultfirman EPG att de 500 största amerikanska företagen tillsammans spenderar nästan 20 miljarder amerikanska dollar årligen på CSR-engagemang (UNESCO, 2015). Att misslyckas med sitt kommunicerade företagsansvar kan straffa sig hårt i den offentliga debatten. När nyheten om Volkswagens felmärkning av miljöbilar uppenbarades föll aktien med nära 50 procent (Bloomberg.com, 2016, 5 maj) och när denna uppsats skrivs pågår en debatt om Nordeas inblandning i en stor skattehärva som förväntas försvaga bankens anseende (Svensson, 2016).

EU har infört nya direktiv gällande CSR och därmed träder en ny svensk lag i kraft under 2016 som tvingar alla stora svenska bolag att redovisa sina CSR-engagemang (Justitiedepartementet, 2014). Till följd av den publika debatten och kommande lagkrav måste företag uppmärksamma vikten av CSR och integrera konceptet i sin verksamhet. Samtidigt har CSR visat sig ge upphov till omfattande problematik när det skall implementeras i praktiken. När begreppet ska designas och integreras i de dagliga processerna har det mötts av motstånd eller förvirring inom företag (Jutterström och Norberg, 2013).

Vår studie har för avsikt att öka förståelsen för problematiken som uppkommer i implementationen. Trots den stora summa pengar, resurser och uppmärksamhet som ägnas åt CSR saknas empiriska studier på vilka faktorer som påverkar hur det nya konceptet tas emot i en organisation (De Geer, H et al., 2009; Guthey et al., 2006; Beckmann och Morsing, 2006). Resultatet blir svårigheter att hantera problematiken vid integreringen av CSR. Vi avser bidra till detta kunskapsgap genom att identifiera framträdande faktorer som möjliggör och motverkar implementering av CSR genom en kvalitativ fallstudie på ett stort börsföretag.

---

<sup>1</sup> Corporate Social Responsibility, sv. Företagens samhällsansvar

## 1.1 Definition av CSR

Trots att flertalet teoretiker och praktiker gjort ansatser att definiera begreppet CSR saknas i dagsläget en tydlig definition av vad termen innefattar (Carroll, 1979, 1999; Garriga och Melé, 2004). En välciterad definition är EU-kommissionens beskrivning av CSR som ”*ett begrepp som innebär att företagen på frivillig grund integrerar social och miljömässig hänsyn i sin verksamhet och i sin samverkan med intressenter*” (EU-kommissionen, 2001: 6). Det vi kan slå fast är att denna relativt otydliga definition ger upphov till en mängd olika tolkningar i praktiken (Grafström et al., 2015).

## 1.2 Tidigare forskning

I takt med att CSR blivit ett väl etablerat begrepp har forskningen på området ökat. Idag kan forskningsfältet sammanfattas i tre distinkta forskningsströmmar: CSR och lönsamhet, CSR och marknadskommunikation samt CSR och management.

Många teoretiker har undersökt sambandet mellan CSR-engagemang och lönsamhet (Schnietz och Epstein, 2005; Waddock och Graves, 1997). I nuläget råder ingen konsensus i frågan. Viss forskning visar på att det finns ett positivt samband mellan CSR och lönsamhet medan andra menar att det inte finns något belägg för detta påstående (Balabanis et.al, 1998; Margolis och Walsh, 2003). Att forskningen kommer fram till olika resultat beror till stor del på att det är svårt att beräkna värdet av CSR. Dels är det svårt att säkerställa om det är CSR-engagemanget som leder till ökad lönsamhet eller om det beror på andra faktorer. Dessutom råder oenighet kring huruvida det är marknadskommunikationen av CSR som skall mätas eller de faktiska aktiviteterna.

Det andra forskningsområdet inom CSR behandlar relationen mellan CSR och marknadsföring (Kotler och Lee, 2005; Maignan och Ferrell, 2004). Forskare har undersökt hur CSR kan användas i varumärkesbyggande syfte, och har även kartlagt hur konsumentbojkotter kan påverka ett varumärkes anseende (Apéria et.al, 2004; Grolin, 1998). Andra studier har kartlagt hur nya marknader och rörelser skapas när efterfrågan på CSR ökar, exempelvis via etiska fonder (Sjöström, 2004).

Det tredje ämnesområdet rör CSR och management, vilket är det ämnesområde som denna studie intresserar sig för. Studier inom området kartlägger hur CSR integreras i affärsverksamheten och

vilka implikationer det har på företaget utöver de strikt ekonomiska. Flertalet teoretiker har utvecklat modeller för att beskriva hur CSR praktiskt skall implementeras i ett företags strategi (Sachs et al., 2006; Mason och Simmons, 2014; Zollo et al., 2013; Høivik, 2011; Maon et al., 2009). Svagheten i de ansatser som beskriver relationen mellan CSR och management är att de är konceptuella modeller. Avsaknaden av empirisk kunskap är problematiskt ur implementeringssynpunkt eftersom det resulterar i att modellerna saknar hänsyn till den praktiska verkligheten. Alltså saknas i dagsläget förklaringsvärde för vilka mekanismer som möjliggör samt förhindrar att CSR implementeras i en organisation (De Geer, H et al., 2009; Guthey et al., 2006; Beckmann och Morsing, 2006).

Ett gemensamt karaktärsdrag för forskningen om CSR att den är normativ och snarare konstituerar forskarens personliga uppfattning än ett resultat av faktisk praktik. För att finna förklaringsvärde för vilka faktorer som påverkar implementeringsprocessen vänder vi oss därför till den forskning som behandlar managementidéer<sup>2</sup> generellt och som testats empiriskt. En managementidé introduceras för att öka ett företags effektivitet i verksamheten och för att vinna legitimitet gentemot omvärlden. Jutterström och Norberg (2013) var bland de första att kombinera de två forskningsfälten om CSR och managementidéer. I sin publikation påvisar de hur kombinationen kan bidra med kunskaper till CSR-forskningen. Vi finner således stöd för att applicering av managementteori kan ge insikter genom att belysa CSR från en ny synvinkel.

### 1.3 CSR som managementidé

CSR liknar andra managementidéer i flera aspekter. Dels är de ofta moderna under en viss tid och implementeras i flera industrier och organisationer samtidigt. De har även en förmåga att anpassas utefter de vitt skilda organisationer de möter. Samtidigt kräver idén att hela organisationen och samtliga organisatoriska nivåer engagerar sig i idén för att den skall nå lyckad implementation. Många managementidéer riskerar också likt CSR att ge upphov till problematik när idén möter inarbetade vanor och processer. Två skillnader mellan CSR och andra managementidéer är att CSR i större utsträckning omgärdas utav standards och lagstiftning, samt att CSR ger upphov till större medial uppmärksamhet (Jutterström och Norberg, 2013). Trots skillnaderna anser vi att

---

<sup>2</sup> En exakt definition av managementidéer saknas men kan beskrivas som populära koncept om hur företag ska organiseras, exempelvis lean production, Six Sigma och TQM

CSR har så mycket gemensamt med andra managementidéer att konceptet kan analyseras ur detta perspektiv.

## 1.4 Kunskapsläge

I dagsläget empiriska studier som förklarar varför CSR i de operationella processerna är problematiskt. Avsikten med vår studie är att bidra till denna kunskapslucka genom att identifiera de faktorer som påverkar implementeringen via en fallstudie på ett stort börsföretag i Sverige. Genom att studera CSR med utgångspunkten att CSR är en managementidé likt många andra, snarare än ett nytt koncept, ämnar vi också bidra till förståelsen för fenomenet CSR ur en ny synvinkel.

Avslutningsvis har mycket organisationsforskning fokuserat på att studera implementeringsprocesser och hur en mottagarorganisation tar emot en idé. Samtidigt argumenteras att implementationsprocessen måste studeras närmre. Framför allt på organisationsnivå där det efterfrågas fler empiriska studier (Bjarnar och Kipping, 1998; Morris och Lancaster, 2006). Även för detta kunskapsgap har vår studie relevans.

## 1.5 Syfte och forskningsfråga

Studien syftar att bidra till kunskapsläget om CSR och organisatorisk förändring genom att undersöka hur CSR implementeras, vilka svårigheter som kan uppstå och varför de uppstår. Studien ämnar därmed besvara följande forskningsfråga.

---

”Vilka faktorer är det som möjliggör och motverkar att CSR implementeras i företag?”

---

Via en aggregerad modell hämtad från teori om managementidéer, ämnar vi belysa de faktorer som påverkar att CSR implementeras i de operationella processerna. Detta för att bidra med kunskap till de identifierade kunskapsluckorna.

## 1.6 Avgränsning

Denna studie är avgränsad till att studera ett specifikt fallföretag. På grund av uppsatsens omfång och tillgång till intervjupersoner har vi valt att begränsa studien till den del av företaget som ligger i Sverige. Fortsättningsvis har vi inte haft möjlighet att studera samtliga affärsfunktioner i företaget utan intervjuat personer som CSR-avdelningen och dess verksamhet samt två andra avdelningar som arbetar med att implementera företagets CSR-strategi.

## 2. Teoretisk referensram

Följande stycke behandlar studiens teoretiska ramverk. Först introduceras den del av forskningsfältet institutionell teori som vi anser ger förklaringsvärde för organisatorisk förändring. Därefter förklaras översättningsteorin som förklarar hur idéer färdas och blir institutionaliserade. Slutligen presenteras studiens huvudmodell som förklarar hur en idé färdas i en organisation och varför eller varför inte idén kommer att implementeras i de operationella processerna.

### 2.1 Institutionell teori – olika syner på hur organisationer förändras

Institutionell teori är ett brett fält inom organisationsteorin som använts för att förklara organisatorisk förändring och anpassning till den omkringliggande miljön. Centralt för institutionell teori är betoningen på institutioner i samhället. Institutioner är konstruktioner av normer<sup>3</sup> som styr hur organisationer och individer agerar (Meyer, 2008). Inom institutionell teorin finns två stora fält som båda anser att organisationer och individer agerar utefter dessa normer och strukturer i samhället snarare än efter interna drivkrafter och rationalitet (Armbrüster, 2006).

Fälten skiljer sig eftersom det ena fältet anser att institutioner är fasta och att förändring ses som ett undantag. Det andra fältet, som refererar till sig själva som neoinstitutionell teori, anser att det föregående fältet har en alltför statisk och normativ syn på organisationer. Neoinstitutionell teori menar istället att normer ständigt skapas och återskapas genom upprepat mänskligt handlande. En organisation tvingas anpassa sig till förändrade samhällsnormer för att få den legitimitet som krävs för att attrahera resurser och kunder. Således argumenterar neoinstitutionell teori för att den främsta drivkraften för förändring och implementering av nya idéer är organisationers ständiga strävan efter legitimitet. (Meyer, 2008). Enligt forskare inom neoinstitutionell teori resulterar legitimitetsträvan i att organisationer blir mer och mer lika, ett fenomen som kallas för isomorfism (DiMaggio och Powell, 1983).

Till följd av detta har flertalet forskare intresserat sig för hur idéerna om hur organisationer skall se ut, skapas och sprids. Bland annat har de uppmärksammat att vissa idéer får stor spridning under en viss tidsperiod för att sedan överges likt en modetrend vilket givit upphov till teorin om managementtrender (Abrahamson, 1996). Många forskare har därför fokuserat på hur populära

---

<sup>3</sup> Norm: Underförstådda regler och förväntningar på beteende

managementidéer sprids via media, konsulter och handelshögskolor (Armbüster, 2010; Clark och Salaman, 1998; Hargadon och Sutton, 1997; Kipping och Engwall, 2002). Teoretiker inom fältet menar att legitimiteten hos de aktörer<sup>4</sup> som sprider idén ökar idéns uppfattade aktualitet och gör att företag implementerar idén.

Samtidigt argumenterar flera forskare att organisationer inte är passiva mottagare av managementidéer. Forskning visar att aktörer i organisationer spelar en viktig roll för processen när en idé tas emot och sprids inom en organisation (Bjarnar och Kipping, 1998; Zeitlin och Herrigel, 2000). Teoretiker menar att mottagarorganisationen kommer tolka idén utefter den logik<sup>5</sup> som gäller i organisationen och de problem som organisationen söker lösningar på (Strang och Meyer, 1993; Greenwood et al., 2002). En idé kommer alltså formuleras om och implementeras annorlunda i varje organisation den möter (Sahlin-Andersson och Sevón, 2003).

Viktigt att nämna är att de flesta forskare idag uppmärksammar att en organisatorisk kontext ofta är uppbyggd av flertalet skilda logiker (Thornton och Ocasio, 2008; Goodrick och Reay, 2011). En idé kan alltså påverkas och sammanföras med flertalet existerande idéer om hur en organisation skall fungera. Kombination av logiker kan leda till konflikt mellan logikerna och ge upphov till förvirring i organisationen eftersom det finns flera tolkningar av vad som är korrekt agerande (Jay, 2013). Andra forskare har funnit att en överordnad och dominant logik kommer slå ut en ny idé. Slutligen argumenterar somliga att olika logiker kan existera simultant men hos olika aktörer och avdelningar inom en organisation (Goodrick och Reay, 2011).

Ett uppmärksammat och välbeprövat analysverktyg för att förstå hur implementering av idéer påverkas av den rådande företagskontexten är teorin om översättning (Czarniawska och Sevón, 1996). Viktigt att notera är att "Översättning" i organisatorisk kontext skiljer sig från språklig översättning. Översättning som teoretiskt begrepp inom organisationsforskning inbegriper den process som sker när en ny idé tolkas i en organisation. Vi finner stöd i denna teori för att besvara vår forskningsfråga.

---

<sup>4</sup> Aktör: En fysisk person, avdelning eller företag som agerar i en handling eller process inom organisationer eller i samhället

<sup>5</sup> Logik: En föreställning om hur verkligheten ser ut, som formar och/eller begränsar en aktörs agerande. Med andra ord, en institutionaliserad idé

## 2.2 Översättningsteori – hur en idé blir institutionaliserad

Översättningsteori är samlingsnamnet på det teoretiska fält som använts för att förklara hur en idé förändras i den organisation den möter. En managementidé som koncept är ett abstrakt fenomen med riktlinjer och exempel från andra organisationer som inte nödvändigtvis passar alla sammanhang. Mottagarorganisationen måste tolka idén utifrån sin specifika kontext vilket resulterar i att samma idé kan skilja sig mellan företag (Erlingsdóttir och Lindberg, 2005). När den abstrakta idén tagits emot och tolkats av organisationen kommer idén att börja översättas i nya processer och handlingar. Ifall dessa handlingar sprids och utförs likartat av tillräckligt många i organisationen kommer idén tillslut att börja ses som allmän kunskap, börja tas för given och institutionaliseras (Czarniawska och Sevón, 1996; Morris och Lancaster, 2006).

Institutionalisering är det sista stadiet av implementeringen eftersom idén då inte ifrågasätts utan rättfärdigas och förstärks i varje handling.

Översättningsteorin ser inte ett företag som en enskild aktör, utan som ett stort nätverk av flera mindre aktörer, exempelvis individer eller avdelningar. För att idén skall nå implementering och institutionalisering behöver den bli accepterad av tillräckligt många aktörer så att den inte längre ifrågasätts. För att det ska ske måste idén spridas i organisationen, från en person till en annan inom samma avdelning, eller från en avdelning till de andra avdelningarna. En idé kan färdas från en aktör till en annan i form av tal, skrift eller visuella handlingar. När idén uppmärksammas hos mottagaraktören kommer denne i sin tur att översätta idén och utföra en handling som gör att idén sprids vidare till nya personer eller avdelningar. Idén kommer därmed ständigt att spridas och förändras i en serie av översättningar mellan olika organisatoriska aktörer, innan den blir institutionaliserad (Czarniawska och Sevón, 1996; Morris och Lancaster, 2006).

En aktör behöver inte bli övertygad om idén. Därmed stannar idén upp i sin resa och kommer inte att spridas vidare vilket motverkar att den institutionaliseras. I översättningen kan dessutom en helt annan tolkning av idén uppstå. Så skapas en slags anti-idé som motsätter sig den ursprungliga idén (Czarniawska och Sevón, 1996). Om anti-idén omsätts till handling och sprids vidare kan anti-idén och handlingen motverka att den ursprungliga idén institutionaliseras. Översättningen har därmed ett stort inflytande på huruvida idén kommer att spridas vidare och implementeras i en organisations operationella processer eller inte. Vi förklarar de viktiga komponenterna i översättningsprocessen nedan.

## 2.3 Hur en idé översätts i en organisation

Det första som händer i översättningsprocessen är att aktören tolkar vad den nya idén är för något beroende på tidigare erfarenheter och i vilken situation aktören befinner sig i. Detta är den interna påverkan. För att aktören sedan ska agera på idén behöver den uppfattas som viktig. Den uppfattningen formas av den externa påverkan. Extern påverkan sker via social kontext, ideologisk kontroll och allmänhetens uppmärksamhet.

### 2.3.1 Intern påverkan – Uppfattning

När en aktör blir medveten om en ny idé översätter denne innebörden av idén beroende på tidigare erfarenheter. Detta kallas kategorisering. Den nya idén tillskrivs mening och klassas som någonting utifrån vilka tidigare erfarenheter idén kan relateras till. Då aktörer har olika bakgrunder och tankemönster kommer de att tolka och klassificera en ny idé annorlunda. Detta förklarar exempelvis varför skilda avdelningar som sälj och produktion kan tolka samma idé på olika sätt (Rosch et al., 1976; Medin, 1989).

Dessutom påverkar den rådande situationen hur en idé tolkas. Ifall en aktör befinner sig i en besvärlig situation kommer aktören att försöka kategorisera nya idéer som lösningar då det finns en vilja att lämna den besvärliga situationen. Om idén inte kategoriseras som en lösning kommer den därmed inte att prioriteras. Därför påverkas översättningen av en idé påverkas av vilken problemsituation aktören befinner sig i (Strang och Meyer, 1993; Greenwood et al., 2002).

### 2.3.2 Extern påverkan – Legitimering

För att en aktör ska prioritera en idé, utföra en handling och sprida idén vidare, behöver den legitimeras som viktig. En sådan legitimeringsfaktor är den sociala kontexten. Hur en aktör tolkar en idé påverkas av vilka normer som råder, vilken agenda som är satt och vilken maktstruktur som finns. Individer med hög social status samt formell eller informell makt kan påverka vilka problem som anses viktiga och vilket agerande som är accepterat. Till exempel påverkas översättningen av politiska och kulturella strukturer som tas för givna i organisationen. Den sociala kontexten påverkar alltså vilka frågor som får uppmärksamhet i organisationen (Czarniawska och Sevón, 1996).

Ett annat sätt att legitimera en idé är genom ideologisk kontroll. Till skillnad från den sociala kontexten innebär ideologisk kontroll att en idéspridare avsiktligt försöker påverka hur aktörer i

organisationen översätter en viss idé. Det finns två sätt att skapa detta inflytande (Czarniawska och Sevón, 1996). Det första är genom utläring. Utläring sker via förklarande eller hypotetisk utläring. Hypotetisk utläring innebär att läraren och eleven går igenom flera "som om"-situationer tills eleven själv kommer fram till den typ av översättning som avsändaren önskar. Idéspredare inom de flesta organisationer använder sig däremot av förklarande utläring. I denna metod presenterar läraren idén som en sanning för eleven. Idén får en officiell översättning som eleven förväntas följa. Enligt teorin misslyckas detta ofta då processen urholkar mottagarens egen översättning eftersom denne inte får möjlighet att kategorisera och tolka idén till sin egen kontext. Enligt teorin blir därmed eleven mindre benägen att utföra en handling vilket gör att spridningen av idén avstannar.

Det andra sättet att utföra ideologisk kontroll är att idéspredaren kopplar den nya idén till en redan välkänd idé för att få legitimation. Så kallade mästar-idéer är institutionaliserade idéer som är såpass vedertagna att de sällan ifrågasätts. Ett exempel är idén om att företag behöver konkurrensfördelar för att överleva. Eftersom mästar-idén inte ifrågasätts av organisationen kan den nya idén lättare bli accepterad om den kopplas till retoriken från mästar-idén, t.ex. genom att argumentera att lean production ger utökade konkurrensfördelar (Morris och Lancaster, 2006).

Översättningsteori uppmärksammar också vikten av massmedias påverkan för hur vi tolkar idéer. Media är en faktor som påverkar allmänhetens uppmärksamhet genom att styra vilka problem som är på samhällets agenda. Agendan påverkar företagens situation eftersom media ger uttryck för vilken norm som råder i samhället genom att hylla eller förkasta ett visst beteende (Grafström, et al., 2015). Idéer som kan kopplas till uppmärksammade problem i media har därmed en större chans att bli legitimerade och klassificerade som relevanta lösningar.

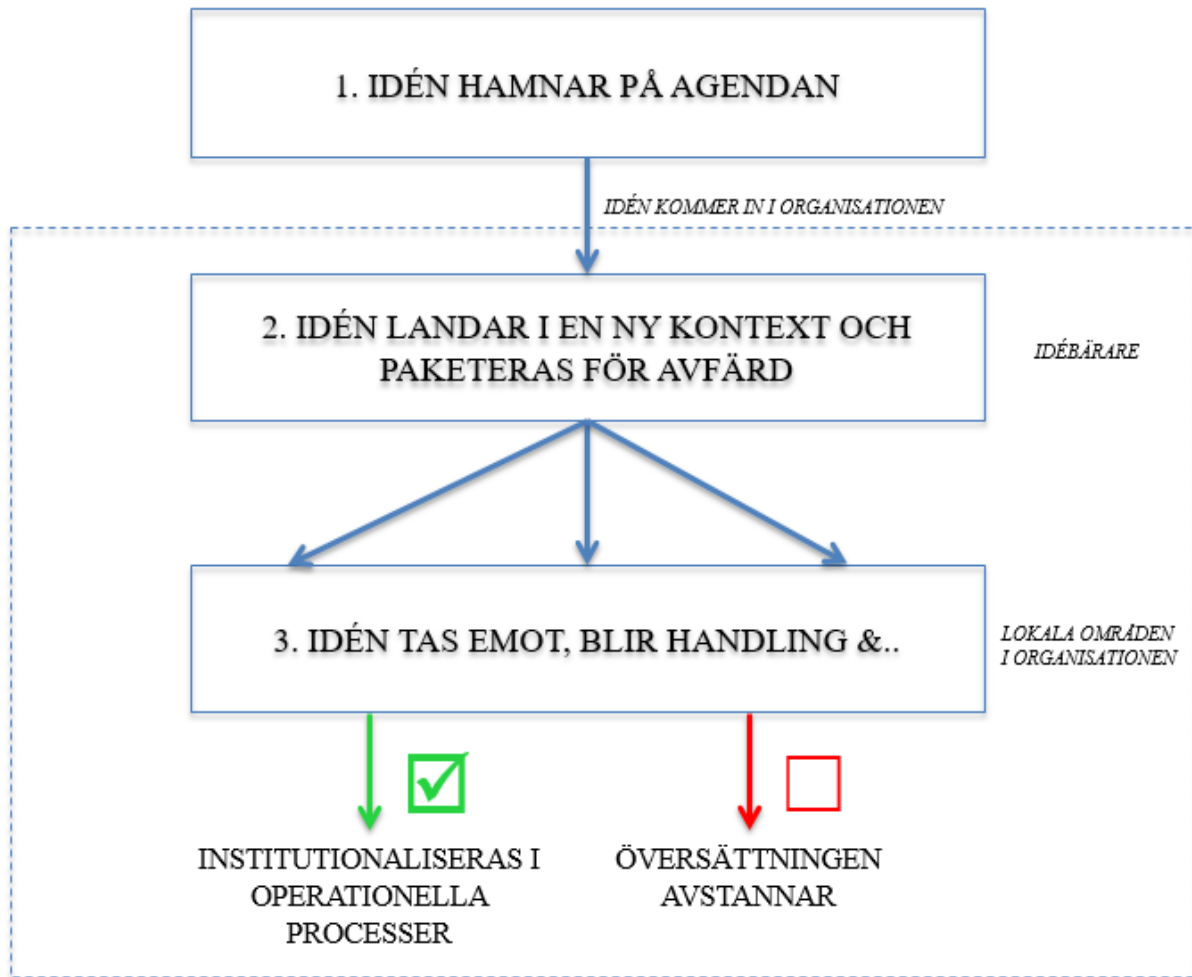
Intern och extern påverkan förklarar alltså varför en idé översätts på ett visst sätt i en organisation. Om aktörerna ställer sig positiv till idén kommer idén få ny energi och bli översatt i handling inom organisationen. Detta gör att idén kommer att färdas vidare och slutligen implementeras och institutionaliseras. Om dessa aktörer inte sympatiserar med idén skapas en anti-idé. En anti-idé kan som nämnt vara en idé eller handling som motsätter sig den ursprungliga idén. Även passivitet eller ignorans för en idé är en anti-idé eftersom den motverkar idéns fortsatta spridning (Czarniawska och Hernes, 2005).

## 2.4 Framtagen teoretisk modell

För att kunna besvara forskningsfrågan om vad som möjliggör eller motverkar att CSR institutionaliseras måste vi förstå vad som påverkar hur en idé färdas inom en specifik organisation. Vi finner att översättning använts av flertalet forskare för att studera hur managementidéer implementeras i enskilda organisationer. Bland annat har analysverktyget använts för att förklara hur lean har implementerats i den svenska sjukvården och den brittiska byggbranschen, samt för hur CSR har implementerats i ett svenskt finansföretag (Erlingsdóttir och Lindberg, 2005; Morris och Lancaster, 2006; Frostensson, 2013).

Samtliga studier vi studerat har utvecklat specifika modeller för den stegvisa översättningsprocessen för sina enskilda studier. För att kunna besvara vår forskningsfråga tar vi stöd i dessa studier och aggregerar en modell baserat på de faser vi identifierat som återkommande i studierna. I varje steg har den externa och interna påverkan (se avsnitt 2.3) en central roll då det påverkar ifall idén sprids vidare eller inte. Till vår kännedom finns i dagsläget inte en gemensam, applicerbar modell för hur översättning kan analyseras i en enskild organisation. Därför är vår ansats att utveckla en modell som ger förklaringsvärde för vår specifika studie men även att ge ett bidrag för teori och praktik genom att skapa ett ramverk som kan appliceras generellt på studier om implementering av managementidéer.

Nedan presenteras den framtagna modellen, som kommer att vara det huvudsakliga teoretiska verktyget för att förstå den stegvisa processen som en idé går igenom när den ska översättas och implementeras i en organisation.



Figur 1: Hur en idé färdas i en organisation och institutionaliseras

### 1. Idén hamnar på agendan

Det första steget i översättningsprocessen är att idén blir aktuell för den specifika organisationen. Det måste finnas en anledning för en organisation att implementera idén, annars kommer den att fortsätta vara ett fenomen i den yttre miljön. Drivkraften är att vinna legitimering av omvärlden genom att implementera en legitimerad idé. Idén legitimeras utav någon av de tre faktorerna presenterade i avsnitt 2.3 (social kontext, ideologisk kontroll, medias påverkan). Enligt teorin underlättas legitimeringen av en idé genom att den blir kopplad till existerande mästar-idéer eller genom uppmärksamhet från handelshögskolor och konsultfirmor (Erlingsdóttir och Lindberg, 2005; Clark och Salaman, 1998; Hargadon och Sutton, 1997; Kipping och Engwall, 2002).

## **2. Idén landar i en ny kontext och paketeras för avfärd**

En idé är kontextlös när den lämnar ett visst område, till exempel när den sprids från en handelshögskola eller konsultbyrå. Kontextlösheten är en förutsättning för att idén sedan ska kunna omtolkas i en översättning på en annan plats. Det innebär att en idé måste och omtolkas i en specifik organisations kontext efter att den har hamnat på agendan. Därmed får idén en ny innebörd och förändras, ofta med nya formuleringar eller etiketter som gör den mer eller mindre attraktiv för medarbetare i mottagarorganisationen. Denna process kallas för att idén paketeras om. Tidigare studier observerar att nya managementidéer som lean och CSR ibland närmast kan beskrivas som ett nytt namn på redan existerande normer och arbetssätt i organisationen (Morris och Lancaster, 2006; Jutterström och Norberg, 2013).

Idébärarna ser till att idén paketeras om och färdas ut i organisationen. Idébärarna legitimerar idén genom att presentera ett orsak-verkan samband, där idén argumenteras vara lösningen på ett organisatoriskt problem (Latour, 1987: 114-115; refererad till i Morris och Lancaster, 2005).

## **3. Idén tas emot, blir handling och institutionaliseras**

I det sista steget möter idén praktiken vilket innebär att den ska institutionaliseras i det dagliga arbetet i organisationen. Varje individ i organisationen måste översätta idén till sitt sätt att arbeta. Hur idén översätts och tas emot beror på situationen, kategoriseringen och legitimeringen i de avledningarna där idén ska implementeras. Tidigare studier visar att en misslyckas institutionalisering ofta beror på att idébärarna inte kunnat presentera den nya idén som en lösning på de situationer och problem som individer i organisationen står inför (Morris och Lancaster, 2005). För att underlätta att idén institutionaliseras har tidigare studier identifierat att idén bör kopplas till redan befintlig praxis (Erlingsdóttir och Lindberg, 2005). Genom att låta aktörerna upptäcka och mobilisera översättningen av idén själva istället för att tvinga på dem en lösning ökar chansen för lyckad implementering. Då får nämligen idén mer energi att översättas vidare (Czarniawska och Sevón, 1996). En idé kommer att översättas och färdas fram och tillbaka i organisationen och när den upprepats i handling tillräckligt många gånger blir den slutligen institutionaliserad.

## 2.4.1 Avslutning

Vi finner stöd i att översättning är ett välkänt redskap för att förstå hur en mottagorganisation tolkar en idé. Vårt presenterade ramverk för en stegvis analys av översättningsprocessen (med den interna och externa påverkan) kommer att användas för att besvara studiens forskningsfråga gällande vilka faktorer som möjliggör och motverkar att CSR implementeras och institutionaliseras i en organisation. Denna stegvisa modell används för att strukturera empirin och för att ge förklaringsvärde i analysen.

## 3. Metodval

### 3.1 Metodval och forskningsansats

#### 3.1.1 Forskningsstrategi

Studien utgår från en abduktiv ansats. Det innebär att vi har tagit avstamp i befintlig teori om CSR och sedan anpassat det teoretiska ramverket för att förklara fenomen vi identifierat vid datainsamlingen (Alvesson och Sköldberg, 2008). Strukturen på processen gör att frågorna vid datainsamlingen har kunnat anpassas utifrån ny teori och att vi har kunnat säkerställa att rätt empiriskt underlag samlats in. Detta har möjliggjort uppfyllandet av studiens ambitioner att bidra till forskningsfältets empiriska underlag samt utveckla rådande teori på CSR och organisatorisk förändring.

Vår uppfattning är att en kvalitativ ansats med hjälp av djupintervjuer ger oss redskap för att analysera den komplexa natur som organisatorisk förändring innebär. Den kvalitativa metodens betoning på processer ger oss möjlighet att förstå hur en organisations historia formar dess nuvarande verklighet (Bryman och Bell, 2013). Eftersom vi vill förstå hur den rådande kontexten inom organisationen påverkar aktörernas agerande och tolkningsförmåga är valet av kvalitativ metod lämpligt. Alternativet, att göra en kvantitativ ansats via exempelvis en enkätundersökning, lyckas sannolikt inte belysa de subjektiva och symboliska faktorerna som uppstår mellan aktörer i en organisation. Kvantitativ forskning tenderar nämligen att ge en statisk bild av verkligheten som inte tar hänsyn till tolkningsprocessen som uppstår i sociala grupper (Blumer, 1956: 685).

Att kombinera en kvantitativ och kvalitativ ansats kan potentiellt ge starkare bevis för faktorerna som påverkar implementeringen genom att kvantifiera dess samband och påverkan. Med hänsyn till omfattningen att mäta implementeringen i ett stort bolag bedömer vi dock att en uteslutande kvalitativ ansats är det mest effektivt tillvägagångssättet givet omfånget av en kandidatuppsats.

#### 3.1.2 Forskningsdesign

Forskningsfrågan besvaras genom en fallstudie på ett internationellt företag. En fallstudie möjliggör en informationsrik datainsamling som kan analyseras för att få en förståelse av en mer

generell frågeställning, som varför det uppstår komplikationer vid implementeringen av CSR (Bryman och Bell, 2013).

Den huvudsakliga kritiken mot fallstudier är att ett fall inte är representativt och således inte kan generera resultat som kan appliceras och generaliseras på mer än ett företag. Vi är medvetna om denna nackdel men anser att metodens främsta styrka, att kunna ge en djupgående och detaljerad redogörelse för ett fall, är mer lämpat för studiens syfte. Vidare anser somliga forskare att resultaten från den kvalitativa forskningen istället kan generaliseras till teorin, vilket är i linje med studiens syfte (Mitchell, 1983: 207).

Alternativet är att göra en jämförande studie mellan olika företag. Det hade kunnat stärka resultatet eftersom vi hade kunnat ställa fenomen vid implementeringen mot varandra och särskilja vad som är gemensamt samt unikt för varje organisation. Även om generaliserbarheten fortfarande kan kritiseras för att det rör sig om relativt litet urval hade en sådan studie höjt resultatets generaliserbarhet. Givet studiens begränsade omfång bedömer vi att en studie på två företag skulle riskera att ge mindre insyn i varje företag. Vi bedömer att detta skulle ge en större negativ inverkan på resultatets djup än vad som skulle vägas upp av den ökade generaliserbarheten.

### 3.1.3 Litteraturstudie

Studien föregicks av en litteraturstudie på CSR. Den empiriska behandlingen har sedan följt en simultan process med litteraturstudien, för att hitta relevanta analysverktyg till det insamlade materialet. Vi har gjort en omfattande litteraturstudie på tre distinkta forskningsområden: CSR, institutionell teori och översättningsteori. Utifrån de två senare fälten har vi föreslagit en aggregerad modell, baserad på tidigare forskning, för att bidra till en empirisk insamling och teoriutveckling av de identifierade forskningsluckorna.

## 3.2 Urval

### 3.2.1 Fallföretag

Valet av fallföretag gjordes med bakgrund av att företaget i fråga har en omfattande CSR verksamhet med flera CSR initiativ inom olika organisatoriska funktioner. Företaget har en uttalad CSR-strategi och den högst ansvariga för CSR-avdelningen rapporterar direkt till VD. Vi anser därmed att företaget kan ge insikter för hur en implementationsprocess i ett större bolag fungerar.

För att kunna få ett tillräckligt stort urval för att besvara forskningsfrågan, har det varit avgörande att få kontakt med ett flertal personer i samma organisation. Detta fick vi möjlighet att göra i samarbete med vårt fallföretag. Vi har valt att anonymisera organisationen på vår kontaktpersons begäran. I denna studie benämns därmed företaget med kodnamnet ”Omega”.

### 3.2.2 Intervjupersoner

För denna studie har vi intervjuat 12 anställda på företaget (se appendix 1). Cirka hälften av de vi intervjuat jobbar med att driva CSR-projekt. Detta gör att dessa personer är lämpliga intervjupersoner för forskningsfrågan, då de har en bättre inblick i arbetet än många andra på företaget. Dessa personer kan antas ha en positiv inställning till CSR då de valt detta arbete. För att minska risken att få en snedvriden bild av verkligheten har vi valt att även intervju personer som jobbar i andra delar av företagets verksamhet. Eftersom dessa personer inte aktivt initierar CSR men förväntas implementera initiativen, anser vi får en ökad helhetsbild av implementeringen genom att intervju dem. Vi kan genom dessa två perspektiv ställa eventuellt skiftande upplevelserna i relation till varandra. Resultatet är att analysarbetet blir mer djupgående och heltäckande än om enbart personer som driver CSR-projekt hade intervjuats.

Med hänsyn till att studien omfattar så få respondenter kan vi inte redogöra för hur processen upplevs i hela organisationen. För att motverka denna brist har vi valt att intervju personer på flera organisatoriska nivåer för att få en bredare bild av implementationsprocessen. De personer vi har fått möjlighet att intervju i studien är 35-55 år. Således saknar vi perspektiv från yngre medarbetare i organisationen. Vi är medvetna om att detta är en brist i studien och att vi riskerar att missa insikter kring hur generationsskillnader påverkar agerandet i organisationen.

I studien har vi inte tagit hänsyn till respondenternas kön. En djupare analys av genusstrukturerna och dess påverkan på de operationella processerna saknas alltså i analysen. Med hänsyn till studiens omfattning redogör vi inte för detta perspektiv.

## 3.3 Kvalitativ undersökning

### 3.3.1 Semistrukturerade trattintervjuer

Vi valde att utföra intervjuerna enligt en semistrukturerad intervjuform med en del förutbestämda frågor för att säkerställa att intressanta områden berördes. Trattmetoden tillämpades för

strukturering av intervjuerna. Metoden innebär att intervjuerna inleddes med allmänna frågor om deltagaren för att sedan innefatta mer djupgående och intervjuspecifika frågor (se appendix 2), beroende på vad intervjupersonen sade (Kylén, 1994). Frågorna var öppna för att ge intervjupersonerna skulle få möjligheten att utveckla sina tankar.

### 3.3.2 Genomförande av datainsamling

Vi medverkade tillsammans under intervjuerna för att kunna korrigera för subjektiv skevhet hos varandra. Intervjuerna, som varierade mellan 30-90 minuter, spelades in och transkriberades för att underlätta analysarbetet och bearbetningen av empirin. Intervjuerna utfördes i lokaler som intervjupersonerna själva valde ut i syfte att bidra till personernas trygghet. En av oss ledde intervjun medan den andra fokuserade på att ställa följdfrågor och kontrollera att samtliga planerade intervjuteman berördes.

En av intervjuerna genomfördes i grupp om tre personer vilket kan påverka resultatet av svaren då intervjupersonerna eventuellt påverkades av att ha sina kollegor i samma rum. Anledningen till detta är att respondenterna inte hade möjligheten att genomföra intervjun enskilt på grund av tidsbrist. Vi anser dock att gruppintervjun ledde till djupare insikter då intervjupersonerna fick möjligheten att diskutera fenomen sinsemellan under intervjun vilket gav samtalet en ytterligare dynamik.

## 3.4 Analys av datainsamling

Intervjuerna utfördes mellan februari och april 2016. Att intervjuerna är spridda över ett långt tidsspänn relativt till forskningsperioden anser vi vara bra för studiens resultat. Det har medfört att vi kunnat arbeta med teoribearbetning parallellt med empiriinsamlingen. Således har vi kunnat ställa mer insiktsfulla frågor under studiens gång och komplettera med den information vi saknat initialt. Intervjuerna har transkriberats till ca 80 sidor intervjumaterial för att kunna analysera mönster i svaren. För att säkerställa materialets kvalitet lyssnade vi igenom intervjuerna och korrekturläste texterna ett flertal gånger. En riskfaktor i arbetet är att två av intervjuerna varit på engelska. Vi har själva behövt översätta intervjuerna till svenska, en process som inbegriper subjektiva beslut kring ordval vid transkriberingen (Bryman och Bell, 2013). För att korrigera för skevheten i varandras översättning korrekturläste vi därmed varandras transkriberingar.

Analysen av empirin gjordes till en början enskilt innan vi gemensamt diskuterat våra upptäckter. Syftet med detta var att minska risken för subjektivitet i analysen som kan uppkomma ifall vi gemensamt hade diskuterat det empiriska materialet initialt. Därefter har empirin strukturerats upp baserat på identifierade mönster i respondenternas svar samt med den teoretiska referensramen som stöd. Presentationen av empirin på detta sätt anses ge gynnsamma förutsättningar både för läsoplevelsen och för vårt analysarbete.

Analysen har gjorts baserat på de fenomen som vi har identifierat i den studerade organisationen. Vi har sedan sökt stöd i det teoretiska ramverket för att förklara och förstå varför dessa fenomen uppkommit. Även analysarbetet har till en början genomförts separat för att kunna komplettera varandras insikter, minska risken för subjektivitet och även för att inte störa varandras analytiska process.

### 3.5 Metoddiskussion

I metodens design har stort fokus lagts på att underlätta identifiering av fenomen som uppkommer vid implementeringen av CSR i fallföretaget och att bygga en djupare förståelse kring dessa. En nackdel med fallstudien är hur dessa resultat kan generaliseras till andra företag. Genom vårt arbetssätt att undersöka perspektiv från olika avdelningar begränsar vi risken för att resultatet påverkats av slumpartade händelser i avdelningsspecifika sammanhang. För högre generaliserbarhet är en studie på fler fallföretag önskvärt men sett till uppsatsens omfång har det önskvärda djupet inte kunnat nå inom den givna tidsramen. Då studiens resultat formulerats för att inte vara fallspecifikt utan för att ge en generell förståelse för generella mekanismer inom organisationer anser vi ändå att den externa validiteten är tämligen hög.

Djupintervjuer innebär en risk för subjektivitet både i respondenternas svar och i författarnas tolkning (Bryman och Bell, 2013). För att minska påverkan på respondenterna och deras svar utgick vi från samma intervjuguide i samtliga intervjuer och la stor vikt på att ställa öppna och neutrala frågor. Vi bad även respondenterna förtydliga påståenden som skulle kunna vara tvetydiga för att minska risken för feltolkning. Dessutom spelades samtliga intervjuer in och transkriberades för att undvika felcitering.

Intervjuerna utformades för att öka respondenternas bekvämlighet i syfte att få fram deras

personliga tolkningar. Detta genomfördes praktiskt genom att de inledningsvis fick berätta om sitt arbete och därefter beskriva hur processen för arbetet med CSR ser ut. Därefter gick vi vidare till mer känsliga frågor om eventuella utmaningar i arbetet. Trots eventuella känsligheter vid dessa områden påvisade intervjupersonerna förhållandevis stor öppenhet i att diskutera dessa punkter. Detta kan bero på att vi hade betonat deras anonymitet samt att flera av respondenterna uttryckte en vilja till att lösa dessa utmaningar.

Det finns en risk att de vi intervjuat valt att återge vinklade svar som organisationen vill förmedla utåt. För att minska denna risk anonymiserade vi samtliga respondenter och vissa frågor omformulerades för att se ifall respondenterna återgav annorlunda svar. Det kan även argumenteras att det är problematiskt att dra generella slutsatser från studiens relativt låga antal intervjupersoner. Generaliserbarheten i studiens slutsatser stärks dock genom att vi i analysen utgår från tydliga mönster som uppkommit under empiriinsamlingen (Yin, 2013). Vår samlade bedömning är därmed att sanningsgraden och trovärdigheten i de intervjuades svar och tolkningar är hög.

### 3.5.1 Etiska ställningstaganden

För att säkerställa att respondenterna känner sig bekväma med handlingen av det empiriska materialet har samtliga fått chansen att ta del av uppsatsens innehåll innan den slutgiltiga versionen fastställts. Vi har även vidtagit åtgärder för att anonymisera företaget samt undvika att citat skall kunna kopplas till en specifik individ.

## 4. Empiriredovisning

### 4.1 Omega – bakgrund och företagskontext

Omega är ett internationellt företag i en bransch beskriven som intensiv och där marginalerna är pressade. Respondenterna menar att i den hårda konkurrensen är innovation, flexibilitet och kostnadseffektivisering avgörande faktorer för företagets överlevnad.

Det återkommer under intervjuerna hänvisningar till hur organisationens värderingar påverkar det dagliga arbetet. En högt uppsatt chef kallar det för *”företagets interna golfström”* och menar att organisationen värderar kostnadsmässigt rationella beslut. En anställd menar att *”det är dollarn folk bryr sig om”* och får medhåll av en kollega som konstaterar att *”det är den världen vi lever i”*.

### 4.2 Respondenternas legitimering av Omegas CSR-engagemang

Under intervjuerna återkommer fyra teman som respondenterna framhåller som anledningen till att Omega engagerar sig i CSR. Medias uppmärksamhet, anställdas intressen, kundkrav och lagstiftning. Vi utvecklar dessa nedan.

Samtliga respondenter nämner att CSR är viktigt för att öka medvetenheten om företagets varumärke. De anställda på CSR-avdelningen framhåller att CSR bygger en positiv bild av företaget och fyller en form av marknadsföringsfunktion. CSR är dock inte bara ett verktyg för att öka positiv medial exponering. Respondenter som jobbar med leverantörshantering förklarar att deras främsta drivkraft för att jobba med CSR är att minska risken för negativ medierapportering och varumärkesförlust. De hänvisar till att konkurrenter har förlorat anseende när media rapporterat om oetiskt företagsbeteende i organisationerna. Respondenterna menar att detta ökat fokuset på CSR inom Omega för att inte riskera att drabbas av samma öde.

*”Min uppfattning är att CSR handlar 30 % om positivt varumärkesbyggande och 70 % om att vi inte klantar till det.” – Mellancheff*

Fortsättningsvis framhålls att CSR är viktigt för att profilera företaget gentemot anställda då CSR gör företaget mer intressant som arbetsgivare. Flera respondenter menar även att de som redan är anställda på företaget känner en stolthet när företaget omnämns i media för att de gjort CSR-initiativ. Det framkommer att det finns en skillnad i inställning till CSR beroende på de anställdas

ålder. Respondenterna menar att den yngre generationen i större utsträckning bryr sig om att deras arbetsgivare tar företagsansvar och själva är intresserade av att driva CSR-frågor. En av cheferna uttrycker det som att yngre personer ”*inte bara ställer sig frågan vad kan jag ge företaget, utan även vad företaget kan ge mig som anställd*”. Respondenterna menar alltså att CSR är nödvändigt för att locka ny, ung arbetskraft.

Kundernas krav på att Omega ska engagera sig i CSR framhålls av majoriteten av respondenterna som en anledning för företaget att engagera sig i frågan. Kundernas förhandlingskraft är stor och gör att företaget måste anpassa sig förklarar flera respondenter.

*”Vi vet att om vi inte gör CSR kan vi inte vara i branschen, för alla kommer göra det om ett antal år. Så är det. Kunderna kommer välja bort oss.” – anställd som driver CSR-projekt*

Slutligen poängteras att regulativa faktorer som lagstiftning och EU direktiv gör att företaget måste engagera sig i CSR. Respondenterna menar att lagstiftningen är ett viktigt påtryckningsmedel för att rättfärdiga CSR-arbete. En respondent beskrev uppstarten av ett projekt som att det ”*startades som en reaktion på att EU förberedde lagstiftning på området. Innan dessa hade inte mycket hänt, som normalt på Omega innan det sätts krav.*”

### 4.3 Hur Omega inkorporerar CSR i sin strategi

*”Vi har inte CSR inom Omega. Vi har en kombination av hållbarhet och företagsansvar.” - anställd som driver CSR-projekt*

I flertalet intervjuer framhålls vikten av namnbytet från CSR till en företagsspecifik benämning. En respondent förklarar att namnbytet ska signalera att Omega skapat en CSR-strategi som passar företagets kontext. En anställd på CSR-avdelningen beskriver att det är viktigt att förstå att CSR på Omega inte är filantropi utan skall bidra till konkurrenskraften. Utifrån detta har Omega utvecklat ett flertal initiativ. Vi har tolkat projekten utifrån hur respondenterna beskriver dem och sammanfattar dem som fyra koncept. Dessa har karaktärsdrag som vi tolkar som fyra olika typer av projekt: riskminimering, effektivisering, marknadsföring och kommersiella projekt (se tabell 1). Det framkommer under intervjuerna att riskminimering och effektiviseringar har funnits i företaget en längre tid än de andra projekten.

Tabell 1. Hur Omega inkorporerat CSR i sin strategi

<i>CSR-koncept</i>	<i>Exempel på initiativ</i>	<i>Typ av projekt</i>
<b>Företagsansvar</b>	Leverantörshantering Anti-korruption	Riskminimering
<b>Miljö</b>	Minska CO2-påverkan Effektivisera energianvändning Materialåtervinning	Effektivisering Kostnadsbesparing
<b>Välgörenhetsprojekt</b>	Socio-ekonomisk utveckling	Konkurrensfördel Marknadsföring
<b>Övriga initiativ</b>	Innovationsprojekt	Kommersiella projekt

Fullständig tabell i Appendix 3

Flertalet intervjupersoner anser att projekten inom ansvarsfullt företagande främst handlar om att minska risken för skador och olyckor som kan missgynna Omega. De menar att värdet i denna typ av projekt är att undvika kostnader i form av rättsfall och förlorat anseende. En respondent förklarar att om en arbetsskada sker hos organisationens leverantör och det uppstår en stämning gentemot företaget så är Omega i mycket bättre försvarsposition ifall de kan påvisa att de har tagit åtgärder för att minska dessa risker.

Respondenterna beskriver att effektiviseringsprogrammen är de projekt som är lättast att synkronisera med CSR. De tar upp exemplet energibesparing, som ofta leder till både minskade kostnader och minskad miljöpåverkan vilket en respondent förklarade som att ”*för varje halverad använd yta, har vi ju minskat både kostnader och miljöpåverkan*”. Samtliga respondenter menar att det är en viktig konkurrensfördel att kunna sänka kostnaderna för företaget och kunder. Genom att exempelvis sälja energisnåla produkter kan de sänka energikostnader för kunden vilket bidrar till CSR och bra marknadsföring simultant. Ett annat exempel är att Omega nu levererar fler

produkter via tåg istället för flyg vilket är både billigare och miljömässigt bättre. Ingen av de vi intervjuat något problem med att införa CSR så länge kostnadskalkylen för implementeringen är positivt.

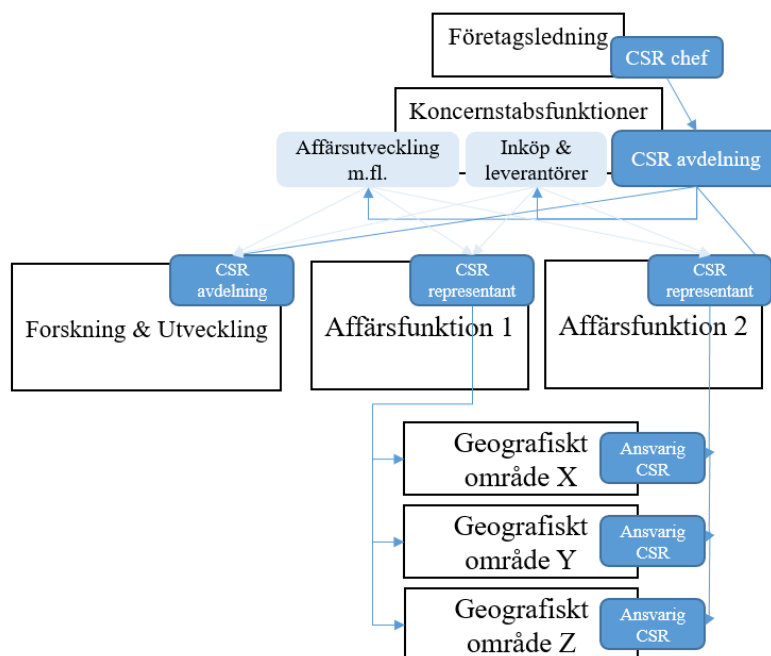
Slutligen engagerar sig Omega i projekt för marknadsföring och kommersiella projekt. Kring denna typ av projekt råder större oenighet mellan respondenterna. Somliga respondenterna menar att projekten är på gränsen till filantropi vilket blir motsägelsefullt då Omega uttryckligen inte ska engagera sig i filantropi. Värdet i dessa projekt rättfärdigas genom att vara bra marknadsföring. Det beskrivs exempelvis att en bra relation med ideella organisationer bygger ett nätverk av kontakter för framtida affärer. En av cheferna förklarar:

*”Ideella engagemang är till viss del filantropiska, men med tanke på att många kunder är engagerade i det också, så gör det att vi ökar brand recognition.” –  
anställd på Omega*

Samtliga respondenter är överens om att CSR bidrar till konkurrenskraften, differentiering och tillväxten för Omega. Vi identifierar dock två grupperingar inom respondenterna. De personer som inte är anställda av CSR-avdelningen är kapitalrationella och menar att de enbart engagerar sig i CSR om de kan beräkna en vinst genom riskminimering och effektiviseringar.

CSR-anställda är mer pragmatiska och framhåller att CSR har ett värde som inte alltid går att beräkna men att företaget bör engagera sig ändå. De menar att CSR representerar Omegas värderingar och att detta är värdeskapande att kommunicera dessa internt och externt. Det framkommer dock att samtliga respondenter ser en problematik i att de inte kan beräkna det finansiella värdet av vissa CSR-initiativ och att mer forskning på ämnet behövs.

## 4.4 Struktur för att omvandla CSR till operationella processer



Figur 2. Omegas organisatoriska struktur och CSR avdelningens nätverk

*“När jag började fick jag åka snålskjuts, hitta någonstans att sitta etc. Nu har jag en formell roll och har ett formellt team. CSR har blivit formaliserat och det drivs på ett tydligare sätt och med ett engagemang som inte fanns tidigare.” - anställd som driver CSR-projekt*

När CSR formaliserades för ett antal år sen, som en del av Omegas strategiska fokusområden skapades en tydligare struktur. Då formades Omegas CSR-avdelning som har övergripande ansvar för hela CSR-arbetet (se figur 2). För att säkerställa den strategiska kopplingen rapporterar chefen för CSR-avdelningen till VD. Syftet med CSR-avdelningen sägs vara att integrera alla projekt i den dagliga verksamheten, den så kallade linjeverksamheten. En anställd på CSR-avdelningen förklarar att målet med avdelningen är att den en dag inte skall behöva finnas längre, utan att alla projekt ska vara integrerade operationellt.

CSR-avdelningen består av specialister som arbetar tillsammans med hållbarhetsansvariga i alla affärsfunktioner och geografiska områden. Flertalet CSR-ansvariga jobbar i små grupper i olika affärsfunktioner och rapporterar till CSR-avdelningen. Majoriteten av respondenter uttrycker att skapandet av CSR-avdelningen varit bra för att det gett en ökad struktur åt CSR-arbetet. De små

grupperna menar att de är nöjda med hur samarbetet mellan deras funktioner och CSR-avledningen. De upplever sig ha frihet att fatta egna beslut som passar in i den specifika linjeorganisationens verksamhet. Flera chefer förklarar även att media förväntar sig att Omega uttalar sig angående CSR och då är det viktigt att CSR-avdelningen kan sköta den kommunikationen tillsammans med kommunikationsavdelningen.

*”Vi försöker jobba med CSR-verksamheten både top-down och bottom-up för att motverka middle manager permafrost” – anställd på CSR-avdelningen*

För att implementera CSR i linjen<sup>6</sup> följs en stegvis process. Först skapas ett initiativ från antingen CSR-avledningens håll eller från en medarbetare i organisationen som har en idé. Därefter tar CSR-avdelningen tillsammans med de berörda avdelningarna ett beslut om idén ska operationaliseras. Beslutet baseras på ett ramverk som gör en helhetsbedömning av strategisk koppling, kostnad, finansiell vinst och marknadsföringsmässig vinning. När det beslutats att ett projekt skall operationaliseras, måste en avdelning avsätta resurser till projektet. Det innebär att varje CSR-projekt kommer drivas och finansieras av en specifik avdelning och via deras budget. En person vi träffar sammanfattar det som att *”projekt ska alltid drivas av organisationen där de hör hemma. Om det är några helt nya projekt som kan skapas och ska drivas, så handlar det alltid om att hitta en ”ägare” som är beredd att investera i idén.”* Flertalet respondenter menar att det kan vara problematiskt att hitta tillhörighet för projekt eftersom en avdelning måste besluta sig för att investera sin egen budget i projektet. Projekt som har en tydlig tillhörighet i linjen förväntas drivas via den avdelningen men det är upp till avdelningschefen att själv besluta om. Detta innebär alltså att avdelningschefen kan avböja att driva programmet om hen inte anser sig ha resurser.

## 4.5 Upplevd problematik i CSR arbetet

Under intervjuerna återkommer fyra områden som av respondenterna uppfattas som utmaningar i CSR arbetet: avsaknad av finansiell värderingsmodell, attityd och personligt intresse, okunskap samt kravbild och kostnadsfokus.

---

<sup>6</sup> Se appendix 4 för kartläggning av hur Omega har operationaliserat CSR

*”Jag skulle säga att den stora utmaningen är att vi inte kan sätta en pengalapp på CSR. Det blir så mycket lättare att sälja in om man kan peka på ett monetärt värde.” – anställd som driver CSR-projekt*

En framträdande problematik är enligt intervjupersonerna, svårigheten att mäta det finansiella värdet av vissa CSR-initiativ. Det framhålls att det är relativt lätt att mäta kostnadsbesparingar i effektiviseringsprojekt och riskminimeringsprojekt. Problematik uppstår i de projekt där kostnadsbesparingen inte är lika tydlig eller när de vill påvisa hur CSR kan öka tillväxt på längre sikt. Flertalet respondenter menar att anställda i organisationen är vana vid att beslut som inte har en tydlig finansiell vinst röstas ned. Detta styrks av de som jobbar med att driva CSR projekten. En anställd på CSR-avdelningen menar att de får ett sämre förhandlingsläge när hen ska övertyga resten av organisationen att jobba med CSR då hen inte kan påvisa det finansiella värdet av CSR.

Fortsättningsvis framhålls att attityden till CSR skiljer sig i olika delar av världen. Då studien är begränsad till Sverige kommer vi inte analysera hur arbetet med CSR ser ut i andra länder. Vi noterar dock att flera respondenter påpekar att samhällliga normer, lagstiftning och medial uppmärksamhet kring miljö- och social påverkan är viktig för attityden och kunskapen om CSR-arbete hos de anställda. Därmed upplever flertalet respondenter att det är svårare att driva CSR-frågor i länder där medvetenheten om CSR är lägre.

Samtliga intervjuade från CSR-avdelningen argumenterar att okunskap är den främsta anledningen till problematik vid implementeringen. De menar att lösningen är utbildningar och mer information om hur de anställda kan jobba med CSR i sin specifika arbetsroll. Exempelvis håller CSR-avdelningen utbildningar om CSR riktade till alla medarbetare. Under utbildningarna försöker de belysa hur CSR-investeringar kan reducera kostnader och skapa affärsmöjligheter. Det framkommer att många reagerar med intresse på utbildningarna. Samtidigt menar en respondent att även om anställda är intresserade, så väljer de att prioritera sina finansiella kostnadsmål.

Kostnadsfokus och den existerande kravbilden för anställda återkommer som ett problematiskt område. En respondent förklarar det som att *”man jublar ju inte direkt när man får ett nytt krav på sig”*. Anställda känner sig tidspressade och fokuserar på sina finansiella mål, menar flertalet respondenter. Under intervjuerna påpekas att enbart vissa anställda utvärderas på mål knutna till CSR. En respondent menar att hen upplevt att vissa försäljningsansvariga undviker att sälja in

CSR hos kunden just därför. En person som jobbar med CSR-frågor beskriver problematiken som att *”många tycker att det här är otroligt intressant, men när det kommer till kritan och man har ett kostnadsmål på sig, hur får man då denna person att fokusera på ansvarsfull leverantörshantering?”*. Slutligen framkommer att organisationen ofta driver förändringsprojekt och att vissa anställda uppfattar att vissa program initieras och drivs för en tid för att senare läggs ned. Mentaliteten beskrivs som *”nu duckar vi lite här så blåser det över”*.

Respondenterna lyfter också aspekter som underlättar CSR-arbetet. För det första framhåller majoriteten att ledningens stöd för CSR-arbetet är viktigt. Anställda menar även att det ligger ett signalvärde i att den ansvariga för CSR rapporterar direkt till VD, som en respondent uttryckte det *”allt börjar från toppen, även detta”*. En inköpschef förklarar även hur CSR-målen är ett verktyg för hen i förhandlingar. Inköpschefen menar att hen tidigare inte hade en gräns för hur lågt hen skulle pressa priserna på inköp av möbler. Nu innebär CSR-kraven på arbetsmiljövänliga material att hen kan argumentera för sitt val av kompromiss mellan kvalité och pris.

## 5. Analys

I detta avsnitt analyseras empirin som samlats in för att besvara forskningsfrågan om vad som möjliggör och motverkar att CSR implementeras i en organisation. Analysen går stegvis igenom de tre delarna i det konceptuella ramverket (se avsnitt 2.3) och presenterar de faktorer vi identifierat som påverkar översättningen och spridningen av idén.

### 5.1. Idén hamnar på agendan

I empirin framkommer ett antal faktorer som centrala för att rättfärdiga arbetet med CSR; uppmärksamhet i samhället och media, nätverkets behov och påtryckningar samt lagstiftning.

#### Uppmärksamhet i samhället och media – möjliggörande faktor

Vikten av normer i samhället spelar enligt empirin en viktig roll för möjligheten att driva ett CSR-projekt. Respondenter beskriver att motståndet mot CSR-engagemang är större inom organisationen i de länder där frågan inte har lika stort utrymme i samhällsdebatten som i Sverige. Denna norm påverkar företagen och sätter CSR på agendan som något företag bör engagera sig i för att bibehålla legitimitet som organisation. Risken för varumärkesförlust, samt möjligheten till varumärkesvinst som beskrivs i empirin, är två faktorer som inom en kapitalrationell organisation som Omega kategoriseras som viktigt. Denna kategorisering i kombination med strävan efter legitimitet gör att CSR blir en viktig fråga att engagera sig i. Således visar empirin i enlighet med rådande teori, att allmänhetens uppmärksamhet är en möjliggörande faktor för att CSR ska hamna på ett företags agenda (Grafström et al., 2015).

#### Påtryckningar från hela nätverket - möjliggörande faktor

I empirin framkommer att olika respondenter tolkat olika påtryckningsfaktorer som viktiga för CSR-arbetet beroende på sin situation. Anställda på CSR-avdelningen menar att marknadsföringen kopplad till CSR gör att de prioriterar att driva frågan. Anställda inom leverantörshandling fokuserar främst på att CSR minskar risken för eventuella rättegångskostnaderna. Empirin påvisar vikten av att varje anställd kan identifiera påtryckningar från aktörer i sin närhet. Detta är i linje med rådande teori på att individer söker lösningar på problem i sin egen situation (Czarniawska och Sevón, 1996). Vi drar slutsatsen att ju fler aktörer i företagets nätverk som anses ha ett intresse för CSR, desto lättare är CSR att implementera. Detta gäller eftersom fler aktörer och avdelningar

inom organisationen ser CSR som gynnsamt för sin specifika situation samt att CSR legitimerats som viktigt av den sociala kontexten företaget opererar i.

### Lagstiftning - möjliggörande faktor

Empirin styrker vikten av lagstiftning i CSR-verksamheten. Flertalet respondenter menar att lagstiftning är ett medel för att rättfärdiga CSR. Lagstiftningen kan anses bekräfta de individer som anser att CSR är viktigt, samt motverka de som trivialiserar vikten av CSR. Empirin stödjer att lagstiftning är en legitimerande faktor som möjliggör att CSR sätts på agendan.

## 5.2. Idén landar i ny kontext och paketeras för avfärd

Vi har observerat hur organisationen tagit en rad initiativ för att paketera om CSR till verksamhetens kontext; stöd från topp management, retorik från mästar-idén, skapandet av en CSR-avdelning samt ompaketering av befintliga processer.

### Stöd från topp management - möjliggörande faktor

Empirin tyder på att det finns ett starkt signalvärde i ledningens stöd för CSR och det faktum att ordföranden för CSR-avdelningen rapporterar till VD. Respondenterna menar att *”all förändring börjar på toppen”* varför de initiativ som prioriteras av ledningen också får större prioritet längre ned i organisationens skikt. Empirin stödjer rådande teori som menar att den sociala kontexten är viktig för vilka frågor som prioriteras. De personer som har mycket inflytande och kontroll i bolaget påverkar vad efterföljarna anser vara viktigt. Således styrker empirin att ledningens stöd för CSR är en möjliggörande faktor för implementeringen av managementidén.

### Retorik kopplad till mästar-idén - möjliggörande faktor

Kapitalrationaliteten kan beskrivas som en mästar-idé i Omega, eftersom empirin påvisar att anställda agerar finansiellt rationellt och att det är en starkt rotad logik som inte ifrågasätts. Omegas CSR-avledning har döpt om det vedertagna begreppet CSR till ett företagsspecifikt namn som ska motsvara en mer kapitalrationell variant av CSR. De väljer att aktivt ta avstånd från retorik som associeras med filantropi. Genom att använda retorik som *”strategisk”* *”riskminimerande”* och *”effektiverande”* försöker Omega påverka de anställdas kategorisering av CSR genom att presentera det som kapitalrationella strategiska beslut. De projekt som saknar ett vinstintresse, rättfärdigas med ord som värderas positivt i en kapitalrationell

organisation, som "varumärkesigenkänning" och "konkurrensfördelar". Snarare än att moraliska värderingar som "välgörenhet" eller "medmänsklighet" lyfts fram.

Morris och Lancaster (2006) menar att användning av retorik från mästare-idén hjälper implementationen av en ny idé. Empirin stödjer inte denna teori, då den påvisar att anställda tar beslut baserat på faktiska siffror och inte genomför projekt om tillväxt inte kan bevisas. Vi finner istället att empirin styrker forskning som menar att en specifik logik kommer vara överordnad andra logiker i en organisation och leda agerandet hos aktörer (Goodrick och Reay 2011). Vi menar att den kapitalrationella logiken är överordnad CSR-logiken i organisationen, som en respondent nämnde: "*den interna golfströmmen*". Retoriken är verkningslös för att motivera ett projekt som visar ett negativt finansiellt värde, menar respondenterna. Studiens empiri stödjer att användningen av retoriken från mästare-idén om kapitalrationalitet enbart har en effekt när faktiskt värde kan bevisas. Det retoriska verktyget kan således inte klassas som motverkande, utan är möjliggörande när CSR-logiken passar in i den existerande logiken.

### CSR avdelning med lokala filialer – möjliggörande faktor

Somliga teoretiker menar att en CSR-avdelning hämmar implementeringen av CSR då den skiljs från resten av organisationen och inte kopplas till de dagliga processerna (Ählström, 2010). Vi finner inte stöd i empirin för denna tes då CSR-avdelningen i Omega verkar ha två positiva effekter. För det första gör Omegas CSR-struktur att CSR-anställda i gruppfunktioner kan anpassa sitt arbete utefter rådande kontext i de olika linjefunktionerna. Detta är i linje med översättningsteorin och kan förklaras med att de CSR-anställda kan ta den kontextlösa managementidén och anpassa den till rådande situation i deras verksamhet. Resultatet är att chansen för fortsatt översättning ökar. För det andra uppfattar både CSR-anställda och linjeansvariga att skapandet av CSR-avdelningen ökar legitimiteten av CSR-arbetet. Detta sker eftersom CSR nu ses som en strukturerad verksamhet istället för lösryckta projekt. Att arbetet med CSR har en formell process innebär att handlingarna kommer att upprepas vilket enligt teorin är ett steg mot institutionalisering.

I strid med rådande teori som säger att CSR-avdelningar skapar en klyfta mellan CSR och linjeverksamheten, påvisar alltså empirin att Omegas CSR avdelning underlättar CSR-arbetet. Vi menar att detta beror på att CSR-avdelningen har lokala filialer i linjeverksamheten som jobbar med CSR-frågor i linjeverksamhetens kontext. Via filialerna kan idéerna om CSR färdas från de

anställda och uppåt vilket gör att konceptet enklare kan färdas fram och tillbaka i organisationen. Denna process är ett nödvändigt steg mot institutionalisering. Istället för att enbart initiera CSR-förändring från ledningen har Omega kompletterat med lokala processer. Strukturen möjliggör implementeringen av CSR.

### Ompaketering av befintliga processer - möjliggörande faktor

Empirin påvisar att de projekt som är oproblematiske att implementera är linjeprojekt som passar väl in i organisationens kapitalrationalitet, exempelvis energieffektiviseringsprogram och riskminimeringsprojekt. CSR-avdelningen har kringgått risken att låta organisationen översätta ett nytt CSR-initiativ och eventuellt skapa anti-idéer. Genom att välja ut vilka projekt som ska klassas som CSR har avdelningen i viss mån kunnat påverka hur de anställda ska kategorisera och tolka begreppet. Avdelningen har alltså gett en ny etikett till processer som redan är accepterade och institutionaliserade i organisationen. Således har Omega skapat en utbredd CSR-verksamhet att marknadsföra både externt och internt vilket ökar dess legitimitet gentemot företagets intressenter, utan att förändra särskilt mycket i praktiken. Empirin tyder inte på att någon respondent ser denna ompaketering som problematisk eller hycklande. Snarare uttrycker respondenterna att de uppfattar kopplingen mellan CSR och riskminimering samt kostnadseffektivisering som naturlig. Vi tolkar det som att de ompaketerade projekten innefattat ett mått av moral och företagsansvar som till viss mån fanns i organisationen innan konceptet CSR infördes. Exempelvis chefen som använde CSR som en måttstock för hur mycket hen kunde kompromissa mellan pris och kvalitet vid inköp av bord. I det fallet innebar CSR ett argumentationsverktyg för att konkretisera företagets värderingar för den anställde. Baserat på dessa observationer menar vi att ompaketering är en möjliggörande faktor för CSR arbetet. Det är möjligt att ompaketeringen av befintliga processer kan resultera i att legitimiteten från de befintliga projekten överförs på de nya CSR-initiativen. Empirin varken styrker eller motsäger denna tes varför vi inte kan uttala oss om hur praktiken påverkas. Teorin menar att ökad legitimitet leder till ökad uppmärksamhet. Uppmärksamheten skulle i sin tur öka organisationens prioritering vilket leder till fler handlingar som möjliggör institutionalisering.

### 5.3 Idén tas emot, blir handling och institutionaliseras

Slutligen skall idén få fäste i organisationen och institutionaliseras. Empirin påvisar att avsaknaden av värderingsmodell samt kravbild och belöningssystem har en motverkande effekt på översättningsprocessen. Ett generationsskifte och interna utbildningar har en möjliggörande effekt.

#### Avsaknad av värderingsmodell - motverkande faktor

Empirin stödjer att Omegas anställda är vana att ta ekonomiskt logiska beslut i strategiska och operationella frågor. Det blir därför problematiskt att inte kunna mäta det finansiella värdet på alla CSR-initiativ. För att CSR ska kännas intressant för dessa personer, måste CSR-initiativen erbjuda en lösning på medarbetarnas situation, som är kostnadspressad och driven av vinstintresse.

Empirin påvisar att osäkerheten kring det finansiella värdet gör att medarbetare inte är intresserad av att implementera projekt som inte ger en tydlig vinst, då de kategoriserar risk för förlust som något negativt. Problemet i att inte kunna mäta det finansiella värdet kan anses vara en inneboende svaghet i CSR-konceptet, eftersom det krockar med de starka normer som styr de organisatoriska aktörerna att agera kapitalrationellt. Med stöd i teorin kan agerandet förklaras som att aktörerna ständigt återskapar den styrande kapitalrationella normen. När CSR-initiativen inte passar in i den normen, återskapas anti-idén att CSR inte är något som kan integreras. Avsaknad av mätinstrument separerar CSR från den finansiella logiken, som enligt vår tolkning är starkt dominerande i Omega. Således är avsaknaden en motverkande faktor i implementeringsprocessen.

#### Kravbild och belöningssystem för anställda - motverkande faktor

I empirin framkommer att anställda ofta känner sig pressade av tidsbrist och krav. Endast vissa anställda har belöningssystem och mål kopplade till CSR-projekt medan resterande har mål kopplade till vinstgenerering. Icke-vinstgenererande projekt blir alltså inte belönade i samma utsträckning som vinstdrivande projekt. CSR-initiativ som kan visa på vinst eller kostnadsbesparing är oproblematiske att genomföra då de erbjuder en lösning på medarbetarnas jakt efter tillväxt. I övriga fall blir CSR initiativen ett ytterligare krav utöver existerande kravbild, istället för att vara en eventuell lösning på deras befintliga situation. Våra observationer stödjer alltså teorin att en idé inte blir prioriterad och översatt till handling ifall den inte är en lösning på aktörens problemsituation (Czarniawska och Sevón, 1996).

Respondenterna beskriver en mentalitet av *”nu duckar vi lite här blåser det över”*. Empirin påvisar hur organisationen initierat många förändringsprojekt genom åren och medarbetare har erfarenheter av att initiativen passerar efter ett tag utan att mycket förändrats i praktiken. Teoretiskt kan detta förklaras med att medarbetarnas tidigare erfarenheter av nya idéer leder till att de kategoriserar CSR som något tillfälligt. De anställda prioriterar de mål som de utvärderats på länge eftersom de kan vara säkrare på att belönas för detta. Kravbilden bidrar således till återskapandet av den dominerande finansiella logiken och anti-idén att inte engagera sig i CSR. Därför motverkar medarbetarnas existerande kravbild och belöningsystem implementationen.

### Interna utbildningar – möjliggörande faktor

Empirin tyder på att CSR-avdelningens utbildningar får goda reaktioner från de individer som är positivt inställda till CSR innan utbildningen. Vår tolkning är att de som reagerar positivt redan kategoriserar CSR som något de ska engagera sig i och således legitimerar utbildningen en existerande uppfattning. Det framhålls att många personer ändå prioriterar sina finansiella kostnads mål och enbart engagerar sig i CSR om det genererar tillväxt. Vi ifrågasätter således om problemet med att CSR inte implementeras fullt ut verkligen beror på okunskap. Enligt teorin är utbildningarna en form av ideologisk kontroll, då man försöker påverka medarbetarnas översättning av CSR genom att förklara hur de borde tänka. I de fall där CSR ger vinst, kommer utbildningarna förstärka de anställdas kategorisering av CSR som en del i den dominanta logiken kapitalrationalitet. Utbildningar om hur de skall använda CSR kommer då erbjuda en lösning på deras situation vilket underlättar att de kommer att agera på den nya idén.

För de personer som inte ser ett finansiellt värde krockar CSR med den existerande kapitalrationella logiken. Så länge kompensations schemat är knutet till det finansiella värdet är risken att varken förklarande eller hypotetisk utläring skulle fungera. Översättningen får därmed inte den energi som behövs för att aktören ska utföra en handling, eftersom mottagaren blir påtvingad en färdig översättning som denne inte kan koppla till sin egen situation (Morris och Lancaster, 2006).

Empirin styrker således att problemet främst är kopplat till att det inte går att beräkna ett finansiellt värde på CSR och således krockar CSR med den dominerande kapitalrationella logiken. Det uttalade syftet med utbildningarna är att få personer som idag inte engagerar sig i CSR att göra det. Vår slutsats är att utbildningarna inte kommer ha den effekten om inte CSR är i linje med

existerande logik. Således kan inte utbildningar klassas som motverkande men det kommer, likt det retoriska verktyget, enbart vara möjliggörande när CSR visar ett finansiellt värde.

### Generationsskifte – möjliggörande faktor

Flertalet respondenter upplever att yngre medarbetare är mer benägna att engagera sig i CSR-arbete än de som är äldre. Ingen exakt ålder nämns men uppfattningen är att allt fler av de nyanställda värderar att företaget jobbar med CSR när de väljer arbetsgivare och att de önskar inkorporera CSR i sin arbetsroll. Som nämnt har vi endast haft möjlighet att intervjua personer i en äldre generation vilket gör att termen ”yngre” ställs i förhållande till respondenternas ålder 40-55 år. Vi saknar även perspektiv från denna yngre generation och kan därför inte bekräfta om de faktiskt känner ett större intresse för CSR än de äldre medarbetarna och vad detta kan beror på. Vi observerar att ifall våra respondents uppfattning stämmer och den yngre generationen värderar CSR arbetet högt samt är mer benägna att implementera CSR i sina dagliga processer, kommer detta vara en möjliggörande faktor för översättningen. Om de känner ett personligt intresse kommer de att kategorisera CSR-initiativ som viktigt och således prioritera dessa frågor. En anledning till att CSR fått större uppmärksamhet internt inom Omega de senaste åren kan vara att i takt med att fler nyanställda tillkommit har kulturen börjat förändras. Därför har den sociala kontexten ökat legitimeringen av CSR. Fortsättningsvis kommer de yngre personerna att tillträda de beslutsfattande positionerna och få högre social status inom Omega i framtiden. Då kommer de ha makt att sätta dessa frågor på agendan och legitimera arbetet ytterligare.

## 6. Diskussion och slutsats

### 6.1 Diskussion - CSRs roll i företaget

Genom att applicera teori om managementidéers översättning i en organisation, har vi velat belysa implementeringsproblematiken kring CSR från en alternativ synvinkel.

Denna synvinkel bidrar till en mer nyanserad analys av CSR som koncept. Debatten om CSR är idag ofta förmanande och forskare presenterar sin ”universallösning” på hur CSR skall integreras. Alternativt avvisar teoretiker CSR som en fluga, ett marknadsförings verktyg som inte integreras i praktiken eller som en kompensation för oetisk verksamhet (så kallad greenwashing). Vi ifrågasätter dessa ställningstaganden eftersom vi observerat en genuin ambition från samtliga vi intervjuat att införa de principer CSR innefattar i Omega. Problematiken uppstår när idén möter konflikterande, standardiserade processer och logiker.

Översättningsteorin har bidragit med förklaringsvärde då den belyst hur CSR spridits i organisationen. Teorin har fungerat som analysverktyg för att förstå hur CSR tolkats och förändrats för att passa in i en ny kontext. Teorin ger även förklaringsvärde till varför översättningen avstannar när idén skall omsättas till handling i praktiken och institutionaliseras.

I empirin identifierar vi dock en konflikt mellan teorin om managementidéer och CSR som koncept. Teori framhåller att managementidéer skall leda till operationell effektivitet och legitimitet. Studiens resultat påvisar att CSR som idé inte alltid genererar effektivitetsvinster utan hamnar i konflikt med den dominerande logiken kapitalrationalitet. Vår studie styrker därmed Jutterström och Norbergs (2013) argument att legitimitet är en logik som är mindre institutionaliserat än effektivitet i företag. Trots detta faktum är respondenterna stolta och nöjda över sitt CSR arbete. Vi ifrågasätter därför om målet med CSR bör vara total integrering i de operationella processerna. Empirin styrker att CSR fyller en annan roll i företaget utöver den rent operationella. CSR konkretiserar redan existerande idéer om etik, moral och ansvar som finns inom företaget och i samhället. Å andra sidan ser vi också tecken på att CSR är ett verktyg för att skjuta ansvar ifrån sig. Riskminimeringsprojekten som drivs som CSR-projekt, innebär ett skydd mot stämningar genom att Omega kan argumentera att de tagit sitt ansvar för att minska riskerna.

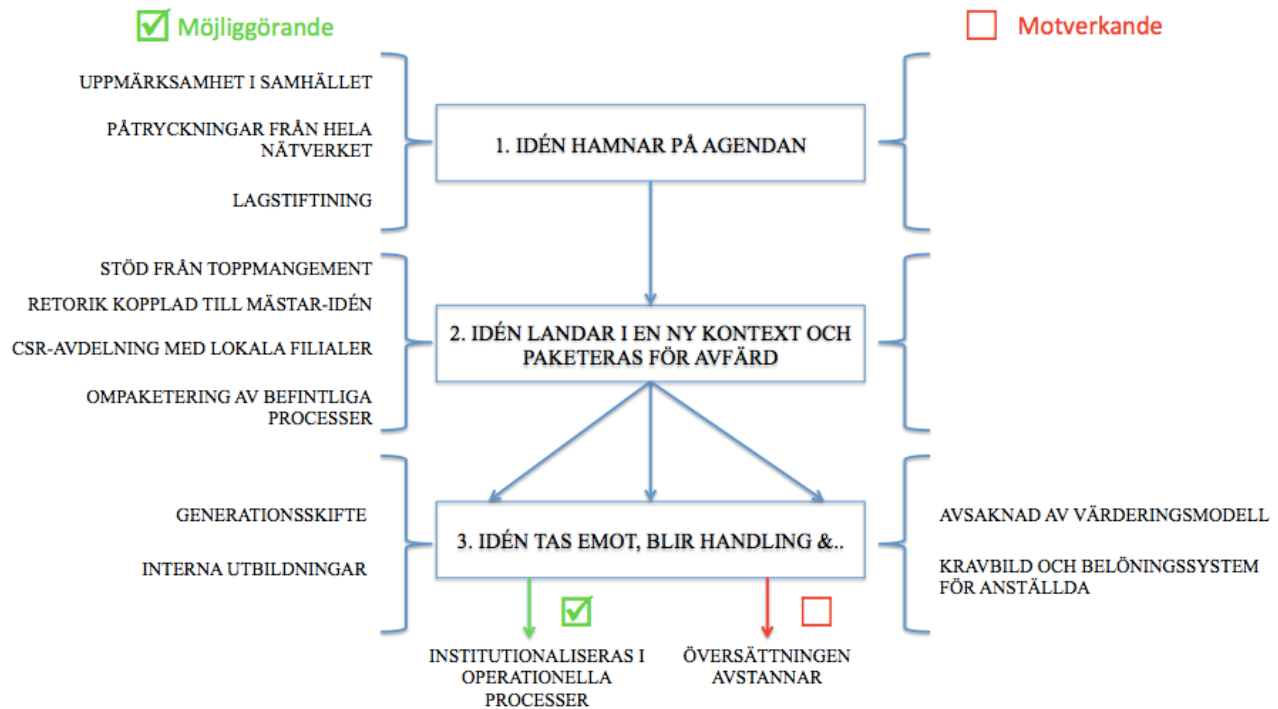
Även värdet av CSR som marknadsföringsverktyg gentemot kunder och anställda återkommer i studien.

CSR fyller alltså en legitimerande och identitetsskapande roll gentemot intressenter och omvärld, snarare än en effektivitetsgenererande funktion, vilket gör att idén skiljer sig från andra managementidéer. Vår studie påvisar att analys av CSR som en managementidé ger oss insikter om hur den operationella processen påverkas av CSR-initiativ, men vi menar att den inte förklarar den alternativa rollen och värdet CSR verkar fylla i företag.

## 6.2 Slutsats

Studiens syfte har varit att kartlägga vilka faktorer som möjliggör samt motverkar att CSR implementeras i de operationella processerna i ett stort företag. Ansatsen har varit att bidra till en empirisk kunskapslucka kring vad som orsakar problematik i implementeringen av CSR. Genom att kombinera CSR-konceptet med teorier om managementidéer har vår målsättning varit att bidra med en alternativ synvinkel på problemet.

Analys av insamlad data med stöd i rådande organisationsteori har gett oss en fördjupad förståelse för studiens forskningsfråga. Således presenterar vi elva faktorer vilka vi identifierat som framträdande vid implementeringen av CSR, uppdelade i tre steg.



Figur 3: Motverkande och möjliggörande faktorer när en idé institutionaliseras i en organisation

Resultatet påvisar att de möjliggörande faktorerna har en central roll när CSR hamnar på agendan samt paketeras om enligt den nya kontexten i ett företag. Problematik uppstår när idén skall omsättas i handling i den dagliga verksamheten. Orsaken är att den kapitalrationella logiken är dominerande i företagen och prioriteras framför den nya idén CSR. Därmed avstannar översättningen och omsätts inte i handling. Detta försvårar institutionaliseringen av CSR i de operationella processerna.

Vår studie bidrar till att förklara varför den problematik som är kopplad till CSR uppstår. Fortsättningsvis kan våra observationer öppna för en diskussion om den alternativa funktion CSR kan fylla utöver integrering i de operationella processerna.

### 6.3 Implikationer

Det teoretiska bidraget från studien innefattar tre komponenter. För det första bidrar resultatet till en ökad förståelse för vilka mekanismer i mottagarorganisationen som påverkar implementeringen av CSR. För det andra stödjer resultat att nya insikter om CSR kan nås genom att applicera existerande teori om managementidéer. För det tredje öppnar studiens analys för en alternativ

synvinkel på CSR. Uppsatsen påvisar nämligen hur CSR som idé kan fylla en annan funktion i ett företag än att vara en rent operationell lösning. Detta kan vara ett intressant forskningsområde för framtida teori utöver de tre huvudsakliga forskningsströmmarna om CSR i relation till management, lönsamhet och kommunikation.

Vårt syfte har även varit att bidra till praktiken. De identifierade faktorerna ger en djupare förståelse för varför problematik uppstår vid implementeringsprocessen av CSR genom att identifiera elva möjliggörande och motverkande faktorer. Detta ger möjligheter för praktiker att uppmärksamma och hantera faktorerna till förmån för implementeringsprocessen.

## 6.4 Reflektion kring teoretiska ramverkets design

Studiens huvudmodell är vår tolkning av flertalet andra forskares applicering av översättningsteori. Detta innebär en risk för subjektivitet i modellens konstruktion. För att motverka denna risk har vi skapat modellen genom att identifiera teman som återkom i samtliga forskares studier av översättningsteori samt bortsett från fallspecifika parametrar. Således styrks modellens relevans.

Studien identifierar motverkande och möjliggörande faktorer i modellens tre steg. Ett alternativt tillvägagångssätt hade varit att identifiera faktorer som påverkar implementeringen i redan existerande forskning och att testa deras relevans. Till vår kännedom finns dock idag inte studier som specifikt identifierat dessa faktorer. Forskningen idag fokuserar till stor del på de observerade svårigheterna snarare än vilka mekanismer som ger upphov till dem, varför vår målsättning har varit att fylla detta kunskapsgap.

Vi kan inte utesluta att det finns fler faktorer som påverkar implementationsprocessen för CSR. De faktorer vi framhåller är de som vi kunnat identifiera och styrka genom vår datainsamling. Det är därför viktigt att framhålla att det kan finnas fler viktiga aspekter som inte framkommit i den kontext vi studerat. Dessutom bör tilläggas att de faktorer som identifierats är av mer komplext slag än vad det teoretiska ramverket ger utrymme för. Vi har identifierat att en faktor kan ha drag av både motverkande och möjliggörande karaktär för implementationen. Under analysen valde vi trots det att klassificera faktorerna som antingen mest möjliggörande eller mest motverkande. Detta gjordes för att kunna skapa en förenklad modell som kunde ge riktlinjer för teori och praktik.

## 6.5 Begräsningar i studiens design och utförande

Vid granskning av studien bör beaktas att den baseras på respondenternas subjektiva uppfattning. Vår avsikt har inte varit att studera de finansiella eller praktiskt observerbara resultaten i de operationella processerna utan att förstå hur de som arbetar med CSR uppfattar och tolkar idén, samt vad detta har för effekt på idéns spridning. Givet denna målsättning och designen på studien kan vi därför enbart dra slutsatser från den uppfattning respondenterna har delgivit oss.

Resultatet påverkas alltså av att respondenterna kan ha haft anledning att framställa händelser i mer positiva ordalag än vad som gäller i praktiken. Detta kan exempelvis bero på att de känner lojalitet gentemot sin arbetsgivare eller att de glorifierar sitt eget agerande. Det hade varit av värde att utföra studien på ett större antal respondenter, samt att upprepa studien i andra organisationer för att styrka resultaten.

Ytterligare en begränsning är att studien genomförts på personer med olika positioner inom företaget. Således har vi fått få observationer från varje roll. Styrkan i detta tillvägagångssätt är att vi får en bredare bild av implementationsprocessen. Svagheten är att en person inte är representativ för en arbetsroll och således ökar risken för subjektivitet i resultatet. Vi menar att vikten av att förstå flera arbetsrollers agerande i implementationsprocessen varit primärt i vår studie, varför vi gjort detta val. Sammanfattningsvis anser vi att den kvalitativa studie som genomförts besvarar studiens forskningsfråga och är tillfredställande för att uppfylla studiens syfte.

## 6.6 Kommentarer om studiens generaliserbarhet

Det hade varit fördelaktigt för studiens reliabilitet och generaliserbarhet om den genomförts på ett större antal respondenter. Också det faktum att studien baseras på ett enskilt fall gör att resultatets representativitet och överförbarhet kan ifrågasättas. Trots detta menar vi att studien är av allmän relevans då den bidrar till att fylla en lucka i forskningen kring denna typ av implementationsprocess.

Slutligen vill vi framhålla att de faktorer som presenterats i resultatet formulerats för att uppmärksamma skeenden som kan uppkomma i flera organisatoriska kontexter. Därför kan resultatet testas mot flera organisationer.

## 6.7 Förslag till framtida forskning

Givet de nämnda svårigheterna gällande studiens överförbarhet och tillförlitlighet föreslås att modellen och de identifierade faktorerna appliceras och testas i större studier. Genom att utföra studien i en större urvalsgrupp och i fler organisatoriska kontexter skulle resultatets relevans kunna styrkas. Studiens resultat öppnar också för att applicera andra teorier utvecklade om managementidéer och testa deras relevans för CSR. Dessutom uppmuntrar vi forskare att applicera modellen på fler organisationer och jämföra om faktorerna har skiftande betydelse i olika organisatoriska kontexter. Slutligen föreslår vi fler studier på vilken alternativ roll CSR kan fylla i ett företag.

## 7. Referenser

### 7.1. Litteratur

Abrahamson, E., (1996). Management fashion. *Academy of management review*, 21(1), pp.254-285.

Alvesson, M. and Skoldberg, K., (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund, 2nd ed., Sweden: Studentlitteratur.

Apéria, T., Brønn, P.S. and Schultz, M., (2004). A reputation analysis of the most visible companies in the Scandinavian countries. *Corporate Reputation Review*, 7(3), pp.218-230.

Armbrüster, T., (2006). *The economics and sociology of management consulting*. Cambridge University Press.

Balabanis, G., Phillips, H.C. and Lyall, J., (1998). Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked?. *European Business Review*, 98(1), pp.25-44.

Beckmann, S.C., Morsing, M. and Reisch, L., (2006). Strategic CSR communication. In *Strategic CSR communication*. Djøf/Jurist-og Økonomforbundet.

Bjarnar, O. and Kipping, M., (1998). The Marshall plan and the transfer of US management models to Europe: an introductory framework. *The Americanization of European business*. London and New York: Routledge. pp.1-17.

Blumer, H., (1956). Sociological analysis and the "variable". *American sociological review*, 21(6), pp.685.

Bryman, A., Bell, E. and Nilsson, B., (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2nd ed. Stockholm: Liber.

Carroll, A.B., (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), pp.497-505.

- Carroll, A.B., (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), pp.268-295.
- Clark, T. and Salaman, G., (1998). Telling tales: Management gurus' narratives and the construction of managerial identity. *Journal of Management studies*,35(2), pp.137-161.
- Czarniawska, B. and Hernes, T., (2005). *Actor-network theory and organizing*. Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Czarniawska, B. and Sevón, G. eds., (1996). *Translating organizational change* (Vol. 56). Walter de Gruyter.
- De Geer, H., Borglund, T. & Frostenson, M., (2009). Reconciling CSR with the role of the corporation in welfare states: The problematic Swedish example. *Journal of Business Ethics*, 89(3), pp.269-283.
- DiMaggio, P. J., and Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48: 147–160.
- Erlingsdóttir, G. and Lindberg, K., (2005). *Isomorphism, Isopraxis and Isonymism- Complementary or Competing Processes?* (No. 2005/4).
- Frostenson, M. CSR travels into the organization. In: Jutterström, M., Norberg, P., (2013), *CSR as a management idea*. Edward Elgar Publishing Ltd., pp. 126-141
- Garriga, E. and Melé, D., (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2), pp.51-71.
- Goodrick, E. and Reay, T., (2011). Constellations of institutional logics changes in the professional work of pharmacists. *Work and Occupations*,38(3), pp.372-416.
- Grafström, M., Göthberg, P. and Windell, K., (2015). *CSR: Företagsansvar i förändring*. 2ed. Malmö: Liber
- Greenwood, R., Suddaby, R. and Hinings, C.R., (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of management journal*, 45(1), pp.58-80.

Grolin, J., (1998). Corporate legitimacy in risk society: The case of Brent Spar. *Business Strategy and the Environment*, 7(4), pp.213-222.

Guthey, E., Langer, R., & Morsing, M., (2006) "Corporate social responsibility is a management fashion. So what?", Strategic CSR Communication, 39-60, Copenhagen, DJØF Publishing.

Hargadon, A. and Sutton, R.I., (1997). Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative science quarterly*, pp.716-749.

Jay, J., (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), pp.137-159.

Jutterström, M. and Norberg, P. eds., (2013). *CSR as a Management Idea: Ethics in Action*. Edward Elgar Publishing.

Kipping, M. and Engwall, L. eds., (2002). *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. OUP Oxford.

Kotler, P. and Lee, N., (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken. NJ: Wiley.

Kylén, J.A., (1994). *Fråga rätt: vid enkäter, intervjuer, observationer och läsning*. Kylén förlag AB.

Latour, B., (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Harvard university press., pp.114-115.

Maignan, I. and Ferrell, O.C., (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing science*, 32(1), pp.3-19.

Maon, F., Lindgreen, A. and Swaen, V., (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87(1), pp.71-89.

Margolis, J.D. and Walsh, J.P., (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), pp.268-305.

- Mason, C. and Simmons, J., (2014). Embedding corporate social responsibility in corporate governance: A stakeholder systems approach. *Journal of Business Ethics*, 119(1), pp.77-86.
- Medin, D.L., (1989). Concepts and conceptual structure. *American psychologist*, 44(12), p.1469.
- Meyer, J.W., (2008). Reflections on institutional theories of organizations. In: Greenwood, Royston et al. *Institutional Theory In Organization Studies*, 5<sup>th</sup> ed. Sage Publications Ltd., pp. 3-31.
- Mitchell, J.C., (1983). Case and situation analysis. *The sociological review*, 31, pp. 207.
- Morris, T. and Lancaster, Z., (2006). Translating management ideas. *Organization Studies*, 27(2), pp.207-233.
- Rosch, E., Mervis, C.B., Gray, W.D., Johnson, D.M. and Boyes-Braem, P., (1976). Basic objects in natural categories. *Cognitive psychology*, 8(3), pp.382-439.
- Sachs, S., Maurer, M., Rühli, E. and Hoffmann, R., (2006). Corporate social responsibility from a “stakeholder view” perspective: CSR implementation by a Swiss mobile telecommunication provider. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 6(4), pp.506-515.
- Sahlin-Andersson, K. and Sevón, G., (2003). Imitation and identification as performatives., *In: Northern lights: Organization Theory in Scandinavia, Liber/Abstrakt, Lund*, 2003, pp. 249-265 p.
- Schnietz, K.E. and Epstein, M.J., (2005). Exploring the financial value of a reputation for corporate social responsibility during a crisis. *Corporate Reputation Review*, 7(4), pp.327-345.
- Strang, D., J. Meyer. (1993). Institutional conditions for diffusion. *Theory Soc.* 22(4) 487–511.
- Thornton, P.H. & Ocasio, W., (2008). Institutional logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism.*, Sage Publications Ltd., pp.99-128.
- von Weltzien Høivik, H. and Shankar, D., (2011). How can SMEs in a cluster respond to global demands for corporate responsibility?. *Journal of Business Ethics*, 101(2), pp.175-195.

Waddock, S.A. and Graves, S.B., (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic management journal*, 18(4), pp.303-319.

Yin, R. (2013). *Case study research: Design and Methods*. 5ed. USA: SAGE Publications, Inc.

Zeitlin, J. and Herrigel, G., (2000). *Americanization and its limits: Reworking US technology and management in post-war Europe and Japan*. Oxford University Press on Demand.

Zollo, M., Cennamo, C. and Neumann, K., (2013). Beyond what and why understanding organizational evolution towards sustainable enterprise models. *Organization & Environment*, 26(3), pp.241-259.

Ählström, J., (2010). Corporate response to CSO criticism: Decoupling the corporate responsibility discourse from business practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(2), pp.70-80.

## 7.2 Internetkällor, nyhetsartiklar och rapporter

Bloomberg.com, (2016). *Volkswagen AG*. [online] Available at:  
<http://www.bloomberg.com/quote/VOW:GR> [Accessed 5 May. 2016]

EU-kommissionen (2001), ”Främjande av en europeisk ram för företagens sociala ansvar.”, 18 juli [online] Bryssel: EU-kommissionen, p.6. Available at:  
[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_sv.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_sv.pdf)  
[Accessed 10 May. 2016]

Justitiedepartementet (2014), ”Företagens rapportering om hållbarhet och mångfaldspolicy.”, [online] Stockholm: Justitiedepartementet, p.33-67. Available at:  
<http://www.regeringen.se/contentassets/c6d343c8bb6f46e3ba7944fe1ea073e3/foretagens-rapportering-om-hallbarhet-och-mangfaldspolicy-ds-201445> [Accessed 12 May. 2016]

Sjöström, E., (2004). *Investment Stewardship. Actors and Methods for Socially and Environmentally Responsible Investments, Project Report for the Nordic Partnership in Collaboration with the Stockholm School of Economics, Stockholm*. [Accessed 9 May. 2016]

Svensson, F. (2016). Detta behöver du veta om Panamaläckan. SvD Näringsliv, [online] p.5. Available at: <http://www.svd.se/detta-behoover-du-veta-om-panama-lackan#sida-1> [Accessed 5 May. 2016].

UNESCO (2015) “Business Backs Education Creating a baseline for Corporate CSR Spend on Global Education Initiatives.”, January [online] Business Backs Education, p.6. Available at: <http://www.unesco.org/education/BBE-EPG-Report2015.pdf> [Accessed 12 May. 2016]

## 8. Appendix

### Appendix 1 - Intervjulist

<b>Roll</b>	<b>Benämning</b>	<b>Datum</b>	<b>Kön</b>	<b>Ålder</b>
Avdelningschef	X1	02/03/15	Man	50+
Anställd som driver CSR-projekt	X2	02/03/15	Man	50+
Anställd som driver CSR-projekt	X3	11/03/15	Man	50+
Anställd som driver CSR-projekt	X4	15/03/16	Man	35+
Anställd	X5	22/03/15	Man	40+
Anställd på CSR-avdelningen	X6	22/03/15	Kvinna	40+
Anställd	X7	22/03/15	Kvinna	35+
Anställd	X8	22/03/15	Man	50+
Regionansvarig	X9	21/03/15	Man	35+
Anställd som driver CSR-projekt	X10	11/02/15	Kvinna	50+
Mellanchef	X11	14/05/16	Man	50+
Anställd som driver CSR-projekt	X12	14/05/16	Man	40+

\*Alla respondenter har högskole/universitetsutbildning eller högre, med främst tekniska inriktningar

Tabell 2: Lista över intervjuer & datum, respondenternas roller, kön och ålder

## Appendix 2 – Intervjuguide

1. Intervjuerna inleddes med att vi upplyst personerna om att de har haft möjlighet att vara anonyma. Vi har därefter frågat ifall vi fick spela in intervjuerna för att underlätta analysarbetet, samt för att ge dem möjligheten att läsa uppsatsen innan den slutliga versionen färdigställts. Med syftet att vi ej skulle missuppfatta deras uttalanden.
2. Intervjuerna startades sedan med enkla frågor om intervjupersonernas roll på företaget och vad de har för arbetsuppgifter.
3. Här bad vi intervjupersonerna beskriva vad deras syn på CSR var och varför de ansåg att Omega ägnar sig åt det. Här lät vi intervjupersonerna reflektera över begreppet och vad det betyder på just Omega.
4. Efter detta bad vi intervjupersonerna gå igenom hur Omega hade börjat jobba med CSR och hur arbetsprocessen ser ut. Följdfrågor ställdes för att förstå varför Omega hade valt att arbeta på detta sätt för att förstå den organisatoriska kulturen.
5. Denna del gick djupare in i upplevda problem i arbetsprocessen. Vi lät intervjupersonerna reflektera över vad de hade upplevde som svårt och varför de trodde att svårigheterna uppstår. Dessutom ställdes frågor om vad som eventuellt gjorde CSR enklare att driva än andra projekt.
6. I sista delen upprepades vissa delar av intervjun och kompletterande frågor ställdes för att säkerställa att inget misstolkats. En del frågor upprepades dessutom intervjun då vi gjorde tolkningen att svaren var vinklade och intervjupersonerna undvek att återge vad de egentligen uppfattade att verkligheten var.

## Appendix 3 – Hur Omega inkorporerat CSR i sin strategi

Tabell 3. Hur Omega inkorporerat CSR i sin strategi

<i>CSR-koncept</i>	<i>Initiativ</i>	<i>Typ av projekt</i>	<i>Intervjuer</i>
<b>Företagsansvar</b>	Leverantörshantering Anti-korruption(*) Mänskliga rättigheter(*) Hälsa och arbetsmiljö(*)	Riskminimering	**3st som driver CSR-projekt 3st från leverantörskontrakt-avdelningen
<b>Miljö</b>	Minska CO2-påverkan Effektivisera energianvändning Materialåtervinning	Effektivisering Kostnadsbesparing	4(**2) st som driver CSR-projekt 2 st från övriga affärsfunktioner 1 st avdelningschef
<b>Välgörenhetsprojekt</b>	Socio-ekonomisk utveckling	Konkurrensfördel Marknadsföring	**3 st som driver CSR-projekt
<b>Övriga initiativ</b>	Innovationsprojekt	Kommersiella projekt	**3 st som driver CSR-projekt

\* Initiativ som inte undersökts i denna studie

\*\* Intervjuer med överlappande ansvarsområden

## Appendix 4 – Hur Omega har operationaliserat CSR

CSR-koncept	Initiativ	Projekt/Program	Operationell Process	Utmaningar i implementationen
Företagsansvar	Leverantörshantering	Linjeprogram	Leverantörsregler finns hänvisad till i alla leverantörskontrakt. Det stora arbetet är att säkerställa att detta följs av leverantörerna. Detta utförs genom utbildade revisorer i varje geografiskt område. Ifall leverantörer inte uppfyller kraven utförs ett gemensamt förbättringsarbete.	Inga stora upplevda problem, passar bra in i riskminimering och gamla processer
		Förbättringsprojekt	Målet är att leverantörerna arbetar själva proaktivt med hållbarhet, då det är för kostsamt att bevaka alla leverantörer. Vill få ut det i linjen som sedan kan underhålla arbetet som ett självspelande piano. De försöker utveckla och förbättra redan befintliga processer, internt och externt. Detta görs genom utbildningar och seminarier.	Inte institutionaliserad - Svårt att få balans i processerna, inte integrerat i kulturen. Svårt att sälja in arbetet pga. svårighet att beräkna det monetära värdet. Problemet upplevs som större utanför Europa.
Miljö	Minska CO2-påverkan / Effektivisera energianvändning	Förbättring/effektiviseringsprojekt	CSR-checklistor är med i beslutsprocessen i samband med kostnadsminimeringsprojekt.	Frågan drivs sällan vidare ifall pengar inte tjänas
		Linjeprogram	När byggnader ska minskas räknas CSR in som en gemensam del. Golv för hur låg kvalitet och pris arbetsmiljön kan ha.	Inga större problem upplevs, CSR utgör ett verktyg i förhandlingar.
	Produktåtervinning	Förbättringsprojekt / Linjeprogram	Det finns en KPI i varje geografiskt område för hur mycket produktåtervinning som måste göras. Hållbarhetsansvarig i varje område ska hitta en person i som ansvarar för att uppnå KPI. Detta för att få varje geografiskt område att diskutera produktåtervinning med kunderna. CSR-ansvariga är ej med i säljprocessen.	CSR ses av vissa som ett störande moment. Vissa KAM vill inte diskutera produktåtertagning med kunderna, b.la. pga. belöningsystemens struktur samt kunder som ej vill utnyttja tjänsten. Andra upplever att kunder efterfrågar CSR-engagemang

Välgörenhetsprojekt	Socio-ekonomisk utveckling	Utvecklingsprojekt	Om lyckat skalas projektet upp till ett program som en avdelning i organisationen får ansvara för.	Upplevt problem är att hitta en plats i organisationens linjeverksamhet. Om inte programmet kan visa en vinst är det problematiskt att få en linjefunktion att driva projektet.
Övriga initiativ	Innovationsprojekt	Utvecklingsprojekt	Ofta initierat från medarbetare som får en idé hur företagets kompetens kan användas i välgörenhetssyfte. Prövas oftast för i liten skala innan man försöker skala upp och hitta finansiärer.	Upplevt problem är att hitta en plats i organisationens linjeverksamhet. Om inte programmet kan visa en vinst är det problematiskt att få en linjefunktion att driva projektet.

Tabell 4: Hur Omega har operationaliserat CSR