

Handelshögskolan i Stockholm

Examensuppsats 10 poäng

Företagande, ledning och organisering

VARFÖR CSR?

—

En fallstudie på SAS om orsaker till företagets arbete med
Corporate Social Responsibility

Författare: Kristoffer Edshage och Desiré Haglund

Handledare: Professor Sven-Erik Sjöstrand

Framläggning: 8 juni 2007

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INNEHÅLLSFÖRTECKNING.....	2
ABSTRACT.....	3
FÖRFATTARNAS TACK.....	4
INLEDNING.....	5
DISPOSITION.....	5
TEORETISK UTGÅNGSPUNKT.....	7
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	8
TIDIGARE FORSKNING.....	9
METOD.....	10
KVALITATIV METOD MED TOLKANDE ANSATS.....	10
VÅR ROLL I STUDIEN.....	11
STUDIENS TROVÄRDIGHET.....	11
AVGRÄNSNINGAR OCH TERMINOLOGI.....	15
AVGRÄNSNINGAR.....	15
BEGRENSNINGAR MED STUDIEN.....	16
TERMINOLOGI.....	16
ÖVERSIKT AV FALLFÖRETAGET.....	17
CSR – HISTORISK UTVECKLING.....	19
TEORETISKT RAMVERK.....	21
ARGUMENTATIONSGRUNDER FÖR CSR.....	21
OM GRUNDER FÖR MÄNSKLIGT HANDLANDE.....	23
LEGITIMITET.....	25
CSR PÅ SAS.....	27
MILJÖFRÅGOR.....	27
SOCIALA FRÅGOR.....	27
SAMMANFATTNING AV CSR PÅ SAS.....	28
EMPIRI.....	29
ORSAKER GRUNDADE PÅ NORMER.....	29
ETT ETHICS CASE.....	31
ETT BUSINESS CASE.....	32
ANALYS.....	37
INLEDNING.....	37
NORMER OCH FÖRVÄNTNINGAR.....	37
CSR SOM ETT ARGUMENT.....	38
SAMEXISTERANDE ARGUMENT.....	41
AVSLUTANDE KOMMENTARER.....	44
SLUTSATSER.....	45
DISKUSSION.....	46
RELEVANTA CASE?.....	46
MORALISKA SJÄLVKLARHETER?.....	46
FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA FORSKNING.....	47
KÄLLFÖRTECKNING.....	48
SKRIFTLIGA KÄLLOR.....	48
MUNTliga KÄLLOR.....	51
APPENDIX 1.....	52
UTVECKLING AV CSR-DISKUSSIONEN.....	52
APPENDIX 2.....	53
FRÅGEMALL.....	53

ABSTRACT

The term CSR (Corporate Social Responsibility) is frequently discussed today. Many large companies work actively with CSR related questions. However, few empirical studies exist on what this work entails and why it is undertaken. Instead, most of the academic research focuses on what the term itself should mean. To bridge this gap this study centers on the employees' perceptions of CSR. A case study at Scandinavian Airlines has been conducted where employees, that on a daily basis work with CSR related questions, have been interviewed. The research question is: Why does SAS (Scandinavian Airlines) perform CSR related work according to its employees? The study concludes that three groups of explanations to CSR exist. The first consists of norm based explanations, where the employees refer to norms and general perceptions in society as the reason for conducting CSR initiatives. This way of reasoning is used when CSR is described as a burden, i.e. as something negative, or when CSR is described in general terms. The two other groups of explanations are referred to as an ethics case and as a business case. These two groups are the most frequently used explanations by the SAS employees and can be understood as arguments for CSR. The authors suggest that viewing the corporation as a strategic actor, that is actively making choices on its own, is important. This explains why the cases (the corporation seen as proactive) are much more frequently used than the norm based explanation (the corporation seen as reactive). However, of the two cases, the business case is the dominating explanation. The authors argue that this stems from the fact that calculative rationality is the dominating base for explanation; both in society in general and in management in particular. Nevertheless, the ethics case is also important in the employees' explanations, which suggests that different rationalities are needed to construct an acceptable motivation of the CSR work. The two cases, however, are used mutually exclusively, giving rise to contradictory views of why CSR work should be performed. Although both are needed to make a valid argument for CSR, it seems necessary to constantly separate the different lines of arguing.

KEYWORDS: Social Constructionism, Corporate Social Responsibility (CSR), Employee Perspective

FÖRFATTARNAS TACK

Vi vill rikta ett stort tack till medarbetarna på SAS som varit villiga att dela med sig av sina tankar och erfarenheter av arbetet med Corporate Social Responsibility. Trots hektiska arbetsscheman har de vi träffat tagit sig tid och intresserat svarat på våra frågor. Tack!

Vidare vill tacka vår handledare professor Sven-Erik Sjöstrand som kommit med kritiska synpunkter och tankeväckande kommentarer, vilket fört arbetet framåt. Vi vill även tacka Tommy Borglund, tidigare forskare vid Handelshögskolan i Stockholm, och Susanne Sweet tillsammans med sitt team i SuRe (Sustainability Research Group), då dessa i ett tidigt skede väckte vårt intresse för ämnesområdet och gav oss förslag på litteratur.

Slutligen vill vi tacka släkt och vänner som på olika vis har hjälpt oss under den tid vi arbetat med denna uppsats.

INLEDNING

I dagens samhällsdebatt är termen *Corporate Social Responsibility* (CSR) vanligt förekommande. Både i media, i akademien och ute på företagen diskuteras fenomenet flitigt. Termen åsyftar, enkelt uttryckt, ett bredare ansvar än det rent ekonomiska, men vad som exakt ingår i detta ansvar finns det ingen konsensus kring (se bl.a. Carroll 1999 och Egels 2005). Det är om det här ansvaret, Corporate Social Responsibility, som denna uppsats handlar.

Även om diskussionen kring ämnet förefaller het i dagsläget är den inget nytt i sig. Under 70-talet fördes en livlig diskussion kring liknande frågeställningar och inom akademien har fenomenet diskuterats flitigt sedan flera decennier tillbaka. Här har man länge försökt hitta en definition eller någon form av konsensus kring vad området faktiskt innehåller. Flera olika termer har utvecklats som förtydligar och kompletterar det breda CSR-området. (Carroll 1999) Denna process har dock inte resulterat i en enhetligare diskussion om ämnet, utan i stället förefaller den enda samstämmigheten ligga i det faktum att ämnet är mångtydigt.

Åsikterna om CSR är många och diskussionen förs från flera håll. Medierna rapporterar löpande om hur företagen agerar i frågor relaterade till CSR, men även andra aktörer såsom ideella organisationer och kapitalmarknaden driver diskussionen inom området. Dessa röster framför ofta olika åsikter om vad som bör göras och varför. Vissa menar att CSR är en trend som företagen helst bör hålla sig ifrån. Andra är mycket kritiska till företagets brist på krafttag inom området. (Se bl.a. Svenska Dagbladet 2006-05-20 och Sydsvenskan 2006-03-22)

Praktikerna ute i företagen har dock under flera år arbetat med vad de benämner CSR och har samtidigt deltagit i den offentliga diskussionen om därtill relaterade frågeställningar. Många av våra större företag har enheter med just CSR-frågor som huvudansvar. Vidare presenterar de flesta större företag en rapport där de beskriver sitt arbete med CSR-frågor. (Dagens Industri 2007-02-24) Således verkar denna osäkerhet kring vad begreppet betyder och dess nytta inte hindra företag från att arbeta med frågan på daglig basis. Att CSR verkar vara en naturlig del av många företags verksamhet har fått oss intresserade av att ha praktikernas uppfattningar om området som utgångspunkt för vår studie. Vi vill belysa ett område, där många olika aktörer har åsikter, genom dem som de facto arbetar med det i sin vardag.

För att kunna skriva en uppsats där praktikernas uppfattningar är i fokus har vi valt att genomföra en fallstudie. Ett företag har valts ut där vi har intervjuat olika personer som på något vis arbetar med CSR i sin vardag. På så vis hoppas vi kunna erbjuda ett annat perspektiv än det som oftast förekommer i akademien och därmed bidra med ny kunskap inom ett aktuellt område.

DISPOSITION

I nästa kapitel redogör vi för vår teoretiska utgångspunkt, vilken ligger till grund för vårt syfte och vår frågeställning. Dessa diskuterar vi utförligt i det därpå följande kapitlet. Därefter belyser vi tidigare forskning inom området varefter vi redogör för uppsatsens metodologiska överväganden. Nästa kapitel lyfter de avgränsningar vi gjort samt den terminologi vi har använt oss av. För att läsaren ska kunna bekanta sig med fallföretaget presenterar vi sedan en kort översikt av detta. Följande kapitel diskuterar sedan CSR utifrån ett historiskt perspektiv, vilket följs av vårt teoretiska ramverk. De två följande kapitlen utgör uppsatsens empiriska material. Det första diskuterar vad CSR betyder på det aktuella företaget och är tänkt att fungera orienterande för läsaren när vi i påföljande kapitel går in på den empiri som direkt ligger till grund för analysen. I nästa kapitel analyserar vi vår empiri med hjälp av vårt teoretiska ramverk varpå vi presenterar våra slutsatser. I och med dessa två kapitel ämnar vi svara på vår frågeställning och på så vis

uppfylla vårt syfte. De avslutande två kapitlen innehåller en diskussion kring ämnen som inte rymts inom frågeställningen samt förslag på framtida forskning. Efter källförteckningen återfinns två appendix. Appendix 1 utgör en fördjupad inblick i den akademiska diskussionen kring teman närliggande CSR-fältet. Appendix 2 innehåller den frågeguide som vi använt vid våra intervjuer.

TEORETISK UTGÅNGSPUNKT

I det här stycket presenterar vi vår syn på kunskap och verklighet, vilket ligger till grund för fortsättningen av uppsatsen. Anledningen till att vi valt att presentera denna syn här är att läsaren ska ha med sig detta perspektiv när syfte och frågeställning presenteras.

Vår utgångspunkt för forskning grundar sig i ett socialkonstruktionistiskt synsätt, ett synsätt som inkluderar flera olika strömningar med till viss del olika fokus och uppfattningar, vilka inte kommer att redogöras för i detta stycke. (Sandberg 1999) I stället kommer vi här att presentera de uppfattningar som delas av de flesta socialkonstruktionistiska ansatser samt vad dessa innebär för synen på kunskap och verklighet. Vidare kommer vi att kort diskutera några implikationer som detta synsätt har för vår uppsats.

Sandberg (1999) nämner fyra antaganden vilka socialkonstruktionistiska forskare tar avstånd från, nämligen en dualistisk verklighetssyn, en objektivistisk kunskapssyn, en individualistisk kunskapssyn samt språket som en representation av verkligheten.¹ I motsats till dessa traditionella grundantaganden ser socialkonstruktionister *verkligheten som socialt konstruerad av individer i sociala processer*. På så vis är alla sociala fenomen, exempelvis kompetens och kärlek, konstruerade genom mellanmännsliga processer genom historien. (Sandberg 1999) Någon ”objektiv” kunskap om till exempel kärlek går således inte att finna utanför individernas konstruktioner. För att vinna kunskap om sådana fenomen måste forskaren därför studera hur konstruktionsprocesserna har sett ut och fortsätter att se ut.

Berger och Luckmann (1966) pratar om socialisering för att förklara hur människor kan uppfatta sociala fenomen som ”objektiva”. De menar att vi genom hela våra liv införlivar exempelvis roller och värderingar i vår subjektiva verklighetssyn. Genom denna process blir sociala fenomen för-givet-tagna och en till synes ”objektiv” verklighet uppstår. På grund av socialiseringen stämmer merparten av individernas subjektiva verklighet överens med varandra. Vi lär oss på detta vis normer och förhållningsregler, alltså ”hur man gör” i samhället. Vad kärlek ”är” blir på så vis en självklarhet. Fenomen som i stor utsträckning ses som ”objektiva” kan sägas vara präglade av hög *intersubjektivitet*. Vissa situationer präglas dock av låg intersubjektivitet, det vill säga att människor inte alls delar verklighetsuppfattning. Nya sociala fenomen där människor inte har genomgått en socialiseringsprocess och således inte har en färdig konstruktion att utgå från kan tänkas leda till situationer av detta slag. (Berger och Luckmann 1966)

Ett socialkonstruktionistiskt synsätt innebär att man ser verkligheten som socialt konstruerad och att en persons uppfattning inte är mer ”objektivt” sann än någon annans. Vad som är sant i ett samhälle är konstruerat av människorna mot bakgrund av specifika historiska begivenheter. Detta medför att vi som människor har möjlighet att ifrågasätta den rådande verkligheten och ändra konstruktionerna. Sandberg (1999) konstaterar dock att människor tenderar att oftare *reproducera* de sociala konstruktionerna. Vad som var sant igår blir på så vis sant imorgon.

Denna uppsats bygger som sagt på ett socialkonstruktionistiskt synsätt. Detta synsätt får effekt dels på hur vi närmar oss vår frågeställning, dels på hur vi använder vår teori. CSR ses av oss som ett fenomen bland andra i vårt nutida samhälle. Vårt syfte är således inte att hitta en allmängiltig sanning kring CSR, utan vi förväntar oss att höra olika uppfattningar och se olika perspektiv inom ramen för studien. Vad vi är intresserade av är att tolka och förstå dessa, samt hur de relaterar till varandra. Vidare är vi även intresserade av att försöka förstå varför konstruktionerna ser ut som de gör.

¹ För vidare diskussion se Sandberg 1999.

SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

I detta stycke presenterar vi studiens syfte och frågeställning, vilka grundar sig i ett socialkonstruktionistiskt synsätt. Vissa iakttagelser kring fenomenet CSR presenteras för att förankra uppsatsens fokusområde.

Att det råder delade meningar i akademien om CSR-områdets definitionsmässiga gränser är tydligt (jfr Carroll 1999, Egels 2005 och Perrini 2006). Många har försökt att bringa ordning i denna djungel men snårigheten kvarstår. Vi har dock inte för avsikt att ge oss in i debatten kring CSR och dess gränser. I stället kommer vi att utgå från den definition som de intervjuade praktikerna ger det studerade fenomenet.

Vidare råder det delade meningar om vad den definitionsmässiga snårskogen betyder för företagens arbete inom CSR-området. Van Marrevijk (2003) beskriver denna situation där ena sidan hävdar att den mångtydighet som ligger i CSR-begreppet är konstruktiv utifrån en praktikers perspektiv, då det erbjuder möjlighet för alla att anlägga sin egen tolkning på begreppet och använda det på personligt passande sätt. Han belyser även hur oppositionen till detta synsätt slår fast att CSR som fenomen är för brett för att vara relevant i organisationer, då det inte ger en solid grund för handlande. Faktum kvarstår dock, som konstaterats, att företagen på bred front tagit till sig CSR-området och numera arbetar med det i betydande utsträckning (Whitehouse 2006, Smith 2003, Crane et al. 2003). Whitehouse (2006) citerar vidare Hester som menar att;

”[while] there has been no general agreement as to the meaning of corporate social responsibility or how it should be implemented /.../ businessmen enthusiastically have adopted the concept /.../”

Åtminstone i större företag verkar det idag vara en självklarhet att arbeta med CSR. (jfr. Perrini 2006 och Smith 2003) Utifrån denna situation tycker vi att det är intressant att titta på CSR ur praktikers perspektiv. Syftet med denna uppsats är därför att belysa hur de praktiker som arbetar med CSR uppfattar och relaterar till området. Detta fokus har hitintills varit mindre förekommande i akademiska studier och från forskarvärlden efterfrågas ett ökat inslag av empiriskt baserad forskning. (jfr. bl.a. Perrini 2006 och Godfrey & Hatch 2006). Således kommer denna studie att utgöra ett komplement till stora delar av existerande forskning och bidra med viktig kunskap om CSR som fenomen.

Givet att CSR idag utgör ett växande fält (Perrini 2006) är det intressant att studera vad det är som gör att företag tar till sig området. I och med de olika krav och uppfattningar kring området som ovan nämnts anser vi det relevant att studera praktikernas uppfattningar om varför arbetet bedrivs. För att belysa vårt syfte har vi valt att genomföra en fallstudie på flygbolaget Scandinavian Airlines (SAS). Vår forskningsfråga lyder:

Varför bedrivs CSR-arbete på SAS enligt de medarbetare som arbetar med området på företaget?

Frågan *varför* man arbetar med CSR ska, som tidigare diskuterats, förstås ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv. Forskningsfrågan syftar således till att tolka och förstå de förklaringar som uppges till varför SAS arbetar med CSR. Vi vill följaktligen skapa förståelse kring de argument och orsaker som respondenterna presenterar. Uppsatsen kommer *inte* att förklara SAS CSR-arbete utifrån något annat perspektiv än medarbetarnas. Syftet är i stället att lyfta fram och tolka åsikter och perspektiv från dem som i sin vardag arbetar med frågeställningar inom området.

TIDIGARE FORSKNING

I detta stycke diskuteras några generella iakttagelser från genomgången av tidigare forskning på området CSR.

Ämnet CSR har diskuterats både inom akademien och bland praktiker i många år. (Carroll 1999) Vi kommer i början av vår teoretiska genomgång att belysa hur termen har diskuterats från akademins sida. Före dess vill vi dock säga några ord om hur vår studie relaterar till tidigare genomförda studier. Även om CSR har granskats och debatterats flitigt under många år har vi hittat förvånansvärt få studier som haft en empirisk förankring. Merparten av de studier vi har tagit del av fokuserar i stället på en rent akademisk diskussion kring själva termen. Vad CSR bör inkludera, varför man bör arbeta med CSR och liknande studier finns det gott om, men de bygger sällan på ett empiriskt material utan fungerar snarare som argument på en modellbyggande nivå. Följaktligen är merparten av dessa studier inte av socialkonstruktionistisk karaktär. Dessa studier kommer vi dock att presentera i vår teoretiska genomgång, eftersom de fungerar som byggklossar och utgångspunkter för hur man kan argumentera för CSR.

Majoriteten av studierna inom området skiljer sig således från vår genom att inte ta ett empiriskt material i beaktelse. Det finns dock exempel på studier som på olika sätt utgår från empiriska material, (se bl.a. Whitehouse 2006, Ählström och Egels-Zandén 2006 och Egels-Zandén och Kallifatides 2006). Dessa har gett oss möjligheten att läsa om den komplexitet som omger CSR, men även om hur termen praktiskt används, och har på så vis varit viktiga för vår förståelseprocess av området. Dock är det ingen av dessa studier som har exakt samma fokus som vårt, nämligen att titta på medarbetarnas förklaringar till arbetet. Mot bakgrund av denna situation hoppas vi att vår studie kommer att kunna ge ett bidrag till den rådande kunskapsbildningen om CSR.

METOD

I detta stycke redogör vi för de metodologiska val och överväganden som vi gjort under studiens gång. Vi börjar med att beskriva vår forskningsansats i vilket sammanhang vi även presenterar alternativa tillvägagångssätt för att förtydliga och underbygga våra val. Dessutom vill vi på så vis göra läsaren uppmärksam på de forskningsansatser som studien inte inbegriper. Vidare beskriver vi hur vårt urval av intervjupersoner och teori har skett samt hur teori och empiri har behandlats. Utifrån detta diskuterar vi uppsatsens trovärdighet. Meningen med stycket är att ge läsaren möjlighet att bedöma vårt tillvägagångssätt och därigenom skapa sig en uppfattning om kvaliteten av de tolkningar och analyser som presenteras.

KVALITATIV METOD MED TOLKANDE ANSATS

Denna studie bygger på en kvalitativ forskningsmetod. Detta uttryck avser en forskningsansats som söker förklaringar genom empirinära studier till skillnad från kvantitativa studier som förlitar sig på stora statistiska material. (Alvesson & Sköldberg 1994) Då vår studie baseras på djupintervjuer kvalar tillvägagångssättet in bland de kvalitativa metoderna. Enligt Andersen (1998) bör undersökningens kunskapssyfte, problemställning och objektområde avgöra vilken forskningsmetod som ska användas. Eftersom vi har för avsikt att förstå och tolka föreställningar och uppfattningar om motiv, samt då vi ser problemområdet som socialt konstruerat anser vi att en kvalitativ metod lämpar sig bäst. Vidare har vår studie även studieobjektets perspektiv i fokus, inte våra förbestämda idéer om området, vilket är gör kvalitativ metod lämplig. (Alvesson & Sköldberg 1994)

Det finns en rad olika tillvägagångssätt för att behandla teori och empiri. Vanligen brukar man prata om induktion och deduktion. Ett induktivt angreppssätt försöker genom upprepade studier finna generella regler. I induktiva studier dras således allmänna slutsatser genom att ett visst resultat påvisats i flera sammanhang. Ett deduktivt angreppssätt utgår i stället från en specifik teori och försöker på dessa vägar förklara ett specifikt fenomen. Deduktion kan således liknas vid hypotestestning. (Andersen 1998) Båda dessa angreppssätt kan dock kritiserar för att bortse från den specifika kontexten. En deduktiv studie "tar slut" om teorin visar sig inte stämma, i stället för att gå vidare och undersöka varför så var fallet. På samma gång tenderar induktiva studier att skapa universella regler som anses fungera oavsett framtida sammanhang. (Alvesson & Sköldberg 1994)

Eftersom denna studie har sin utgångspunkt i ett socialkonstruktionistiskt perspektiv är den specifika kontexten av stor vikt och förväntas prägla resultaten. Därför ansåg vi oss mer hjälpta av ett tillvägagångssätt som fokuserade det aktuella empiriska materialet, varför vi har använt oss av abduktion. En abduktiv studie sätter den aktuella empirin i första hand, varefter man tar hjälp av teori för att kunna förklara fynden. Att tolka och reflektera kring det empiriska materialet för att på så vis hitta underliggande mönster och förklaringar till dessa utgör grunden inom abduktion. (Alvesson & Sköldberg 1994) Allteftersom tolkningen av studieområdet gått framåt har vi tagit in ytterligare teori och viss teori har fått utvecklas ytterligare. Reflektionen har skett genom att våra tolkningar under skrivprocessen hela tiden har återtolkats för att driva våra förklaringar vidare. Empiri och teori kan således sägas ha en växelverkande relation.

Även om denna studie, till skillnad från många kvantitativa studier med hypotesprövning, inte försöker generera någon "generell sanning" som stämmer för alla tillfällen betyder det inte att vår studie endast är relevant i det studerade fallet. Vårt urval av intervjupersoner och fallföretag utgör inte några extrempunkter, vilket gör det möjligt för oss att göra antaganden om att vissa fynd skulle kunna upprepa sig på andra, liknande, organisationer. (Alvesson & Sköldberg 1994) Vissa delar av fynden kommer givetvis att vara specifikt knutna till den studerade verksamheten,

exempelvis vilka delar inom CSR som framhålls. Sammantaget hoppas vi att kunna peka på underliggande mönster i hur argumentationen för CSR ser ut, vilka kan tänkas gälla på liknande företag i svenskt näringsliv, i detta fall större koncerner med en uttalad CSR-policy.

VÅR ROLL I STUDIEN

Utifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv förhåller vi oss inte neutrala till vår empiri. De tolkningar vi gör kommer att påverkas av våra sedan tidigare skapade konstruktioner. Givetvis är det ett mål i forskning att minimera dessa influenser, vilket vi bland annat gjort genom att vara två uppsatsförfattare och testa tolkningar mot varandra. Vidare har vi även låtit andra läsa uppsatsen och komma med synpunkter. Trots det är resultaten påverkade av vilka vi är, varför det för läsaren kan vara bra att känna till något om våra förutsättningar och förkunskaper. Vi har båda läst organisationsinriktningen på Handelshögskolan i Stockholm och känner oss relativt bekväma med socialkonstruktionistisk teoribildning. Dessutom har vi båda läst skolans kurs i Sustainable Management, vilken bland annat tar upp CSR. Förutom den nämnda kursens innehåll bär vi dock inte på någon speciell kunskap inom CSR-området. Att inte besitta någon djup förkunskap innan studiens påbörjande kan skapa problem vid syftesformulering, men det kan också innebära en ökad frihet och kreativitet i relation till forskningsområdet menar Alvesson & Skoldberg (1994).

STUDIENS TROVÄRDIGHET

Ett vanligt sätt att bedöma en studies kvalitet är att diskutera dess reliabilitet och validitet. Reliabilitet anger i vilken utsträckning studiens resultat har påverkats av tillfälligheter och validitet anger hur väl de teoretiska begreppen stämmer överens med "verkligheten". (Andersen 1998) Rubin och Rubin (2005) anser dock att tolkande studies kvalitet med fördel kan bedömas på andra sätt, eftersom tolkande studier inte baseras på positivistiska antaganden, vilket betyder att objektiv sanning inte eftersöks. För att uppnå hög kvalitet menar Rubin och Rubin att forskare bör vara noggranna i sina val och i hanteringen av empirin. Vidare bör forskaren tydligt redogöra för dessa val och tillvägagångssätt. På så vis kan läsaren följa hur studien genomförts och därmed bedöma resultatens trovärdighet. Vi kommer därför nu att redogöra för hur vi har gått tillväga under studiens gång. Utifrån Rubin och Rubins riktlinjer kommer vi framförallt att diskutera val av intervjupersoner, grundlighet i ställandet av frågor, noggrannheten i behandlingen av empirin samt trovärdigheten i de svar vi fått. På så vis hoppas vi uppnå transparens i hur studien genomförts så att läsaren kan skapa sig en uppfattning av dess kvalitet och rimlighet.

Val av företag

I första skedet av uppsatsskrivandet hade vi inte fått tillträde till något företag. Att få access visade sig vara svårt, vilket kan tänkas bero på det ämne vi ville skriva om. Flera tidigare studier kring liknande frågeställningar pekar på att det kan vara problematiskt att få tillträde till att genomföra intervjuer. (se bl.a. Yeager och Kram 1990) En informantintervju² genomfördes för att diskutera våra första tankar kring syfte och frågeställning. Det var igenom denna kontakt som vi kom i kontakt med SAS. Detta företag var positivt till att låta oss genomföra studien. Vår målsättning var att genomföra studien på ett stort svenskt företag, vilket gjorde SAS till ett passande studieobjekt. Vidare hade SAS heller inga krav på frågeställningar eller på att få ta del av materialet innan vi publicerade det, vilket gjorde studien möjlig. Vi kommer att kort presentera SAS och dess organisationsstruktur senare i uppsatsen.

² Tommy Borglund, konsult inom CSR, 2006-11-01

Val av intervjupersoner

Enligt Rubin och Rubin (2005) bör man beakta tre olika aspekter vid val av intervjupersoner. De ska ha erfarenhet av studieområdet, besitta kunskap om området och representera olika perspektiv. Vår ambition med studien är att undersöka praktikernas syn på CSR. I linje med Rubin och Rubins variabler för val av intervjupersoner eftersökte vi medarbetare som arbetade med CSR-frågor och var intresserade av att dela med sig av sin kunskap. Vi ville dessutom gärna prata med människor från olika avdelningar inom företaget. Vår kontaktperson på SAS var vänlig nog att ge oss en första indelning av lämpliga personer. Eftersom vi inte besatt någon egen kunskap om vilka personer som var intressanta ansåg vi detta vara en bra ingång. När vi väl inledde dessa intervjuer frågade vi respondenterna efter ytterligare personer att prata med, för att inte missa någon som kunde vara intressant i sammanhanget. Att sammanställa urvalet på detta vis ansåg vi både praktiskt och bra för den empiriska basen. Glaser och Strauss (1967) menar att man inte bör binda sig vid sitt första urval, utan tillåta inkludering av ytterligare grupper ifall detta förefaller vara av intresse. Vi valde att prata med ytterligare två personer vid sidan av de elva som SAS inledningsvis tilldelade oss. Dessa två personer kontaktade vi när flera av våra ursprungliga personer nämnde dem som centrala för CSR på SAS. Efter tretton intervjuer upplevde vi att de intervjuades svar och våra observationer upprepades. Vår uppfattning var att vi åstadkommit vad Glaser och Strauss kallar *mättnad* vilket fick oss till att avsluta empiriinsamlingen. Intervjuerna genomfördes under hösten 2006 och vintern 2006/2007. I *tabell 1* redovisas de personer vi intervjuat samt vilket verksamhetsområde de representerar.

Namn	Arbetsområde
Adam	Marknad
Berit	Human Resources
Carl	Human Resources
David	Investor Relations
Erik	Investor Relations
Folke	Information
Gustaf	Information
Henrik	Information
Ivan	Information
Johan	Ombordpersonal
Klas	Ombordpersonal
Leif	Miljö/CSR
Mats	Miljö/CSR

Tabell 1. Arbetsområden representerade i det empiriska materialet.

Alla personer har anonymiserats för att underlätta ett förtroligt samtal. En sak vill vi göra läsaren uppmärksam på i relation till urvalet av intervjupersoner. SAS är i dag en koncern, bestående i huvudsak av en koncerndel och ytterligare varsitt bolag för de skandinaviska länderna (se bild 1). Alla förutom tre intervjupersoner befinner sig på koncernnivå, de resterande tre återfinns på Sverigebolaget. Anledningen till denna uppdelning är att vi ville prata med medarbetare inom olika verksamhetsområden för att täcka in olika perspektiv. Alla verksamhetsområden finns inte representerade inom koncerndelen. Däremot sköts CSR-arbetet gemensamt för alla bolagen inom koncernen. Således är alla som arbetar med CSR på SAS i kontakt med varandra, varför vi inte såg denna uppdelning som ett problem i sammanhanget.

Genomförandet av intervjuerna

Som tabell 1 visar genomförde vi 13 stycken intervjuer, utöver den förberedande informantintervjun. Dessa kan beskrivas som semistrukturerade, vilket innebär att vi utgick från en rad förbestämda frågor, men att respondenten fick utveckla sina svar i den riktning han eller hon önskade. (Andersen 1998) En av oss ansvarade för att ställa följdfrågor medan den andre ansvarade för att alla våra frågor blev besvarade. Vi var noga med att de intervjuade exemplifierade och utvecklade sina svar för att säkerställa att vår tolkning senare skulle bli så korrekt som möjligt. Båda två uppsatsförfattare var närvarande vid samtliga intervjutillfällen.

Eftersom vi använde oss av en abduktiv metod hade vi ingen färdigbestämd hypotes som vi ville testa. I stället hade vi en frågeställning som vi formulerat frågor kring, baserade på den förkunskap vi besatt. Detta innebar att vi till en början justerade bland de frågor vi tog upp och i två fall valde vi att genomföra uppföljande intervjuer när vi sett att det empiriska materialet tagit oss i en ny riktning. Detta sätt att genomföra forskning går i linje med vad Glaser och Strauss (1967) förespråkar. I stället för att binda upp oss vid en första idé lät vi den tidiga empirin påverka resterande frågor. I vårt fall inkluderade det vissa områden vi valde att inte fråga om samt hur vi valde att benämna CSR. I de fall vi valde att göra kompletterande intervjuer ansåg vi att vi låtit de intervjuade prata för mycket om ansvarsfrågor generellt och inte tillräckligt utvecklat sina uppfattningar kring CSR specifikt. Vi valde även att ta bort vissa frågor som explicit berörde SAS kultur. Den intervjuguide som finns bifogad i appendix 2 visar hur den såg ut efter att inledande justeringar gjorts.

Vi inledde varje intervju med att presentera oss och berätta om bakgrunden till vår studie. Därefter informerade vi de intervjuade om att de skulle vara anonyma i uppsatsen. Detta var inte ett krav från vare sig företaget eller de intervjuade, men vi ansåg att det skulle bidra till att skapa en öppen atmosfär där konversationen blev så ärlig som möjligt, vilket på så vis även syftade till att värna trovärdigheten i svaren. Vi lät sedan de intervjuade beskriva sitt arbetsområde och hur det relaterar till CSR. Efter detta har vi successivt gått in på generella uppfattningar om anledningarna till företagets CSR-arbete. I de fall vi har stött på saker vi inte förstått eller motstridiga svar har vi bitt de intervjuade att i möjligaste mån förtydliga sina svar. Intervjuerna varade mellan 40-70 minuter med genomsnittlig intervjutid på en timme och spelades in i sin helhet, vilket samtliga gav sitt medgivande till. Alla utom två intervjuer ägde rum i enskildhet i SAS lokaler, dels i Frösundavik dels på Arlanda. Resterande två genomfördes i centrala Stockholm i cafémiljö. Tre av de intervjuade pratade ett annat språk än svenska, en talade danska och två talade norska. Trots att ingen av uppsatsförfattarna är flytande på våra grannspråk visade sig detta inte vara ett problem. Dessutom spelades intervjuerna in, så att eventuella språkliga otydligheter skulle vara möjliga att återkomma till.

Databearbetning

Kort efter genomförandet transkriberades samtliga intervjuer i sin helhet, vilket gav oss mer än hundra sidor textmaterial att utgå från. Detta samlade material gick vi sedan igenom ett flertal gånger för att förstå de likheter och olikheter som fanns där, samt för att hitta mönster. Ganska tidigt framkom gemensamma nämnare som vi kunde gruppera materialet kring. Vi fortsatte dock att gå igenom materialet ytterligare gånger, för att se om vår indelning var rättvisande och om det fanns någon ytterligare dimension att lägga till, tills vår systematik kändes slutgiltig och rättvis.

I uppsatsens empiridel har vi valt att använda rikligt med citat från intervjuerna för att ge transparens åt texten samt för att förmedla en intim bild till läsaren. Då det i denna uppsats är de intervjuades uppfattningar som står i fokus tyckte vi att detta var ett passande tillvägagångssätt. Samtliga intervjuade gav sitt medgivande till att citeras i uppsatsen. Två av de intervjuade ville

dock först godkänna de citat vi valde att använda från deras respektive intervjuer. I dessa två fall har vi stämt av citaten med respondenterna, men inga ändringar har behövt göras.

AVGRÄNSNINGAR OCH TERMINOLOGI

I detta stycke diskuterar vi de avgränsningar vi funnit rimliga i förhållande till studien. Vi diskuterar även de val gällande terminologi som vi har gjort.

AVGRÄNSNINGAR

En avgränsning med vår studie är att vi har valt att intervjua personer på endast *ett* företag. Ett alternativ till detta hade varit att intervjua exempelvis miljöchefer för ett antal olika företag. I denna studie ville vi dock fokusera på ett företag för att tränga djupare i ett enskilt företags förhållningssätt till frågorna samt höra olika röster och därmed få en mer nyanserad bild av uppfattningarna inom just ett och samma företag. Ytterligare ett syfte med en fallstudie var att vi ville tala med personer som sällan uttalar sig i media kring CSR, för att på så vis eventuellt bredda den bild som i regel målas upp kring CSR via media. Vi var också intresserade av att se hur samstämmig bilden var internt på ett företag bland dem som arbetar med frågorna och om det gick att skönja några mönster i deras svar.

En ytterligare avgränsning för vår studie är att vi har valt att intervjua personer som på något sätt arbetar med CSR i sin vardag. Detta gör givetvis att vissa röster lämnas ohörda. Vi hade kunnat välja att lyssna till andra personer, som inte dagligen arbetar med CSR, men som redan nämnts utgick vi från att personer som på något sätt arbetar nära CSR-frågor skulle vara mer intresserade av att prata öppenligt om ämnet samt att dessa också är mer insatta i området och därmed även i orsakerna till att företaget arbetar med frågorna. Det är rimligt att anta att svaren blivit mer spekulativa om vi i stället hade intervjuat en kategori människor med mindre insikt i frågorna. Detta hade visserligen kunnat vara intressant i sig, men detta var inte vår ingång. Vi ville tala med personer som hade någon form av relation till CSR-arbetet, då vi ville höra utförliga beskrivningar om, och associationer till, området. Vidare ville vi inte behöva definiera termen CSR för de intervjuade, vilket hade kunnat bli nödvändigt om vi vänt oss till personer som inte lika naturligt hade någon del av CSR-området på sin agenda. Ett sådant tillvägagångssätt hade försvårat studien då vi genom detta, i ännu större utsträckning än nödvändigt, skulle ha påverkat de intervjuades referensramar inom området. Då vi även ville behålla komplexiteten i CSR-termen var ett sådant tillvägagångssätt olämpligt.

Då vi har medarbetarnas uppfattningar som utgångspunkt för vår studie har vi inte för avsikt att titta på SAS CSR-arbetets effekter eller relevans eftersom utvärdering inte faller inom ramen för vår studie. Vårt syfte rymmer således inte någon form av bedömning av SAS CSR-arbete. Vi har heller ingen ambition att själva bedöma varför SAS bedriver sitt CSR-arbete utöver de tolkningar vi kommer att göra av respondenternas svar. Att svara på frågan varför SAS arbetar med CSR utifrån ytterligare perspektiv än de valda medarbetarnas faller därför utanför uppsatsens ramar.

Vidare kunde vi ha valt att titta på endast en avgränsad del i CSR-arbetet, såsom exempelvis miljö. Vi valde dock att inte göra en sådan avgränsning då vi anser att CSR-området är intressant som helhet i och med det fokus som termen erhållit på sista tiden. Vår ingång var således att titta på just CSR-fenomenet och se vilka kopplingar som de intervjuade hade till området i sin fulla bredd. Att avgränsa oss till endast en del av CSR-området hade gjort att vi inte kunnat behålla komplexiteten som CSR-termen för med sig. Det var också vårt syfte att se hur de intervjuade relaterar till området CSR och vad det väcker för associationer, då just CSR är något som ett stort antal av våra större företag med självklarhet arbetar med idag.

BEGRÄNSNINGAR MED STUDIEN

Då vi utgår från en socialkonstruktionistisk ansats är vi som sagt medvetna om att vi är med och påverkar våra intervjuobjekt under intervjuernas gång. Vi har dock försökt vara oss så neutrala som möjligt i vår hållning och låtit de intervjuade berätta öppet i möjligaste mån. Rimligt att anta är också att de intervjuade hade svarat annorlunda på frågorna om de ställts av någon annan person som innehaft en annan roll eller position. Vi kan inte utesluta att respondenterna givit en annan bild om de intervjuats av till exempel någon internt på företaget, en journalist eller en familjemedlem. Icke desto mindre är våra resultat intressanta då de förmedlar en bild som de intervjuade ger utåt, gentemot samhället, det vill säga hur argumentationen sker mot en grupp av externa aktörer.

TERMINOLOGI

Vi har valt att använda fenomenet CSR som utgångspunkt för vår studie. Andra termer hade varit möjliga att använda och komplettera beskrivningen med. Vi har dock valt att genomgående använda just CSR som term, eftersom den har rönt mycket uppståndelse och fokuserats mycket på sista tiden. Den är också intressant i och med dess i många sammanhang beskrivna mångtydighet. (jfr. Van Marrevijk 2003 och Egels 2005) Vi har dock valt att inte sluta oss till någon exakt akademisk definition på området utan vi har valt att låta bakgrundsbeskrivningen av CSR-områdets utveckling samt en översikt av vad medarbetarna på SAS lade in i CSR-begreppet leda läsaren in på vad området står för och kan tänkas innehålla. Då det är medarbetarnas uppfattningar som står i fokus i vår studie ville vi låta deras definitioner stå i förgrunden i möjligaste mån. Att vi vidare har valt att inte översätta den i grunden engelska termen CSR beror på att den på ett naturligt sätt kommit att användas även i vårt svenska näringsliv. Det skulle sannolikt ha lett till förvirring för såväl författarna själva, som för de intervjuade om vi försökt oss på att göra en översättning av termen. Samma sak hade förmodligen blivit fallet om vi valt att använda olika närliggande begrepp för området. Med utgångspunkt i att de intervjuade var bekväma med att prata om CSR såg vi detta som en lämplig term att genomgående använda.

Vad gäller benämningarna *business case* och *etics case* (dessa presenteras mer utförligt senare i uppsatsen) har vi valt att behålla de i engelsk tappning då inga svenska översättningar på ett bra sätt lyckades fånga kärnan i uttrycken. Dessa uttryck möjliggör associationer som svenska alternativ inte har laddats med.

ÖVERSIKT AV FALLFÖRETAGET³

I detta stycke presenterar vi det företag där fallstudien genomfördes. Presentationen är av generell karaktär och syftar till att läsaren ska kunna bilda sig en grundläggande uppfattning om hur företaget ser ut i dagsläget.

SAS bildades 1946 genom en sammanslagning av tre nationella flygbolag i Danmark, Norge och Sverige. Bolaget var då till 100 procent statligt ägt och hade länge i stort sett monopolställning som flygbolag i de regioner där det verkade. År 2001 introducerades SAS-aktien på Stockholmsbörsen varför ägarförhållandena kom att ändras. Flygverksamheten bedrevs dock fram till 2003 som ett enda bolag. År 2003 delades flygverksamheten i Danmark, Norge och Sverige upp i egna affärsenheter och år 2004 bolagiserades dessa. Scandinavian Airlines Danmark, Scandinavian Airlines Sverige och SAS Braathens blev då självständiga aktiebolag med tydliga egna ansvarsområden, affärsmässiga mål och avkastningskrav. Den nuvarande koncernstrukturen ser ut som följande:



Bild 1. Officiell överblick av SAS-koncernens organisationsstruktur.

SAS-koncernen har nu fyra mycket tuffa år bakom sig med stora förluster. Detta var en effekt av den hårdnande konkurrensen på marknaden. Bolagiseringen ses som ett viktigt led till att man har lyckats vända denna utveckling, men man har trots detta inte slagit sig till ro utan ser framtiden medföra stora utmaningar på en fortsatt hård marknad dit konkurrensen har kommit för att stanna.

SAS-koncernen är fortfarande delvis statligt ägd genom 21,4 procent av svenska staten och 14,3 procent respektive av de danska och norska staterna. SAS-koncernen flyger sammanlagt ungefär 25 miljoner passagerare årligen till 124 destinationer och flygplansflottan består i dagsläget av 191

³ Följande information är hämtad från www.sas.se samt SAS Årsredovisning 2006.

flygplan. SAS-koncernen har sammanlagt 7600 medarbetare, en siffra som tidigare varit högre men som behövt minskas på senare tid i samband med de hårda tidernas genomförda neddragningar.

Företaget har arbetat med CSR-relaterade frågor i flera år. SAS-koncernen publicerade sin första miljöredovisning för tio år sedan vilken på senare år har kompletterats med en mängd olika sociala frågor, exempelvis medarbetarfrågor och sponsringsfrågor. År 2003 gav SAS för första gången ut en integrerad års- och hållbarhetsredovisning.

CSR – HISTORISK UTVECKLING

I följande stycke presenteras en kortfattad historisk överblick av hur CSR har diskuterats i akademiska sammanhang genom tiderna. Stycket är således huvudsakligen en genomgång av hur ämnet har behandlats teoretiskt, samt vilka huvudfrågor som fokuserats från forskarvärldens sida. Däremot är inte avsikten med detta stycke att definiera någon exakt innebörd i begreppet CSR.

Diskussioner kring företags förhållande till övriga samhället kan spåras flera 100 år tillbaka i tiden och man kan således inte sätta ett startdatum för detta fenomen (Smith 2003). Från och med 50-talet finns det dock en ökad mängd akademiska skrifter på området (Egels 2005), vilket är anledningen till att vår genomgång tar avstamp vid denna tidpunkt. I fortsättningen av detta stycke kommer vi att använda termen CSR, men det är inte alltid som diskussionen inbegripit denna benämning.

Under 50-talet publicerades några inflytelserika tidiga verk för den akademiska diskussionen kring området CSR. Under denna period och även under 60-talet fördes diskussionen främst ur ett affärsmannaperspektiv. Detta innebär att ansvarsfrågan diskuterades med utgångspunkt i relationen mellan affärsmannen och samhället, (affärskvinnan fokuserades uppenbarligen inte under denna tid). En vanligt förekommande tanke var att affärsmännen skulle driva sin affärsidé med det övriga samhället i åtanke och försöka hitta lösningar som gagnade alla parter. (Carroll 1999) Perspektivet som präglade diskussionen kring CSR var att företagen blev allt mäktigare ekonomiska aktörer och att de därför skulle ge tillbaka till samhället. (Tracey et. al. 2005) Således handlade CSR främst om oegennyttiga gärningar och företags delaktighet i närsamhällets behov och utveckling. Några av denna tids förslag till definitioner inkluderade att CSR handlade om något som gick utanför lagen och att det inte kopplades till företagets strategiskt övervägda verksamhet och vinstutveckling. (Carroll 1999)

Diskussionen kring CSR eskalerade under 70-talet då en mängd artiklar och böcker inom området publicerades. Under denna tid började man föra fram kopplingen mellan CSR och företagets framtida vinst för att på så vis legitimera arbetet inom området ur ett ekonomiskt perspektiv. (Carroll 1999) Vidare fördes diskussionen nu ännu mer över på företagen i stället för på affärsmännen. Fokuseringen på CSR och företagets vinstutveckling kan tänkas bero den kritik av CSR-området som framförts. Under 70-talet lanserade Milton Friedman sin klassiska devis ”the business of business is business”, vilken syftade till att underminera kraven på ett bredare samhällsansvar från företagets sida (Friedman 1970). Utvecklingen av CSR-diskussionen under 70-talet skulle sålunda kunna ses som ett svar på denna attack.

Parallellt med denna utveckling försökte man från akademins håll att skapa en tydligare definition av vad CSR skulle innehålla, vilket man dock inte lyckades med. I stället breddades CSR-diskussionen i och med miljörörelsens inträde i samhällsdebatten, vilket gjorde att även miljörelaterade frågor inkluderades i CSR. Generellt kan sägas att diskussionen även fick en mer global prägel genom att inbegripa relationer större samhällsinstitutioner emellan, så som stater, Non-Governmental Organizations (NGOs) och Multi National Corporations (MNCs), vilket kan ses som en kontrast till den tidigare diskussionen där främst företagets lokala relationer fokuserades. (Carroll 1999) Företagen har samtidigt gått från lokal förankring till att i ökad utsträckning upplevas som frikopplade från hemvist i takt med globaliseringen.

Under 80-talet och fram till idag har fokus kring CSR breddats. I diskussionen har ytterligare termer och modeller figurerat. Bland dessa kan ”Stakeholder Theory”, ”Sustainable Development”, ”Corporate Citizenship”, ”Business Ethics” och ”Corporate Social Performance”

nämnas⁴. (Egels 2005) Den utökade terminologin och modellfloran på området kan ses som ett uttryck för områdets svårgreppbara karaktär, där tydliga definitioner och gränsdragningar lyser med sin frånvaro och de olika termerna delvis överlappar och delvis kompletterar varandra. Generellt kan nämnas att CSR i förhållande till företagets vinst fortsatte att fokuseras under denna period, med en mängd studier som försökte påvisa samband mellan vinstutveckling och satsningar inom CSR-området. (Margolis och Walsh 2003) Under 80-talet började även CSR diskuteras som en affärsmöjlighet i sig, vilket kan ses som ytterligare ett utslag för denna tankegång. Ett exempel på detta är diskussionen kring ”Basen på pyramiden”, där tredje världens marknadsmöjligheter fokuseras⁵ (Prahalad och Hart 2002). Denna diskussion kan även ses som ett tecken på att ansvarsområdet kopplat till CSR har vidgats ytterligare. Företag aktiva på den globala marknaden är inte på samma sätt som tidigare kopplade till ett närsamhälle, utan kan avkrävas ett globalt ansvar.

Av denna översikt av CSR-diskussionens utveckling kan några iakttagelser göras. Trots att CSR har diskuterats genom flera årtionden har mycket lite konsensus kring exakta definitioner frambringats. En iakttagelse av den historiska genomgången är att CSR under senare år alltmer kopplats samman med vinstutveckling och marknadsmöjligheter. Vidare uppmärksammas en förskjutning från affärsmannens ansvar till företagets ansvar. Slutligen har CSR med tiden kommit att inkludera globala frågor från att tidigare främst varit kopplat till närsamhället.

CSR-diskussionens utveckling	
Från	Till
Affärsman	Företag
Lokal sammanhang	Globalt sammanhang
Skilt från vinst	Kopplad till vinst

Tabell 2. Tre iakttagelser från den historiska översikten.

Sammantaget för CSR i dag är att dess ramverk är mycket otydliga. (Egels 2005) På grund av denna brist på konsensus kan således CSR-begreppet framstå som opraktiskt, vilket många från akademien även påpekar (van Marrewijk 2003). Andra är dock av annan mening och menar att det otydliga ramverket är CSR-termens styrka, då alla kan tillskriva det sin egen mening. (se bl.a. Votaw 1973)

⁴ För vidare förklaring av dessa begrepp och dessa skillnader sinsemellan se Appendix 1.

⁵ För den intresserade läsaren se vidare ”The Fortune at the Bottom of the Pyramide” av Prahalad och Hart 2002.

TEORETISKT RAMVERK

I följande stycke presenterar vi den teori som vi kommer att använda för att analysera vårt empiriska material. Första delen av stycket består av teori av normativ karaktär och syftar till att orientera oss i den aktuella diskussionen samt de synsätt som framkommer i den empiriska delen. Den andra delen, som börjar vid "Om grunder för mänskligt handlande", består av teori av socialkonstruktionistisk prägel och syftar till att sätta den tidigare teorin och våra fynd i ett vidare sammanhang.

ARGUMENTATIONSGRUNDER FÖR CSR

Vi har hittills fokuserat på att ge en bakgrund till och bild av hur innehållet i CSR-diskussionen har gestaltat sig historiskt. Följande stycke kommer dock att skifta fokus till att lyfta fram dagens akademiska beskrivningar av *varför* företag arbetar med CSR-teman.

Att det råder delade meningar om innehållet i begreppet CSR hindrar, som tidigare konstaterats, inte företag från att ta dessa frågor på allvar och lägga stora resurser på arbetet med dem (Whitehouse 2006). Snarast uppfattas det som ett måste att arbeta med denna typ av ansvarsteman (Crane et al. 2003). Smith (2003) framhåller att frågan inte längre lyder *om* företag bör engagera sig i CSR, utan att fokus har skiftat till *hur* man bör gå till väga. Arbetet med CSR har således från praktikernas sida i hög utsträckning kommit att upplevas som ett givet engagemang.

Vad är det då som driver företag till att engagera sig i CSR? I litteraturen som berör denna frågeställning återfinns en mängd olika motiv för arbete inom det aktuella området. En återkommande distinktion bland argumenten är uppdelningen mellan CSR utifrån ett *business case* och utifrån ett *ethics case* (Smith 2003, Egels 2005, Svedberg-Nilsson 2004 och Driver 2006). Det finns således två utgångspunkter för diskussionen, varav den ena fokuserar affärsmässig potential för företaget och den andra ser till etiska värden, alltså upplevda plikter.

Ett business case

Utgångspunkten i CSR som ett business case är att arbetet bedrivs för att det är strategiskt bra för affärerna och således betalar sig (Smith 2003, Svedberg Nilsson 2004). Detta är enligt Svedberg Nilsson (2004) troligen det vanligaste synsättet inom litteraturen, vilket tyder på att detta case är väl förankrat. Ur detta perspektiv är helt enkelt pengar och egenintresse viktiga drivkrafter.

I litteraturen finns det många exempel på hur CSR kan användas strategiskt för att generera intäkter. Det kan till exempel handla om att bedriva CSR-arbete som en form av riskhantering för att bland annat minska risken för att hamna i skandaler som skadar företagets rykte, vilket i förlängningen annars skulle kunna leda till minskad försäljning, kanske till och med konsumentbojkotter (Smith 2003). Ett annat ekonomiskt grundat argument för att arbeta med CSR är som ett sätt att öka kontrollen över företagets verksamhet. Genom att ligga steget före kan överraskningar i form av exempelvis striktare miljölagstiftning undgå att bli ett problem och orsaka kostsamma omställningar. (Svedberg Nilsson 2004)

Ytterligare ett exempel på hur CSR kan motiveras utifrån ett ekonomiskt perspektiv är genom dess potential att användas i marknadsföringssyfte, något som enligt Maignan och Ferrell (2001) både kan riktas internt gentemot anställda och externt gentemot kunder. Genom att profilera sig som ett ansvarstagande företag förväntas kunder bli mer benägna att köpa företagets varor eller tjänster, samt rekrytering av duktiga medarbetare underlättas då sådana initiativ värdesätts av allmänheten. Detta går i linje med synen på CSR som ett PR-projekt. (Jfr Jensen 2001) Även aspekter som tillgång till kapital från investerare med krav på etiska riktlinjer (jfr Sparkes and Cowton 2004, Sethi 2005 och Smith 2003) kan illustrera hur CSR motiveras utifrån ett business

case. Fonder med krav på etiska principer har vuxit kraftigt de sista åren och har blivit en viktig drivkraft för många företag att ta CSR-frågorna på allvar (O'Rourke 2003).

Sammanfattande för detta perspektiv är att CSR-aktiviteter används för att, kortsiktigt eller långsiktigt, generera och säkra intäkter till företaget. Vidare finns ett stort antal studier som inriktar sig på att utvärdera sambandet mellan ett företags engagemang i CSR och ett företags finansiella prestationer, varav majoriteten av dessa sluter sig till ett positivt sådant. (Margolis och Walsh 2003) Dessa studier befäster således synsättet där CSR kan motiveras utifrån ett business case.

Ett ethics case

CSR som ett ethics case tar sitt avstamp i argument där moral och vilja att göra ”det rätta” är vägledande för företags arbete med CSR. (Driver 2006, Smith 2003 och Egels 2005) Det handlar således inte om egennytta, utan snarare om en upplevelse av att det finns ett moraliskt rätt sätt att handla oavsett ekonomiska intressen (Johnson and Smith 1999). Denna åskådning utgår från att aktörer har rättigheter och skyldigheter relaterade till det sammanhang de befinner sig i och att det därmed finns etiska riktlinjer för hur man bör agera och förhålla sig till sin omvärld (Stormer 2003). Man värderar således något mer än de värden som ryms inom företagets strikt ekonomiska relation till dess aktieägare.

Windsor (2001) hävdar i linje med ett renodlat ethics case att argument baserade på egennytta och ekonomiskt värdeskapande är direkt olämpliga i relation till CSR. Han menar att CSR och grunderna för att arbeta med området måste separeras från företagets övriga vinstdrivande verksamhet. Vidare hävdar han att CSR:s enda uppgift är att fungera som ett åtgärds paket för de problem som uppstår mellan samhället och företaget i jakten på ökad vinstutveckling. Att då argumentera för CSR ur ett ekonomiskt perspektiv blir suspekt och i värsta fall omoraliskt. Även Stormer (2003) menar att CSR måste vara skilt från argument baserade på ett business case. I likhet med Windsor menar hon att företaget är förpliktigat att arbeta med CSR för att hjälpa utsatta i samhället. Vidare varnar Stormer för att grunda CSR på business case-argument, eftersom detta skulle innebära att företaget borde avsluta CSR-arbetet ifall det inte kan påvisas lönsamt.

Både Windsor (2001) och Stormer (2003) tar således avstånd från CSR baserat på ett business case. De menar att detta är grundat i en neoklassisk tradition där företagets enda ansvar är ett ekonomiskt sådant gentemot sina ägare. På så vis blir det viktigt att koppla CSR till företagets vinstutveckling. Windsor och Stormer understryker vikten av att företag fortsätter att göra vinst, men menar att CSR måste skiljas från detta arbete. Stormer föreslår att man omvärderar synen på vad ett företag ”är” och anlägger ett bredare samhällsperspektiv på dess uppgifter. Vilka exakta frågor som ska ingå i CSR som ett ethics case har de båda författarna ingen absolut uppfattning om.

Skilda utgångspunkter

CSR som ett business case kan sägas vara förenligt med en *teleologisk* utgångspunkt för etiskt handlande. Inom detta synsätt riktas intresset mot konsekvenserna av handlingar. Om utkomsten av en gärning är bra kan den således räknas som rätt och riktig. Vad de bakomliggande motiven eller orsakerna till handlingen är har ingen egentlig betydelse. Om ett företag agerar av egenintresse men genom detta åstadkommer gärningar med ”bra” konsekvenser betraktas handlingen som god. Fokus ligger här på *vad* som åstadkoms. (Svedberg Nilsson 2004)

Då CSR som ett business case är förenligt med ett konsekventiellt etiskt tänkande är ett ethics case inte det. Att konsekvenserna av CSR baserat på ett business case kan bli ”bra” räcker inte

enligt Windsor (2001). Här är det snarare handlingen i sig och de bakomliggande intentionerna som står i fokus. Handlingen värderas därmed utifrån orsaker och motiv. Detta ligger därmed i linje med ett *deontologiskt* perspektiv på etiskt handlande, vilket utgår från att det finns givna rättigheter och skyldigheter varför fokus hamnar på de bakomliggande motiven. Det är således dessa rättigheter och skyldigheter som ska ligga till grund för handlandet. Om motiven är ”bra”, kan således handlingen betraktas som god. CSR som business case kan däremot enligt ett deontologiskt perspektiv inte betraktas som etiskt riktigt. Utifrån en deontologisk tradition betonas således *varför*, i relation till företags CSR-initiativ. (Svedberg-Nilsson 2004) Windsor varnar för att accepterandet av business-argument i relation till CSR bygger upp en ”ekonomisk teologi”, vilket bortser från det faktum att CSR handlar om *andra* värden än ekonomiska. (jfr Löhman och Steinholtz 2003) Detta blir enligt honom en farlig väg att gå då det som Stormer (2003) påpekar kan leda till att man slutar bedriva CSR-aktiviteter den dag de inte kan bevisas ekonomiskt lönsamma.

Många från akademins sida belyser denna uppdelning i ett business case samt ett ethics case. (Smith 2003, Egels 2005, Svedberg-Nilsson 2004 och Driver 2006) Driver försöker i sin framställning att lämna denna uppdelning av diskussionen, men lyckas snarare med att argumentera för ett ökat inslag av etikbaserad logik kring CSR. Smith (2003) poängterar att gränsen mellan de två utgångspunkterna inte alltid är glasklar. Ett och samma företag kan i praktiken ha en blandning av dessa motiv för sitt CSR-arbete. Dock förefaller de flesta forskare inom området driva egna teser, baserade på en av de två utgångspunkterna, om hur praktikerna borde agera och tolka grunderna till företagets ansvar. (Jfr. bl.a. Swanson 1999, Driver 2006 och Maignan och Ferrell 2001)

OM GRUNDER FÖR MÄNSKLIGT HANDLANDE

Som vi sett av den tidigare genomgången av CSR-fenomenets utveckling har CSR som ett business case med tiden blivit alltmer framträdande. Från början kopplades CSR mest till företagets roll i ett närsamhälle. Då var ekonomiska aspekter som incitament till engagemanget inte framträdande i debatten. Från 70-talet och framåt fick dock ekonomiska aspekter, både på företagets roll i samhället samt på de argument som lyfts fram för att styrka CSR-områdets relevans, alltmer fotfäste i samhället. Att tala om CSR som ett business case framstår idag som relativt naturligt, och det är också, som Svedberg-Nilsson (2004) fastslår, den vanligaste argumenteringsgrunden i litteraturen. För att bättre förstå business casets centrala roll i argumentationen kring CSR vänder vi oss nu till ytterligare teori.

Homo oeconomicus

Det finns många sätt att beskriva varför människor väljer att agera på ett visst sätt i olika situationer. Ur ett klassiskt ekonomiskt perspektiv beskrivs människan som agerande utifrån ekonomiska incitament. Handlande sker på basis av en kalkyl av förväntad kostnad respektive intäkt av en viss gärning. Dessa vägs mot varandra och om intäkten överstiger kostnaden väljer man att agera, annars inte. (Stormer 2003) Denna syn på människan, som i varje stund rationellt kalkylerande, känner vi vid namnet *homo oeconomicus* (Asplund 1991) och har sina rötter flera hundra år tillbaka. Bilden växte sig dock extra stark under slutet av 1800-talet, i samband med det framväxande synen på människan som konsument och innefattade också en stark ådra av individualism. Människan betraktas ur detta perspektiv som oberoende av sitt sociala sammanhang och därmed som en självständig och anonym aktör. (Sjöstrand 1997) Egennytta skiljs strikt från andra människors nytta och människor förväntas agera på ett sätt som gynnar dem personligen mest. Rationellt beräkning och maximerad egennytta är det som ledsagar människan genom tillvaron. Människan anses i denna teori agera utifrån *kalkylrationalitet*. (Sjöstrand 1997)

Egoism och altruism

Ett av de drag som kännetecknar denna homo oeconomicus är följaktligen *egoism*. I varje situation är det hon själv och hennes potentiella intäkter som står i fokus. Om, det som ofta beskrivs som egoismens motsats, *altruism* adderas som dimension hos människan blir bilden mer komplex (Sjöstrand 1997). Asplund (1991) beskriver hur bilden av människan som en strikt rationellt beräknande robot som till varje pris vill maximera den egna nyttan är otillräcklig då människor även förmår agera helt oegennyttigt. Han belyser vidare hur ett altruistiskt handlande visserligen kan vara övervägt, men för den skull inte är kalkylerande utifrån principer om egennyttig avkastning. Altruism som grund för mänskligt handlande erkänner människan som inbegripen i ett socialt sammanhang som hon interagerar i, och följaktligen påverkas av.

Det finns dock olika synsätt på fenomenet altruism. Vissa hävdar att altruism inte existerar då exempelvis hjälpsamhet, om det ger aktören i fråga någon form av nytta, måste betraktas som egoistiskt. Dessa argument grundar sig på homo economicus-bilden. Man hjälper en människa i nöd endast om det på något sätt lönar sig. Ett sådant synsätt tar bland annat Asplund (1991) avstånd från och argumenterar för att vissa handlingar måste betraktas som rent oegennyttiga. Denna syn grundar han dels på att kostnads-intäktsresonemang ofta är otillräckliga förklaringsgrunder och dessutom gärna snubblar på sina egna resonemang då det bland annat i många sammanhang inte finns någon given måttstock för vad som utgör en kostnad respektive intäkt och ännu mindre för deras respektive omfattning.⁶

Även Sjöstrand (1997) poängterar att det finns fler dimensioner i det mänskliga agerandet än egoism, ty annars skulle själva begreppet egoism inte behövas. Om egoism vore förklaringen till allt mänskligt beteende skulle en benämning av fenomenet inte vara nödvändig, eller ens relevant, då den varken skulle bidra med distinktioner eller nyanser i att förklara människors handlande. Altruism beskrivs av Sjöstrand (1997) utifrån en situation där de primära konsekvenserna av mänskligt handlande är nytta eller välgång för andra människor, obereonde av om aktörens själv samtidigt erhåller någon form av vinning. En altruistisk handling kan enligt Sjöstrand vidare beskrivas som en situation där en persons nytta påverkas positivt av andra människors välgång, medförande att nyttan kan sägas tillfalla båda aktörerna. Med en sådan utgångspunkt kan människan beskrivas som samtidigt egoistisk och altruistisk. Det ena behöver inte utesluta det andra, utan de två rationaliteterna existerar parallellt. Detta belyser således komplexiteten i mänskligt handlande.

Homo complexicus

Som komplement till homo oeconomicus föreslår Sjöstrand (1993) *homo complexicus*. Denna människobild symboliserar en människa med fler grunder för handlande än den rena kalkylrationaliteten. Även om också denna människobild är en förenkling, erbjuder den en mer sammansatt bild av hur mänskligt agerande och samspel fungerar. Om egoism symboliserar ett kalkylartat förhållningssätt till social interaktion uppvisar homo complexicus även altruismens dimensioner. Dessa dimensioner inkluderar agerande baserat på bland annat ideal och genuina relationer, där inga kostnader eller motprestationer inkluderas i samspelet. Att betrakta människan som en homo complexicus innebär således att man ser henne som multirational, där flera olika rationaliteter står till handa för hennes samverkan med andra människor.

Sammanfattningsvis vill vi, med stöd av Asplund (1991) och Sjöstrand (1997), slå fast att de två dimensionerna egoism och altruism båda fungerar som drivkrafter för mänskligt beteende och handlande och att människan således har flera rationaliteter, vid sidan av homo oeconomicus kalkylrationalitet, att välja bland. En kommentar i sammanhanget är att dessa två författare ser

⁶ Se vidare Asplund (1991), sid 123-140.

båda dimensionerna existerande samtidigt inom människor medan merparten av rösterna inom den akademiska diskussionen kring CSR tenderar att ta endast välja sida och förespråka det ena av dem. Detta märks i det faktum att de båda casen, vilka kan anses koppla till egoism (business case) respektive altruism (ethics case), hålls separerade och i att många författare antingen förespråkar det ena eller det andra. Att bygga ett case som baseras på både ethics och business, och på så vis tar fler rationaliteter i åtanke parallellt, har vi inte tagit del av. Även om många av artikelförfattarna uppmärksammar båda sidor av diskussionen förefaller de att argumentera utifrån det ena av de båda casen.

Det ekonomiska paradigmet

Som tidigare konstaterats har CSR som business case en stark ställning i dagens debatt. Att den ekonomiska förståelsebilden är framträdande har Asplund (1991) en förklaring till genom sin diskussion om hur altruism befrämjas av intima sammanhang, där man upplever en känsla av gemenskap, medan motsatsen blir fallet i anonyma sammanhang, så som exempelvis i urbana miljöer. Där motverkas i stället altruismen. Att många människor i västvärlden idag lever i anonyma storstadssammanhang medför således att altruismen blir alltmer undanträngd och det ekonomiska perspektivet kommer närmare till hands. Detta beskriver även Giddens (1996) i sin samhällsanalys, där han poängterar att människor i tidigare samhällen hade personliga relationer med de flesta i sin omgivning i motsats till dagens industrialiserade västvärld. Vidare går detta resonemang väl i linje med hur Roberts (2003) beskriver upplevelsen av ansvar. Han talar om att ansvarskänslor inte kan uppstå utan någon form av intim kontaktyta med den person som ansvaret riktar sig mot. Det är först i mötet, ansikte mot ansikte, med andra människor som en genuin ansvarskänsla kan uppstå. Denna känsla skulle således kunna ses som en utlösande faktor till altruistiskt handlande. Att den ekonomiska förståelsebilden vuxit sig stark är således förklarligt genom samhällsutvecklingen och kan ses som karaktäristiskt för kapitalismens dagar.

En poäng som Asplund (1991) vidare vill framhäva är hur det i många sammanhang framstår som alldeles naturligt att förklara fenomen utifrån ett ekonomiskt betraktelsesätt på människors handlande. Detta menar han används ofta helt reflexmässigt. Han poängterar hur det ekonomiska paradigmet håller oss i ett hårt grepp och i viss mån gör det omöjligt att anlägga andra perspektiv på tillvaron. Vi har nu fått ytterligare bakgrund till varför ett ekonomiskt synsätt präglar en stor del av vårt samhälle vilket således förståeligt nog också avspeglar sig i att business caset i CSR-debatten har kommit att få en framträdande position.

LEGITIMITET

För att ytterligare kunna förstå och förklara varför business caset vuxit sig starkt är legitimitetsbegreppet viktigt. Vi finner det därför relevant att belysa teori på detta område för att rättvist kunna tolka vår empiri.

Enligt Karlssons (1991) överblick av legitimitetsfenomenet är detta en resurs som expanderar aktörers handlingsutrymme. På motsvarande sätt begränsar brist på legitimitet en aktörs handlingsmöjligheter. Den nämnda relationen gäller vare sig det handlar om ett företag, en ledningsgrupp, en ledare eller någon annan aktör i samhället. För ett företags del är därmed legitimitet både en intern och en extern fråga. Karlsson betonar att legitimitet är en grundläggande överlevnadsfunktion för företag. Ett illegitimt företag har mycket små möjligheter att verka på en marknad. Samtliga aktörer på den samhällseliga arenan är dock beroende av legitimitet för möjligheten att förverkliga sina olika projekt.

Vidare menar Karlsson (1991) att denna resurs inte är statisk utan att den kontinuerligt måste förnyas och förtjänas genom pågående förhandlingar mellan olika aktörer. Legitimiteten har

därmed sin utgångspunkt i relationer och beroendeförhållanden mellan aktörer då det är andra parter än den som vill bli legitim som kontrollerar legitimiteten och därmed begränsar handlingsutrymmet.

Vad som betraktas som legitimt i olika sammanhang är kongruent med rådande värderingar och vad som av olika aktörer betraktas som rätt och riktigt. Därför är studier om legitimitet ofta knutna till studier av normer. (Meyer Rowan 1977) Vad som avgör om olika aktörer väljer att tilldela andra aktörer legitimitet beror av hur väl de respektive aktörernas normsystem stämmer överens med varandra (Karlsson 1991, Sjöstrand 1997). Vem som gör utvärderingen samt vad som utvärderas är således två kritiska aspekter av legitimitetsprocessen. Då olika aktörer i samhället bekänner olika normsystem finns en mängd olika värdegrunder och värderingar i omlopp. I relation till detta kan således legitimitet betraktas som en komplicerad fråga. Att företaget dessutom kan ses som ett öppet system som inte strikt kan avgränsas från sina omgivande sammanhang (Stormer 2003) gör legitimitetsfrågan än mer komplex eftersom företaget självt är med och påverkar de normer som rör sig i samhället.

Karlsson (1991) betonar vidare hur en effekt av detta blir att ju mer pluralistisk en kontext är desto större är risken för komplexa beroendeförhållanden och tillika överlappande normsystem. Med en pluralistisk kontext följer således ökad risk för legitimitetsproblem.

Sjöstrand (1997) beskriver hur legitimitet, kapitallogik och kalkylrationalitet samt effektivitet har kommit att stå varandra nära. Särskilt inom näringslivet är denna koppling tydlig. För att framstå som en legitim aktör blir det viktigt att beskriva sina gärningar genom homo oeconomicus språk. I och med den tidigare beskrivna ekonomiska paradigmen grepp om samhället (jfr Asplund 1991) har dessa aspekter kommit att i stor utsträckning prägla alla typer av organisationer. Att utstråla effektivitet har i dagens samhälle kommit att bli en relativt säker källa till legitimitet. Tanken om effektivitet och den ekonomiska rationaliteten finns inbyggd i våra normsystem så till den grad att detta, nästan oavsett sammanhang, bidrar med legitimitet. På grund av denna situation belyses sällan fall där andra rationaliteter har väglett beslut i näringslivet, något som Sjöstrand benämner *The bild spot in management*.

CSR PÅ SAS

I följande stycke redogörs kort för vilka frågor som ingår i SAS CSR-arbete enligt de intervjuade. Detta gör vi för att ge läsaren bakgrund till vad området inkluderar när vi sedan går över på att undersöka varför företaget arbetar med detta.

MILJÖFRÅGOR

Flera av de intervjuade kallar inte området CSR, utan väljer till exempel termen hållbarhetsarbete. Alla är dock överens om att termerna är utbytbara och således inkluderar samma frågor. Givet att de olika begreppen är så pass snarlika (Perrini 2006 och Egels 2005), och att respondenterna på SAS kände sig bekväma med att prata om området i termer av CSR kommer vi även fortsättningsvis i uppsatsen att benämna området CSR.

Alla de intervjuade beskrev CSR-området som brett. Detta visade sig bland annat i att inte alla lyfte fram samma frågor som centrala. De intervjuade ansåg också att området kunde delas upp i dels miljöfrågor, dels sociala frågor. Miljöfrågan påpekade de flesta har funnits med länge på SAS, medan de sociala frågorna först tillkommit under senare år.

”Runt 2000 kunde vi tydligt se att scopet runt miljö breddade sig mer och mer. Och från cirka 2000 kom det mer och mer in detta med samhällsansvar. Jag kommer ihåg att jag skrev det i ett av efterorden till redovisningarna.”
Leif

Miljöfrågornas innehåll kunde alla de intervjuade redogöra väl för. På SAS handlar dessa i första hand om koldioxidutsläppet från flyget och hur detta ska kunna minskas. Under hösten 2006 då intervjuerna genomfördes lanserade SAS ”Gröna inflygningar”⁷ som ett steg i denna riktning, vilket många av de intervjuade lyfte fram. Inom ramen för koldioxidarbetet framhöll även många möjligheten att köpa utsläpps rättigheter. En annan fråga som flera diskuterade var minskning av bullret från flygplanen. Ytterligare en omnämnd fråga var återvinning av papper och burkar som förbrukas under flygresan. Denna sistnämnda aspekt lyftes dock endast fram av en enskild individ.

SOCIALA FRÅGOR

Som exempel på sociala frågor nämnde alla intervjuade medarbetarfrågor, såsom arbetsmiljö, jämställdhet, rätt till fackbildning och sjukfrånvaro. Dessa frågor sågs som de viktigaste delarna av den sociala sidan inom CSR. Förutom medarbetarfrågorna lyftes främst SAS samarbete med Rädda Barnen fram som exempel på en social fråga, men även mer generella frågor som exempelvis affärsetiskt uppförande och bekämpning av barnarbete nämndes. Etiskt uppförande kopplades ofta till inköps situationer i utlandet, där korruption sågs som mer förekommande.

Alla de intervjuade hänvisade till en rad olika policies inom området för att beskriva dess innehåll. Bland annat har man skrivit på FN:s Global Compact⁸ och kräver även att potentiella kunder ska ha gjort det. En annan policy är det uppförandedokument, ”SAS Code of Conduct”, som tagits fram under de senaste åren. Dessa policies upplevdes som viktiga riktlinjer för arbetet med CSR och sågs av de intervjuade som inbegripande i stora drag de viktigaste frågorna inom CSR. Även om många lyfte fram risken med att policydokument blir floskler som inte efterföljs var den

⁷ Detta är ett miljövänligare sätt att landa flygplanen, där planen glidflyger den sista sträckan.

⁸ Se vidare www.unglobalcompact.org

generella uppfattningen att så inte är fallet på SAS. Trots att flera respondenter menade att det fortfarande är lång väg kvar tills "SAS Code of Conduct" genomsyrar alla delar av verksamheten, såg merparten av de intervjuade denna som ett viktigt redskap för att nå ända fram.

De sociala frågorna präglades dock av viss osäkerhet. Förutom medarbetarfrågorna hade många svårt att exemplifiera vilka de sociala frågorna var, även om de framhöll att området innehöll fler sociala frågor än dessa. Att de ännu inte var säkra på vilka frågor omvärlden förväntade sig att de skulle inkludera i den sociala biten såg några som ett problem inom området.

"Vad jag menade var att vi famlar lite idag. Vad är det omvärlden förväntar sig att vi blir tydligare på? Vi har ännu inte kommit så långt att vi har KPI [Key Performance Index] som vi kan använda, och därför också visa på att vi har framgång. /.../ Har vi framgång? Gör vi de rätta sakerna?"

Leif

SAMMANFATTNING AV CSR PÅ SAS

Flera av våra respondenter anger olika områden som exempel på vad som ligger inom CSR på SAS. Dock finns det en tydlig röd tråd i våra svar, nämligen miljön och de sociala frågorna, vilket stämmer överens med hur området beskrivs i SAS:s officiella dokument. Kring dessa varierar de olika exempel som ges. Bland annat nämner en person vikten av att samla ihop burkar i samband med miljöområdet, vilket ingen annan tog upp. Att lyfta fram, samt lägga extra tonvikt på, de frågor som låg nära den egna vardagen såg vi flera exempel på. Vissa frågor var dock av gemensam karaktär. Alla tog exempelvis upp koldioxid som en viktig fråga i sammanhanget. Detta tyder på att CSR på SAS både innehåller generella frågor som alla relaterar till, men att det även tillåter individen att införliva mer närliggande frågor i sammanhanget. På samma vis rymms både globala och lokala frågor inom området. Buller kan exempelvis ses som en lokal fråga medan korruption i andra länder kan ses som en global. Även förhållningsregler och policydokument ses som viktiga byggstenar för CSR.

Området CSR på SAS är således flexibelt på det sätt att det kan inkludera olika typer av frågor av vitt skild karaktär, dock inom vissa gränser, nämligen sociala frågor och miljöfrågor. Så länge en fråga upplevs som passande inom denna ram kan den således inkorporeras i CSR-begreppet. Flexibilitet är således något som utmärker beskrivningen av CSR på SAS. Utifrån sin egen vardag kan man plocka in "egna" frågor under etiketten, vilket illustrerar Votaws (1973) uttalande om att CSR är en term som kan laddas med personligt innehåll. I och med att miljöfrågor och sociala sådana fungerar som ett ramverk blir dock bilden inte kaotisk och vissa stora frågor ingår i alla respondenters beskrivning. Däremot bör poängteras att CSR-området inte är något administrativt självständigt område, utan snarare bör ses som ett samlingsnamn för en rad olika aktiviteter inom företaget.

Vi skulle i detta sammanhang kort vilja kommentera åsikten om att CSR-termen är för otydlig för att vara användbar i praktiken. (van Marrewijk 2003) Enligt våra respondenter framkom ingen sådan problematik, de flesta verkade nöjda med hur området både definierades och fungerade i praktiken. Däremot framförde vissa en önskan om att arbetet inom området skulle bli mer strukturerat, vilket ansågs kunna underlätta koordineringen av CSR-relaterade aktiviteter inom företaget, en uppfattning som är förståelig mot bakgrund av att CSR snarare är ett samlingsbegrepp för flera olika arbetsområden än ett självständigt sådant. Något missnöje med den definitionsmissiga aspekten av CSR fanns dock inte. På SAS föreföll en hög grad av konsensus om vilka områden som skulle inkorporeras i termen råda. En striktare definition blir med utgångspunkt i praktikernas uppfattningar inte nödvändig.

EMPIRI

I följande stycke presenterar vi vårt empiriska material. Detta har vi strukturerat utifrån olika orsakskategorier som vi identifierat. Dessa kategorier är "orsaker grundade på normer", ett "ethics case" och ett "business case". Gränsen mellan de olika casen är inte alltid knivskarp, men de respektive grundtankarna framgår dock tydligt.

ORSAKER GRUNDADE PÅ NORMER

Global samhällstrend

Samtliga intervjuade SAS-medarbetare beskriver hur en underliggande orsak till att SAS bedriver arbete med CSR-frågor bottnar i en samhällstrend, en genomgripande inställning i samhället i stort där det ses som naturligt att arbeta med dessa frågor. De intervjuade förmedlar en samstämmig syn om att den samhällsmässiga utvecklingen, och därmed den opinion som präglar tidsandan, ligger till grund för att SAS arbetar med CSR-frågor.

"Det är lite självpåtagat utav företagen och den opinion som finns i samhället."
David

"Alla de stora svenska bolagen har en CSR- eller sustainability policy, department manager och så vidare. Jag tror att Sverige är en del av den samhällsmässiga utvecklingen i norra Europa. Men det är inte bara norra Europa utan många andra ställen i världen. /.../ Men jag tror att det mer är en rörelse i stort."
Mats

Vidare beskriver flertalet hur denna tidsanda är påträngande och omöjlig att avskärma sig från. Det blir därmed inte längre ett enskilt val att arbeta med CSR-frågor utan något som automatiskt blir en del av vardagen då företaget befinner sig i sammanhang där denna samhällsströmning gör sig påmind.

" /.../ det finns många som inte vill göra affärer om man inte har goda policys. Så det har en självförstärkande effekt. Och det är ju en bra effekt, för då får man fler och fler med på vagnen, oavsett om de vill eller inte."
Johan

Vidare påpekas att samhällstrenden leder till viss överensstämmelse mellan hur framför allt olika stora företag ser på och behandlar CSR-frågor. Att man bör arbeta med CSR-frågor råder det inga tvetydigheter kring. I stället beskrivs det som en hygienfaktor utifrån rådande samhällsnormer. Detta konstateras av flera i relation till det faktum att SAS är del i ett skandinaviskt normsystem där det finns vissa engagemang som är självklara. Ett par av de intervjuade poängterar också att denna generella genomsyrande samhällstrend samtidigt bidrar med ett sorts ramverk för hur långt arbetet med CSR ska sträcka sig, man håller sig till det som för närvarande är normen i samhället.

"Vi vill ju ändå känna att vi rör oss innanför det som är gällande norm i samhället. Vi ska inte vara någon ängel heller, så om alla andra företag ligger här så ska inte vi ligga här och inte ha någon spritservering på firmafesterna, så vi försöker ju ligga ungefär som det som är normen i omvärlden, men det är en flytande gräns, det är det."
Erik

Denna syn varierade dock lite mellan de intervjuade. Medan vissa ansåg att man inte skulle överdriva sitt ansvar ansåg andra att det var viktigt att ligga ett steg före den rådande normen i samhället. Dock råder samstämmighet bland de intervjuade kring att innehållet i CSR-arbetet tar sin utgångspunkt i just den samhälleliga normen. Vid frågan om att explicitgöra denna visade sig dock detta problematiskt. Denna svårighet framgår också av citatet ovan om hur gränserna för vad som är norm är flytande.

Förväntningar

Att SAS historia har satt sina spår i arbetet med CSR-frågor råder det föga tvivel om bland de intervjuade. Flertalet av de intervjuade SAS-medarbetarna anser att historien har präglat den kultur och SAS-anda som bland annat yttrar sig i det CSR-arbete som företaget idag bedriver. Vidare är de intervjuade eniga om att SAS som företag genom sin historia har andra förväntningar på sig än många av företagets konkurrenter. Flertalet intervjuade skildrar hur SAS har mindre utrymme att själva välja i vilken grad de vill ta ett samhälleligt ansvar. Detta menar de beror på att det råder många förutfattade meningar kring och förväntningar på SAS som företag. Detta gäller både generellt, men också mer specifikt för CSR-frågor.

”Till exempel, de gjorde kundundersökningar på Ryanair, de kommer uselt i alla aspekter, men de växer ju som bara den. Och det har rätt och slätt med kundernas förväntningar att göra. Kunderna förväntar sig inget här. Du har köpt en otroligt billig biljett och ska fraktas från a till b. Och du har inga andra förväntningar, medan på ett bolag som SAS har man helt andra förväntningar om vad man har köpt, och vi är tvungna att leva upp till de förväntningarna. Så det är skillnaden mellan varumärkesbyggande på SAS och på andra företag. För det är kundens förväntning som hela tiden blir måttstock och den kan se ganska olika ut. Och vi överlever inte om inte kundens förväntning uppfylles av oss och de är helt annorlunda än ett lågprisföretag.”

Leif

”Folk tar det för givet att vi är det [etiskt ansvarstagande]! Folk förväntar sig att vi är det, skulle jag nog säga. Reaktionerna skulle nog bli större om vi inte var det. Man förväntar sig nog mer att vi är det.”

Berit

I samband med diskussionen kring de förväntningar som vilar på SAS i relation till CSR kan vi i vissa sammanhang urskilja problematik kring området. Handlingsutrymmet till att välja väg i dessa frågeställningar upplevs som begränsat, vilket ibland ses som ett problem i konkurrenssituationen då SAS inte har ett lika stort spektrum av möjliga vägar att välja.

”Så förväntningarna från dem som bor i det här landet är ju betydligt större på oss än på övriga aktörer skulle jag vilja säga. Och vårt problem är ju alltid att möta de förväntningar som finns bland medborgare, resenärer, kunder och våra möjligheter till att hålla konkurrenskraftiga priser.”

Berit

Vissa av de intervjuade framhåller att det är kostsamt för företaget att bedriva CSR-aktiviteter. Problematiken som dessa ser är att SAS inte konkurrerar på samma villkor som andra aktörer på flygmarknaden. Genom de tidigare nämnda förväntningar som vilar på företaget blir det ett måste att ta CSR-frågorna på allvar, kostnaden till trots. Samtidigt uppvisar alla de intervjuade en betydande stolthet över SAS CSR-arbete och ingen förespråkar en reducerad satsning på CSR.

ETT ETHICS CASE

En god samhällsmedborgare

Samtliga SAS-medarbetare som vi talat med beskriver att en primär orsak till att SAS bedriver CSR-arbete är att man som företag ser sig som en integrerad del i samhället. Det blir därmed viktigt att vara vad de kallar ”en god samhällsmedborgare”. Genom att se SAS som en aktör invävd i ett samhälleligt sammanhang blir det en naturlig effekt för företaget att arbeta med denna typ av frågor.

”Som företag, då måste du ta dessa frågor på allvar. Vi är ju en del utav samhället och måste följa med i den utvecklingen /.../ [CSR] är ju att du som företag ska vara en god samhällsmedborgare. Och ta ditt ansvar från de här aspekterna.”
Gustaf

Det beskrivs också som en del i SAS historia att vara en god samhällsmedborgare, det ligger helt enkelt i SAS-arvet att förvalta rollen som en god och välintegrerad aktör i samhället. En vanlig kommentar är att om man är del i samhället i vissa sammanhang kan man inte avskärma sig från samhället när det gäller något annat.

”Jag tror att ett företag som SAS alltid har försökt vara en god samhällsmedborgare. För vi har varit en så viktig möjliggörare för samhället. Att göra det möjligt för människor att resa snabbt och effektivt för att kunna göra olika saker. Vi har hela tiden varit en del utav samhället, och är man en del utav samhället så kan man inte bara sätta ner stoppskylten när det börjar handla om hur vi är också i våra relationer med dom samhällen där vi är.”
Folke

Attityd

En utbredd uppfattning bland de intervjuade är att en viktig orsak till att SAS arbetar med CSR-frågor handlar om etik och moral och hur det således ytterst är en attitydsfråga. Enligt detta synsätt upplevs CSR som en naturligt integrerad dimension i företagets vardag.

”Som vi definierar det idag så handlar det om etiken om hur man är i relationer. Den etik som vi alla har fått med oss från dagis och som blivit en del i det skandinaviska medvetandet.”
Ivan

”I grund och botten är det väldigt mycket en fråga om etik och moral.”
Gustaf

Utifrån detta perspektiv är det inget affärsstrategiskt val att arbeta med områden inom CSR utan det är en del av ett naturligt mänskligt hänsynstagande och uppförande. Vidare uttrycker några att det handlar om medmänsklighet.

”Den är ju mycket vidare bemärkelse än vad lagstiftarna har gjort, utan det är ju en medmänsklighet.”
Adam

Flera övriga av de intervjuade uttrycker samma sak men i generella ordalag, som att man tycker att det är ”rätt” och ”bra” att arbeta med CSR-frågor. Man anser sig inte behöva utveckla resonemangen mer än så, utan dessa ställningstaganden får tala för sig själva. Förutom att tala i

termer av etik och moral beskrivs CSR också som ett uttryck för det sunda förnuftet och att området därför inte innefattar några konstigheter.

Global möjliggörare

Flertalet intervjuade menar att en orsak till att arbeta med CSR-frågor handlar om att SAS är med och bidrar till en samhällsmässig utveckling och globalisering. För att denna utveckling ska kunna fortsätta och samtidigt ge positiva bidrag till mänskligheten anser man att det är viktigt att SAS tar sitt ansvar genom att arbeta med CSR-frågor.

”Så vi är en aktiv part i globaliseringen. Det ger oss en speciell roll och det ger oss också ansvar.”

Mats

En majoritet av de intervjuade talar om att SAS är en viktig del i ett modernt samhälle, ett samhälle där resande och personliga möten är en given del i vardagen. Medarbetarna på SAS anser därför att SAS har ett ansvar för att förvalta detta samhälle med de möjligheter det för med sig. CSR-frågor ses därför som viktiga för att möjliggöra ett modernt samhälle där resande och möten även fortsättningsvis är givna inslag.

”Så vi måste jobba för att flyget som bransch ska överleva under långa, långa tider. För människors behov av att träffa varandra kommer ju att vara lika stort i framtiden.”

Carl

Det faktum att SAS har varit en förutsättningsskapare och möjliggörare i de samhällen där de har bedrivit sin verksamhets framhålls som viktiga orsaker till att SAS måste arbeta med CSR-frågor. Eftersom SAS har blivit en integrerad del i såväl samhällen som människors liv anser flertalet av de intervjuade att det vilar ett speciellt ansvar på SAS som företag vilket tar sitt uttryck i CSR-arbetet.

ETT BUSINESS CASE

Kommunikation

Samtliga intervjuade ser SAS CSR-arbete som en viktig del i företagets kommunikation med olika aktörer. I detta sammanhang är speciellt den hållbarhetsredovisning som SAS varje år producerar viktig, eftersom denna ses som ett viktigt redskap i företagets kommunikation. Många av de intervjuade uppvisar en påtaglig stolthet när det gäller företagets hållbarhetsredovisning.

”Och det betyder väl att från 2002 så har vi helt och hållet beskrivit i vår års- och hållbarhetsredovisning den breda ansatsen. Alltså, vi tar både miljöbiten och samhällsansvaret med i rapporten. Och tydligen gör vi det på ett bra vis för vi har blivit Skandinavians bästa hållbarhetsredovisare.”

Leif

Att vara transparent gentemot omvärlden gällande CSR-frågor framhålls vara essentiellt. Redovisningen och dokumenteringen av CSR-arbetet förefaller således vara en viktig anledning till att arbeta med CSR, då många av våra respondenter ser detta som en viktig del i kommunikationen med omvärlden. Gällande vem budskapet riktar sig mot skiljer sig uppfattningarna dock något åt. Vissa ser redovisningen som viktig för att få ut ett budskap om att

man aktivt arbetar med CSR-frågor, men anger ingen specifik mottagare mer än omvärlden i stort. Andra ser särskilda mottagare som mycket viktiga i anslutning till hållbarhetsredovisningen.

”Jag kommer ihåg när jag började jobba med årsredovisningen, det var väl en sex år tillbaka så har jag ju hela tiden sett det här som en viktig del av, vad ska man säga, vårt interface med kapitalmarknaden”

Erik

Kapitalmarknaden är den mottagare av hållbarhetsredovisningen som nämns oftast. Att ha ett fungerande CSR-arbete som dokumenteras i en hållbarhetsredovisning beskrivs som mycket viktigt för att kunna locka till sig investerare. Vid sidan av kapitalmarknaden nämns även ägarna, myndigheter, storkunder och media som viktiga mottagare av innehållet i redovisningen. Förmågan att kommunicera väl med myndigheter menar vissa är en grund för att påverka lagstiftning och reglering inom aktuella områden. Storkunder har enligt respondenterna länge varit måna om att få arbetet med CSR redovisat. Att möta deras krav är i många fall avgörande för att attrahera och behålla de stora kunderna.

”Absolut, det är mycket dialoger mellan storföretag. Och det är mycket möjligt att om vi inte skötte oss som vi gör så kanske Ericson skulle tveka, ”ska vi verkligen köpa dessa tjänster av det här företaget”? Jag tror att man ska ta det här på största allvar.”

Gustaf

Även privatkunder nämns som mottagare för budskapet om att man arbetar med CSR-frågor, men huruvida dessa kunder verkligen påverkas av budskapet råder det ovisshet om. Merparten av de intervjuade menar att privatkunder i framtiden kommer att bli mycket uppmärksamma på företags CSR-arbete och att det i förlängningen kommer att påverka deras köpbeslut. Således är det viktigt att SAS kommunicerar detta även till dem, för att inte tappa kunder längre fram. Flera poängterar att CSR i dagsläget dock inte förefaller ha stor inverkan när privatkunder väljer flygbolag. Detta gör att flygbolag som inte arbetar med CSR har konkurrensfördelar gällande privatresenärer, menar flera av de intervjuade. Således önskar många på SAS att privatkunder i framtiden ska fästa större vikt vid CSR-frågor när de flyger.

”Ja, jag vill tro det! /.../ Man väljer, kanske inte i så stor omfattning ännu, men det kommer... Precis som att välja kylskåp, man väljer det med bäst energiklass. Det är lite dyrare men man väljer det för man ser någon slags besparing i det. Så kommer det bli med flygbolag också.”

Henrik

Även medarbetarna nämns som mottagare av den CSR-relaterade kommunikationen, även om denna grupp inte framhålls som central i samband med kommunikationen. Flera av de intervjuade är av uppfattningen att de anställda trivs bättre med vetskap att företaget tar ett socialt och miljömässigt ansvar. Ytterligare en grupp som flertalet nämner som mottagare av CSR-arbetet generellt är potentiellt nya medarbetare. För att kunna attrahera ”rätt” människor anses ett aktivt CSR-arbete vara nödvändigt. Slutligen kan det konstateras att NGO:s inte framhålls som viktiga mottagare ur ett kommunikationsperspektiv, även om några av de intervjuade poängterar dessa organisationers framträdande roll för CSR-diskussionen generellt.

Styra dialogen

Ytterligare en anledning till att arbeta med CSR är att ta fram siffror och resultat på området och på så vis kontrollera dialogen med omvärlden bättre. Genom att själva publicera en hållbarhetsredovisning har SAS bättre möjlighet till att sätta agendan på området.

”Och vi har inget som vi döljer för nån, men vi vill gärna ha dialogen baserad på fakta som vi känner igen. Och det var väl nåt som vi på 90-talet hade problem med. Då gick mycket av flygdialogen på fakta som vi inte kände igen. Och nu är vi snabba på att ha underlag själva så att vi kan ha debatten på underlag som vi känner igen.”

Leif

Varumärket

Flera av de intervjuade kopplar samman CSR-arbetet med företagets varumärke. Att arbeta aktivt med frågor inom CSR ses som ett sätt att försvara de värden som företaget står för, vilka i huvudsak anses vara företagets fastlagda kärnvärden, nämligen *omtanke*, *pålitlighet*, *värdeskapande* och *öppenhet*. Detta kopplas ihop med att SAS genom sin historia har fått vissa förväntningar uppbyggda kring sig, vilket gör att ansvarstagande i frågor inom CSR blir ett måste.

”Och varumärket är ju den yttre symbolen för vad man förväntar sig. Och på det sättet så tycker jag att det finns en direkt koppling till CSR. Av oss förväntar man sig att vi ska vara en god samhällsmedborgare.”

Folke

”Alltså, det är ju mycket en fråga om att vi... vi har ju ett väldigt värdefullt varumärke. Och om du ska vara trovärdig idag, i dagens samhälle, och säkra att ditt varumärke även i framtiden står för någonting. Alltså, står för något som är robust, står för något som är solitt, står för något som är trovärdigt.”

Gustaf

Att arbeta med CSR är på så vis nödvändigt för att varumärket och således för att företaget ska framstå som trovärdigt i dagens samhälle. Speciellt viktigt anses detta vara för ett företag som är starkt förknippat med värden som uppfattas närliggande CSR-området, vilket respondenterna anser att SAS är.

Riskreduktion

Flera av de intervjuade betecknar även CSR-arbetet som en form av riskreduktion.

”Den betraktningen hänger samman med affärsstrategin så är det ju också risk management. Alltså, det är att förebygga att någonting går galet.”

Mats

Vissa kopplar detta till den blå fyrkanten som används i företagets logotyp och hur denna kan skadas om arbete med dessa frågor inte bedrivs.

”Och så är det ju klart det jag sagt; vi är ett så stort företag även internationellt som är baserat på den blå fyrkanten, alltså varumärket. Ett varumärkesbyggande är helt beroende på att det ute i samhället uppfattas som ett bra företag. Att man gör de

saker man ska, att man kan dokumentera det, att man uppträder etiskt, att man behandlar sina kunder väl.”

Leif

Men det är inte endast logotypen som skyddas genom CSR-arbetet. Genom att driva dessa frågor beskriver medarbetarna hur man även skyddar sig mot eventuellt medialt blåsväder gällande CSR-relaterade frågor. Att i så fall ha ett gediget arbete inom området, och även redovisat sådant, nämns som en avgörande faktor för möjligheten att hantera en sådan situation.

”Detta har ju med risk att göra. Att investera i ett företag som verkligen gör bort sig då faller värdet som en sten och det är det de inte vill. De vill beskydda pengarna genom att investera i ett företag där risken för att det ska hamna i en oetisk historia är så liten som möjligt. Oavsett om det är vapen, barnporr, korruption eller vad det än må vara. Det tål kapitalmarknaden dåligt, och det tror jag är grunden.”

Leif

På så vis skyddar företaget även investeringsviljan, som skulle kunna sjunka ifall företaget inte skulle kunna hantera en framtida medial granskning. Riskreduktion är på så vis något som flera av våra respondenter återkommer till i ett antal olika sammanhang.

Vinstmöjlighet

En utbredd uppfattning bland våra respondenter är att lönsamhet och ekonomisk vinning tillhör grundbultarna bland orsakerna till arbetet med CSR. Detta framstår för de flesta som självklart och är inget man vill sticka under stol med. Merparten poängterar att det går att kombinera samhällsansvar med förbättrad lönsamhet.

”Eller man vill vara attraktiv för nyanställda i företaget, man vill vara attraktiv för investerarna. Det är ju en mer ekonomisk betraktning på det. Och den är ju helt legal. Det går att kombinera ansvar med att det är bättre för affärerna.”

Mats

Medan vissa CSR-aktiviteter vilket vi tidigare beskrivit handlar om riskprevention och ekonomiska incitament ur ett längre perspektiv, som kan vara svåra att precis utvärdera, så är andra mer handfasta och går att räkna på i exakta siffror, som exempelvis minskningen av bränsleförbrukningen. Detta är den fråga som mest frekvent lyfts fram för att illustrera sambandet mellan SAS CSR-arbete och lönsamhet.

”Hållbarhet och ekonomi hänger ju väldigt bra ihop. Vi noterar ju nu att allt vi gör ur ett miljöperspektiv har till syvene och sist en prislapp i andra änden. Vårt miljöindex förbättras påtagligt som en konsekvens av att vi också sänker våra kostnader. Det beror ju väldigt mycket på vilken typ av verksamhet man har, men tittar man på vår verksamhet där 91-92 procent av vår miljöbelastning är kopplad till vår bränsleförbrukning. Det gör att alla initiativ vi gör för att spara just bränsle sänker våra kostnader. Därför kan vi också göra stora initiativ på detta område, för att de just är kostnadsbesparande men samtidigt hållbarhetsrelaterade.”

Henrik

Flera anställda poängterar också i konkreta ordalag, och synsättet är närvarande hos samtliga intervjuade, att det inte är av altruism som arbetet med CSR bedrivs utan att en otvetydig

nyckelmotivation är ekonomiska incitament. Lönsamhet framstår som en mycket kritisk aspekt i arbetet.

”Det är ju inte någon altruism som det handlar om utan det är ju vinna vinna här också. Och man ska inte hymna med det, tror jag /.../ Men återigen, vi gör det inte drivet utav att vara liksom en ”good guy” utan vi gör det för att vi tror att vi kan vara ”good guy” och samtidigt få konkurrensfördelar.”
Folke

Att arbetet med CSR-frågor på så vis har med lönsamhet och verksamhetsstrategi att göra hörs från flera håll. Frågorna har helt enkelt en given plats i den övergripande affärsstrategin.

ANALYS

I följande stycke analyserar vi våra fynd utifrån det tidigare presenterade teoretiska ramverket. Till en början kommer vi att diskutera de olika orsaksgrunderna till CSR-arbetet självständigt, för att slutligen diskutera hur de relaterar till varandra.

INLEDNING

I den empiriska delen framträder tre olika orsaksgrunder till varför SAS bedriver arbetet med CSR. Dessa är ett *business case*, ett *ethics case* och *orsaker grundade på normer*.⁹ De två första orsaksgrunderna har vi redan presenterat i teorin och vi kommer att få anledning att återkomma till dessa senare. Före dess kommer vi dock att diskutera den orsaksgrund som bygger på normer, vilken vi anser inte logiskt kvalar in under något av de case som finns beskrivna i teorin.

NORMER OCH FÖRVÄNTNINGAR

Den grupp av orsaker till CSR-arbetet som grundas på normer belyser det faktum att samhället förväntar sig detta arbete. CSR-arbetet ses i detta sammanhang inte som ett aktivt val från SAS sida, utan som ett nödvändigt element i dagens näringsliv. Denna typ av orsaker till arbetet med CSR ges bland annat när området beskrivs på ett generellt plan som fenomen i samhället, alltså när man inte talar specifikt om CSR i relation till SAS.

”Det är lite självpåtaget utav företagen och den opinion som finns i samhället.”
David

Ett sätt att förstå denna beskrivning av hur CSR-arbetet beror på förväntningar är som ett sätt för företaget att framstå legitimt. Enligt Karlsson (1991) är legitimitet en resurs som företag måste besitta för att ha mandat för beslut och handling. Det är dock inte en resurs som företaget självständigt kan bestämma över. I stället ges legitimitet av andra aktörer. För att erhålla legitimitet måste en aktör agera eller åtminstone kommunicera kongruent med rådande värderingar i samhället. (jfr Meyer & Rowan 1977, Sjöstrand 1997 och Karlsson 1991) Således kan beskrivningar av CSR-området som normföljande förstås som ett sätt att vinna legitimitet och de resurser, i termer av ökat handlingsutrymme, som legitimitet bär med sig. CSR kan på så vis vara ett sätt för företaget att framstå legitimt i relation till de aktörer som ser miljö- och sociala frågor som viktiga.

Att följa normer är dock inte alltid enkelt. Karlsson (1991) beskriver legitimitetsskapande som en komplex process där många olika intressenters uppfattningar måste tas i beaktning. Vidare är normer alltid under förändring, vilket kan förklara den förvirring som en av våra respondenter gav uttryck för.

”Vad jag menade var att vi famlar lite idag. Vad är det omvärlden förväntar sig att vi blir tydligare på? Vi har ännu inte kommit så långt att vi har KPI som vi kan använda, och därför också visa på att vi har framgång. /.../ Har vi framgång? Gör vi de rätta sakerna?”
Leif

⁹ Alla respondenter ger uttryck för samtliga motiv. Vidare finns det ingen påfallande skillnad mellan personerna gällande i vilken utsträckning de uttrycker respektive orsak/argument. Således kommer vi inte att diskutera skillnader i argumentationssätt mellan de olika respondenterna.

Något som denna orsaksgrund, baserad på normer, illustrerar är att företaget inte kan ses som helt självständigt. Att bedriva CSR-arbete på grund av samhällliga normer kan i hög grad förstås som en *reaktion* från företagets sida. Det är inte företagsledningen som på egen hand bestämmer vad som ska göras.¹⁰ Att utreda vem som initierat vad ligger dock utanför denna uppsats ramar, eftersom vi fokuserar på respondenternas uppfattningar. Vi får nöja oss med att konstatera att företag befinner sig i ett samspel med deras omvärld och därför inte kan ses som helt autonoma aktörer. (jfr Sjöstrand 1997)

CSR som belastning

Normföljande och förväntningar som orsaker till CSR-arbetet diskuteras även när respondenterna lyfter fram CSR-arbetets problematiska sidor. Detta sker främst när respondenterna ger sin syn på SAS konkurrenssituation där vissa övriga flygbolag inte lägger några pengar alls på liknande aktiviteter men ändå klarar sig bra på marknaden. Detta kan således illustrera att SAS har andra normsystem att förhålla sig till än flera av de andra flygbolagen. Den omgivning som präglar SAS verksamhet kan därmed förstås som mer komplex och involverande fler krav än den som andra bolag på flygmarknaden omges av. (Meyer & Rowan 1977 och Karlsson 1991)

Några av de intervjuade framhåller i vissa sammanhang att investeringar i CSR är dyra, vilket gör att SAS kostnader är mycket höga i sammanhanget. Tanken att inte arbeta med CSR förs dock inte fram. De intervjuade som poängterar att CSR är kostsamt betonar att CSR-arbetet är något som förväntas av SAS som företag, vilket gör arbetet till en nödvändig del i verksamheten. Dessa förväntningar relaterar både till SAS som ett historiskt sett statligt flygbolag, samt till SAS som en del i ett skandinaviskt normsystem. SAS *måste* helt enkelt engagera sig i CSR eftersom det vore socialt oacceptabelt att inte göra det. En avvikelse från dessa förväntningar skulle genast straffa sig. Det kan i linje med tidigare resonemang förstås som ett sätt att bibehålla legitimitet för verksamheten. (se bl.a. Meyer & Rowan 1977 och Karlsson 1991) Utan dessa satsningar skulle SAS riskera att framstå illegitimt och dess handlingsutrymme skulle bli beskuret. (Karlsson 1991) Dessa förväntningar benämns dels som något naturligt men samtidigt i viss mån som ett oönskat tvång, samt något som gör att SAS inte kan konkurrera på samma villkor som vissa andra flygbolag. När respondenterna talar om förväntningarna som ett tvång verkar ogilla tanken på att de begränsar SAS handlingsfrihet samt att agendan sätts av någon annan.

CSR SOM ETT ARGUMENT

Den ovan beskrivna ståndpunkten hindrar dock inte respondenterna från att se CSR-arbetet som något i grunden positivt. En positiv syn på CSR var den absolut mest framträdande och de intervjuade uttryckte stor stolthet över arbetet. I dessa sammanhang var det de två andra orsaksgrunderna, ett business case och ett ethics case, som lyftes fram, vilket är anledningen till att vi nu flyttar fokus till dessa två. Dessa två orsaksgrunder skiljer sig till viss del från den normbaserade då dessa två tar sig uttryck som *argument*. Således kan vi nu gå över till att diskutera uttalade argument för CSR-arbetet i stället för enbart orsaker. Vidare diskussion om denna distinktion kommer att föras i slutet av analysstycket.

CSR är lönsamt

Bland de argument som lyfts fram för varför man arbetar med CSR ser vi som ovan konstaterats två ursprung till de olika argumenten. En kategori argument som de intervjuade lyfter fram grundar sig tydligt på ekonomiska aspekter och har genomgående inslag av strategitänkande.

¹⁰ Man kan dock inte utesluta att ett företag agerat strategiskt utifrån normer, alltså identifierat normer och utvecklat strategier därefter. CSR som ett PR-projekt (jfr Jensen 2001) kan förstås som ett business case utvecklat från ett liknande resonemang.

Detta gäller exempelvis när CSR-arbetet diskuteras som ett viktigt inslag i företagets kommunikationsstrategi. Att det är centralt att kommunicera företagets CSR-arbete är samtliga intervjuade överens om. Således verkar ett viktigt argument för att bedriva arbetet vara dess kommunikationspotential gentemot omvärlden. Värdet ligger därmed inte i CSR-arbetet i sig, utan i att det kan användas i en dialog med olika aktörer. Att de intervjuade betonar vikten av att kommunicera sina CSR-aktiviteter gentemot externa aktörer så som exempelvis kapitalmarknaden, kunder och media, måste därmed ses som ett uttryck för att CSR-arbetet motiveras på basis av ett business case. (jfr Jensen 2001 och Svedberg-Nilsson 2004) Vidare framhålls att en orsak till att bedriva CSR-relaterat arbete är att SAS på så vis själva kan styra dialogen kring ämnet i relation till den egna verksamheten. SAS kan genom sitt CSR-arbete proaktivt välja de frågor som de anser viktiga och därmed också ha svar på tal om de blir ifrågasatta.

Ett annat argument för att bedriva CSR-arbetet som framhålls är att värna företagets varumärke, något som flertalet intervjuade är överens om. CSR-arbetet ses som en aktivitet som naturligt går hand i hand med de värderingar som varumärket genom historiens lopp laddats med. Det blir således strategiskt och ekonomiskt viktigt för SAS att arbeta med CSR-relaterade frågor då detta värnar logotypens innebörd, som vidare är ett viktigt kommunikationsmedel gentemot marknaden. Detta ligger således i linje med Maignan och Ferrells (2001) beskrivning av hur CSR-aktiviteter med fördel kan användas i marknadsföringssyfte. Liksom Maignan och Ferrell (2001) poängterar man även på SAS att CSR-aktiviteter tjänar en viktig roll i att locka duktiga medarbetare till företaget.

Vidare är riskreduktion ur ett antal olika perspektiv ett frekvent återkommande argument för arbetet med CSR. CSR-arbetet, poängterar man, är ett viktigt led i att undvika att hamna i onödiga och kostsamma situationer. Genom att arbeta förebyggande med CSR-frågor kan negativ medieexponering undvikas (jfr Smith 2003), vilket därmed skyddar varumärket, samtidigt som investeringsgraden kan hållas på en önskvärd nivå (jfr O'Rourke 2003, Sparkes and Cowton 2004, Sethi 2005 och Smith 2003). Riskreduktionen genom företagets CSR-arbete sker enligt de intervjuade även genom att agera förutseende och på detta sätt undvika att överraskas av ny striktare lagstiftning som annars skulle kunna bli kostsam att ställa om efter (jfr Svedberg Nilsson 2004). Även denna syn på CSR-arbetet som riskreducerande bottnar i en ekonomisk argumentation, där man investerar pengar i CSR-arbete, då detta betalar tillbaka sig i termer av minskad risk för olika former av monetära förluster.

Flertalet intervjuade uttrycker även i direkta ordalag hur lönsamhet och CSR-arbete går hand i hand, att CSR-aktiviteter betalar sig. När det gäller reduktion av koldioxidutsläpp är denna koppling extra tydlig då minskade koldioxidutsläpp är en konsekvens av reduktion i bränsleförbrukning, vilket i sin tur implicerar minskade kostnader. Detta är det exempel som mest frekvent används av de intervjuade för att illustrera det nämnda sambandet. Genom att det återkommande poängteras att CSR-arbetet betalar sig (jfr Margolis and Walsh 2003) framhålls samtliga motiv grundande på ekonomiska incitament som självklara och odiskutabla.

Sammantaget kan de ovan beskrivna argumenten för SAS arbete med CSR-frågor kvala in under benämningen av CSR som ett business case (Smith 2003, Svedberg Nilsson 2004 och Driver 2006). Kopplingen till strategi och ekonomisk vinning framstår tydligt och som flera intervjuade poängterar är detta inte heller något man vill sticka under stol med. Utifrån detta perspektiv är det ekonomiska incitament som beskrivs som huvudanledningar till att arbeta med CSR-relaterade frågor. Genom att CSR-initiativ genererar intäkter blir de därmed också viktiga. Dessa argument passar vidare in på ett teleologiskt betraktelsesätt på den etiska dimensionen av CSR (Svedberg Nilsson 2004), då konsekvenserna av CSR-arbetet är det avgörande. Att ekonomiska

aspekter ligger som motivationsfaktor är irrelevant då det är konsekvenserna av arbetet som är det väsentliga.

CSR är rätt

Ur våra intervjuer framgår även en andra kategori argument för arbetet med CSR. Dessa argument har sin utgångspunkt i andra värden som inte kopplas till pengar eller ekonomi. Samtliga intervjuade poängterar att arbetet med CSR tar avstamp i grundläggande etik och moral. Det bottenar i en attityd gentemot sin omvärld och CSR är därmed ett uttryck för en medmänsklig plikt. Att arbeta med CSR handlar på så vis om ett förhållningssätt som man som aktör har utifrån ett sammanhang. (Driver 2006, Johnson and Smith 1999, Stormer 2003 och Windsor 2001) Till skillnad från att endast reagera på normer hänvisar respondenterna nu till en inneboende känsla av rätt och fel som drivkraft för arbetet. Vidare poängterar flertalet intervjuade hur anledningen till att arbeta med CSR handlar om att vara en god samhällsmedborgare. Man anser att detta påstående kan tala för sig själv. Det är helt enkelt viktigt i sig att vara en god aktör i sitt samhälleliga sammanhang. Respondenterna ger därmed uttryck för en inneboende dygd i att vara just ”god”. Även argument i linje med ”vi tycker att det är *rätt* och *bra*” att arbeta med dessa frågor har en etisk prägel. Samtliga dessa argument ser vi således tillhörande det etikbaserade CSR-caset som beskrivits tidigare (Smith 2003 och Egels 2005). Dessa orsaker till att arbeta med CSR utstrålar att det finns ett rätt och riktigt sätt att handla och att SAS har rättigheter och skyldigheter relaterade till det sammanhang de befinner sig i.

Denna kategori argument är således frikopplade från ekonomiska intressen och utgår från ett deontologiskt betraktelsesätt (Svedberg Nilsson 2004) där det är intentionerna med handlingarna som är centrala. Det är den inneboende viljan att göra ”det rätta” och att utföra sin plikt som är vägledande för handlandet.

De intervjuade poängterar ytterligare att SAS bör arbeta med CSR-frågor på grund av det faktum att företaget är en aktiv aktör i globaliseringen, vilket ger det ett speciellt ansvar. Detta vittnar om hur man ser CSR-arbetet som en naturlig aktivitet som härstammar från den specifika situation SAS befinner sig i. De intervjuade beskriver vidare hur viktiga orsaker till att arbeta med CSR handlar om att SAS som företag är en viktig förutsättningsskapare och möjliggörare för människor. Detta, menar man vidare, för med sig att SAS måste ta sitt ansvar. Dessa orsaker till att SAS arbetar med CSR, det vill säga att det är del i ett modernt samhälle samt är en viktig förutsättningsskapare och möjliggörare, är ytterligare argument som tyder på att en plikt-känsla ligger till grund för att SAS engagerar sig i CSR-aktiviteter. Det framstår som ett naturligt engagemang och kvalar in på den argumentationssida som bygger på etik. (Smith 2003 och Egels 2005) Till skillnad från normföljande som orsak till CSR-arbetet beskriver respondenterna i detta sammanhang arbetet som ett aktivt val från företagets sida.

Argument för arbetet med CSR

Business case	Ethics case
För att <i>kommunicera</i> det	Man vill vara en <i>god samhällsmedborgare</i>
För att kunna <i>styra dialogen</i>	Det är en <i>attitydsfråga</i> , självklar <i>etik och moral</i>
För att <i>värna varumärket</i>	Det <i>ligger i SAS arv</i>
För att <i>minska risker</i>	<i>SAS är möjliggörare och förutsättningsskapare</i>
Det ger <i>ökad vinst</i>	
Man vill <i>slippa förlora pengar</i>	

Tabell 3. Sammanställning av argumenten för SAS CSR-arbete.

SAMEXISTERANDE ARGUMENT

CSR – både lönsamt och rätt

Samtliga intervjuade uttrycker både ett business case och ett ethics case som argument för SAS arbete med CSR. Flertalet håller dock de båda argumentationsgrunderna separerade, genom att exempelvis först nämna ett etiskt argument helt fristående och senare nämna ett ekonomiskt argument som lika självklart och fristående å sin sida. Ett exempel på detta är hur en intervjuad först säger:

”Men egentligen handlar ju det här om etik och moral som är lika viktigt för Bengt som säljer korv på hörnet som för stora SAS. Det är ett förhållningssätt och en attityd, om man ser sig själv som en del i samhället eller inte.”

Folke

Här poängteras att det är grundläggande etik och moral som är källan till arbetet, man utgår alltså från ett ethics case. Senare i intervjun poängterar dock samme medarbetare att:

”Det är ju inte någon altruism som det handlar om utan det är ju vinna vinna här också. Och man ska inte hymla med det, tror jag.”

Folke

I detta sista uttalande ger samme medarbetare en ganska annorlunda orsak till arbetet med CSR. Det verkar i detta uttalande knappast som om etik och moral är de i huvudsak drivande orsakerna till CSR-arbetet, utan snarare synes ekonomiska incitament ligga närmare till hands. De båda casen kan anses representera de två polerna egoism och altruism, där business caset fokuserar företagets egenvinning medan ethics caset fokuserar oegennyttan. (Sjöstrand 1997) Således ser vi rationaliteter närliggande egoism respektive rationaliteter besläktade med altruism samtidigt existerande inom en och samma individ i relation till en och samma fråga. Både ekonomiska och etiska argument finns närvarande i beskrivningen av arbetet hos samtliga medarbetare, vilket kan ses som ett uttryck för den parallella existensen av kalkylbaserade och idealbaserade rationaliteter. (Sjöstrand 1993 och 1997) Å ena sidan uttrycker de normativt laddade argument, som att man arbetar med CSR för att det är ”bra och rätt”, vilket härstammar från plikt-känsla och ideal. Å andra sidan säger de vid andra tillfällen att det uteslutande har med ekonomi och strategi att göra. Att tala om CSR utifrån ett rent ethics case i ena stunden hindrar inte att man kan tala om CSR utifrån ett rent business case i den andra. En annan medarbetare talar först i generella termer om att CSR-arbetet bottnar i att:

”Det [CSR] är att du som företag ska vara en god samhällsmedborgare. Och ta ditt ansvar utifrån de här aspekterna /.../ i grund och botten är det en fråga om etik och moral”.

Gustaf

På en senare fråga om huvudanledningar till att arbeta med CSR säger samme medarbetare att:

”Det är inte bara en fråga om att attrahera kunder och medarbetare, det är också en fråga om att attrahera kapital.”

Gustaf

Och vidare att:

”Alltså, det är ju mycket en fråga om att vi... vi har ju ett väldigt värdefullt varumärke. Och om du ska vara trovärdig idag, i dagens samhälle, och säkra att ditt varumärke även i framtiden står för någonting /.../ då är det helt och hållet nödvändigt att engagera sig inom det här området.”

Gustaf

Även här bevittnas en tydlig övergång från rent moraliska grunder till ett synsätt som med självklarhet framställer CSR-arbetet som grundat på företagets vinst och överlevnad, vilket återigen pekar på den dubbelrationalitet som karaktäriserar respondenternas sätt att argumentera för CSR-arbetets plats på företagets agenda.

CSR handlar inte bara om ekonomi...

Det etikladdade CSR-caset och det business-betonade lever således sida vid sida hos de intervjuade, dock utan att för den skull direkt blandas i deras beskrivningar. De olika utgångspunkterna nämns i regel separerade men hela tiden med lika stor självklarhet, som om det ena respektive det andra är kärnan till CSR-arbetet. I våra samtal med medarbetarna dominerade dock de businessorienterade argumenten, vilket dels illustrerades av det utrymme dessa gavs i den empiriska delen, dels av antalet argument som tydliggjordes i tabellen ovan. Att de ekonomiska argumenten har viss övervikt kan ses som ett uttryck för att det ekonomiska paradigmet håller samhället i ett fast grepp (Asplund 1991). Att inta rollen som homo economicus och använda sig av kalkylrationalitet (Asplund 1991 och Sjöstrand 1997) för att argumentera för CSR-arbetet görs med stor naturlighet. Samtidigt har vi sett hur ethics caset, trots det ekonomiska paradigmet grepp om samhället, är mycket starkt i praktiken. Ingen av de intervjuade använder bara ekonomiska argument för att motivera företagets CSR-arbete. Ethics casets roll i sammanhanget kan även bevittnas i hur en rättfärdigande ton kan skönjas hos en av de intervjuade genom hans uttalande om att:

”Det är ju en mer ekonomisk betraktning på det. Och den är ju helt legal. Det går att kombinera ansvar med att det är bättre för affärerna.”

Mats

Här beskriver respondenten de ekonomiska argumenten i en något urskuldande dager genom att säga att det faktiskt är *legalt* att se CSR utifrån ett ekonomiskt perspektiv. Uppenbarligen tycker den intervjuade att detta är värt att poängtera, så som för att visa att han är medveten om att det skulle kunna vara kontroversiellt att tala om CSR utifrån rent ekonomiska aspekter. Utifrån detta kan vi tolka att den ekonomiskt förankrade argumentationsgrunden inte räcker till i sig själv utan måste kombineras av den etiska. Att de ekonomiska argumenten inte är tillräckliga i sig själva, och ibland till och med tycks genanta, kan ses som märkligt utifrån Sjöstrands (1997) resonemang om legitimitet i relation till effektivitet. Sjöstrand beskriver hur just effektivitet och rationella kapitalargument har kommit att i stort sett bli synonyma med erhållandet av legitimitet. Detta gäller generellt i samhället och för företag i synnerhet.

Med detta som bakgrund framstår de etiskt laddade argumentens roll i respondenternas argumentation särskilt intressanta. Dock bör denna iakttagelse nyanseras genom det faktum att CSR enligt många står för något annat än företagets rent kapitalistiska verksamhet. (jfr. Löhman och Steinholtz 2003) Icke desto mindre är det intressant att observera hur dessa andra värderingar slagit rot i sättet att förklara verksamheten.

...men heller inte bara om etik

När medarbetarna förklarar varför SAS CSR-arbete bedrivs förefaller de, som beskrivits, ha två olika argumentationsgrunder tillgängliga, en etiskt präglad och en business-relaterad. Ovan

belystes hur de intervjuade ibland upplever att de måste legitimera det ekonomiska perspektivet inom området. Detta innebär dock inte att ett renodlat etiskt perspektiv är gångbart. Båda sätt att argumentera förefaller viktiga i beskrivningen av området. SAS samarbete med Rädda Barnen kan illustrera denna situation. När de intervjuade ska beskriva denna verksamhet används båda argumentationsgrunderna. Å ena sidan menar de att denna form av sponsring är något som inte kan kopplas till affärsstrategi, utan bedrivs av ett moraliskt samhällsansvar.

”Självklart så ska vi bidra också när det gäller ren välgörenhet. Det ser jag som en självklar del i det vi pratar om.”

Folke

Å andra sidan poängteras att inga satsningar av detta slag genomförs utan att stärka varumärket. Ett par medarbetare uttrycker att ett engagemang som inte gagnar varumärket inte kan komma i fråga.

Det är svårt att tänka sig att vi skulle gå in i... vi går nog inte in i några samarbeten om vi inte ser att varumärket mår bra utav det. /.../ Vi söker sådant som stödjer vårt varumärke. Det är ju inte någon altruism som det handlar om, utan det är ju vinna vinna här också. Och man ska inte hymna med det, tror jag. /.../ återigen, vi gör det inte drivet utav att vara en ”good guy” utan vi gör det för att vi tror att vi kan vara ”good guy” och samtidigt få konkurrensfördelar.

Folke

I sammanhanget framhålls vidare:

”Ja, filantropi kallar dom det. För mig låter det... om ni skulle kalla det för filantropi så är det en annan innebörd än CSR.

Folke

Ordboksdefinitionen på filantropi lyder;

filantropi’ (grek. *philanthropi*’a ’människokärlek’, av *phi*’los ’vän’ och *a*’nthrōpos ’människa’), verksamhet som syftar till att osjälviskt hjälpa människor som är i nöd.

Källa: Nationalencyklopedin

Att det är just denna definition som vår respondent vänder sig mot är givetvis inte säkert. Som Sandberg (1999) poängterar är språket inte något objektivt fenomen utan konstrueras mellan människor. Däremot tyder denna invändning mot ordet att argument uteslutande baserade på ideal inte är räcker för att motivera arbetet. Att koppla arbetet till affärsstrategin förefaller nödvändigt. Även i litteraturen kring CSR framhålls ofta att området *inte* handlar om filantropi (se bl.a. Tracey et al 2005 och Whitehouse 2006). Samtidigt ser vi i respondenternas beskrivningar att det är viktigt att beskriva Rädda Barnen-arbetet som fränkopplat företagets affärsstrategi, och i stället prata om det utifrån uteslutande ett ethics case. Lika svårt att definiera Rädda Barnen-arbetet som endast givande, lika svårt förefaller det vara att se det som endast varumärkesbyggande. De båda argumentationsgrunderna genererar således inkonsekventa och motsägelsefulla resonemang, då dessa båda argumentationsgrunder används av respondenterna som ömsom det ena och ömsom det andra och dessutom uteslutande varandra. Denna dubbelrationalitet kan således framstå som något paradoxal.

Paradox eller syntes?

De intervjuade förefaller inte reflektera över den paradox som skulle kunna tyckas råda mellan de två argumentationsgrunderna. De bekymras inte över att dessa argument, med rötter i skilda

värdegrunder (Se Sjöstrand 1993 och 1997), används sida vid sida som om de båda lika självklart var anledningen till CSR-arbetet. Här ser vi som tidigare konstaterats ett uttryck för hur olika rationaliteter enligt Sjöstrand (1997) figurerar parallellt inom individer. Således visar respondenternas argumentation tecken på homo complexicus i och med att andra rationaliteter, vid sidan av kalkylrationalitet, erkänns inom området. Förhållningssätt närliggande egoism samt altruism finns där samtidigt och utgör inga motsättningar, utan är snarare två sidor som båda har en plats i det mänskliga medvetandet och handlandet. Att människor använder sig av flera olika rationaliteter parallellt har argumenterats för tidigare. (Sjöstrand 1997) Därför bör denna situation inte ses som paradoxal utan snarare mänsklig. Ur detta perspektiv är de motsägelser som ovan beskrivits mer ”logiska” än den bild som ett renodlat endimensionellt case erbjuder.

Att olika rationaliteter används som grund för mänskligt agerande är, som ovan konstaterats, inte någon revolutionerande upptäckt. Däremot är det uppseendeväckande att våra respondenter öppet *uttrycker* och tydligt *artikulerar* även etiskt präglade argument då de förklarar varför CSR-arbetet bedrivs (jfr Sjöstrand 1997). Vanligtvis är det de kapitalrationella argumenten som har en given plats i näringslivets argumentation. I respondenternas svar har vi visserligen sett att de ekonomiskt laddade argumenten har en viss övervikt, något som kan förstås utifrån det faktum att dessa erhåller mest legitimitet då de i stor utsträckning är kongruenta med rådande normer, normer som i betydande utsträckning formats och präglas av det ekonomiska paradigmet grepp om samhället i stort (Asplund 1991 och Giddens 1996). I anslutning till temat CSR är dock sammanhanget komplext, aktörerna som bedömer företagets CSR-arbete, och därmed tilldelar företaget legitimitet, är många. Detta framgår också av respondenternas beskrivningar av företagets omgivande påverkanskrafter och aktörer. Detta kan i sin tur kopplas till Karlssons (1991) beskrivning av ökad risk för legitimitetsproblem vid pluralistiska kontexter. Att komplexa beroendeförhållanden leder till en mängd normsystem att förhålla sig till gör i fallet med SAS CSR-arbete att det blir viktigt för företaget att använda flera argument för att behaga olika intressenters värderingar i frågan.

AVSLUTANDE KOMMENTARER

Genom vår analys bevitnas hur de olika grunderna till att arbeta med CSR på SAS förhåller sig till varandra. Då ethics caset och business caset används av respondenterna som *argument* förs normföljandet fram när arbetets negativa eller generella karaktär ska förklaras, vilket därmed implicerar att normföljande i respondenternas beskrivningar ej kan tilldelas argumentativ status. De båda casen används följaktligen när arbetet beskrivs som något positivt. Vidare är det denna positiva case-förklaring som dominerar beskrivningarna. Motiven till varför SAS CSR-arbete bedrivs konstrueras således i första hand med hjälp av de båda casen, medan normföljande har en mer perifer plats i konstruktionen. En påfallande skillnad mellan de olika förklaringarna är vidare att casen bygger på ett tydligt aktörskap, medan normföljande snarare pekar på ett reaktivt handlande. (jfr Sandberg 1999) I och med att casen har en framträdande roll i konstruktionen av varför arbetet med CSR bedrivs förefaller det viktigt att framhålla SAS som en självständig aktör, som på eget bevåg tar tag i dessa frågor. Genom att använda de tre olika orsaksgrunderna i detta inbördes specifika förhållande konstruerar respondenterna en för dem fungerande förklaringsgrund till SAS CSR-arbete.

Iögonfallande i den beskrivna förklaringskonstruktionen är det faktum att denna ger upphov till flera motstridiga påståenden, eftersom de båda casen inte alltid ”logiskt” går att kombinera. Att de ibland förefaller kollidera med varandra ska dock inte förstås som att något av casen är ”felaktigt”. Antagligen är alla tre orsaksgrunder som vi stött på under våra samtal ”sanna”. Människan, sedd som en homo complexicus, kan agera utifrån ett ethics case, ett business case och normer i en och samma frågeställning.

SLUTSATSER

I detta stycke presenterar vi de slutsatser som vi dragit från våra empiriska fynd när dessa ställts mot vår teoretiska verktygslåda. Genom denna presentation kommer vår frågeställning att sammanfattande besvaras vilket gör att studiens syfte uppfylls.

Vår empiriska genomgång har visat på en bred flora av aspekter som ligger till grund för SAS arbete med CSR. Dessa aspekter har vi, utifrån deras huvuddrag, ordnat in i tre olika orsaksgupper för varför man enligt respondenterna arbetar med CSR på SAS. Dessa är att följa normer, ett ethics case och ett business case. De två senaste kan förstås som argumentationsgrunder då de tydligt kopplas till aktiva val för SAS verksamhet och används när de positiva dimensionerna av arbetet belyses, medan den första orsaksgruppen snarare framhävs när CSR ses som ett betungande måste eller när området beskrivs i generella termer som ett fenomen i samhället i stort. Bilden av företaget som en självständig aktör tycks således viktig då casen har en framträdande roll i konstruktionen av varför CSR-arbetet på SAS bedrivs.

Eftersom legitimitet skapas i samspel mellan olika aktörer och deras respektive normer och värderingar kan man förstå det faktum att de två olika casen måste samexistera i konstruktionen av varför man arbetar med CSR (Karlsson 1991). Bland företagets omgivande aktörer finns förmodligen olika uppfattningar om varför CSR-arbetet bör bedrivas. Kunder, media och finansmarknaden förväntar sig inte samma sak av SAS CSR-arbete, vilket gör att argumenten till arbetet kan förstås som en spegling av dessa komplexa krav. Vidare förefaller de båda casen vara viktiga parallellt, om än inte i integrerad form eftersom de konsekvent används ömsesidigt uteslutande. Att endast använda en av de båda argumentationsgrunderna skulle dock innebära ett avsteg från den rådande konstruktionen av varför man arbetar med CSR, något som inte verkar möjligt utifrån våra iakttagelser.

Inom företagsvärlden har man länge skapat legitimitet kring sina beslut och handlingar genom att klä dessa i kalkylrationalitetens språk, alltså genom att inta rollen som homo oeconomicus. Detta kan förklara varför business caset även i vår studie intar den mest framträdande positionen. Däremot har det i socialkonstruktionistisk forskning visats att beslutsprocesser innehåller fler rationalitetsgrunder än så. Denna paradox kallar Sjöstrand (1997) för *The blind spot in management*. I förhållande till CSR kan vi konstatera att denna blindfläck inte är så påfallande som tidigare visats, i och med att även ethics caset, som är baserat på idealrationalitet, uttrycks som en förklaring till området.

DISKUSSION

I följande stycke presenteras ett par tankar som slagit oss under resans gång. Inga slutsatser kommer att dras i sammanhanget, utan stycket präglas snarare av våra egna funderingar.

RELEVANTA CASE?

Utifrån vår analys av argumenten för varför man arbetar med CSR på SAS vill vi fråga oss hur praktisk den rådande uppdelningen i ett business case och ett ethics case är. I vår empiriska studie har vi sett att dessa två case av samtliga respondenter används parallellt, vilket gör att denna uppdelning kan tyckas missvisande. Vidare förefaller även casen beskriva företaget som en självständig aktör. I kontrast till denna bild har vår studie påvisat att även normer och förväntningar ligger till grund för att arbetet bedrivs. Således kan man fastslå att de båda casen utgör en förenkling av CSR-arbetets bakomliggande orsaker.

Att artiklar med utgångspunkt i något av de både casen inte ger någon komplett bild av de argument som existerar betyder dock inte att de är missvisande och på så vis onödiga. Båda argumentationsgrunderna existerar de facto i praktiken, vilket tyder på att casen belyser aktuella frågeställningar. För att skapa ett case eller ett argument torde en förenklad bild av rådande förhållanden vara nödvändig, vilket förklarar varför de respektive casen endast utgår från ett perspektiv. Ett case baserat på flera parallella rationaliteter, alltså med homo complexicus som utgångspunkt, skulle sannolikt bli svårare att konstruera, eftersom dessa skilda värdegrunder skulle riskera att uppfattas som motstridiga och på så vis ologiska. Vi hoppas dock att vi i framtiden kommer att se fler empiriskt förankrade försök till att sammanföra de båda argumenten samt belysa hur de kompletterar varandra.

MORALISKA SJÄLVKLARHETER?

En intressant observation som vi gjort under vårt arbete med denna uppsats är att vad som är etiskt och moraliskt riktigt i stort uppfattades av respondenterna som självklart. När de intervjuade skulle prata om etiska förhållningssätt i relation till företagande framstod dessa som oproblematiske i och med att de inte behövde motiveras. Vissa delar inom detta område framstod för oss visserligen som givna, exempelvis bekämpning av barnarbete och korruption. Däremot inkluderar den etiska dimensionen i CSR, åtminstone i våra ögon, delar som inte är lika självklara. Här kan exempelvis de etiska fondernas krav på att hotellverksamheten inte ska erbjuda pornografi eller spelmöjligheter nämnas. När vi explicit frågade våra respondenter om deras uppfattning om vad som skulle inkluderas i etiskt företagande framkom en betydligt mindre självklar bild, där de flesta hänvisade till rådande samhällseliga normer och att företaget skulle hålla sig inom dem. Det framkom dock att respondenterna inte tyckte att SAS skulle agera som moralens väktare, alltså inte gå i bräsch för att definiera företagsmoralen.

Två iakttagelser ska kort diskuteras i detta sammanhang. Den första rör de etiska fonderna som i dag förefaller spela en inte obetydlig roll i att sätta agendan för ”moraliskt företagande”. Svenska kyrkan spelar i vårt land en central roll i detta sammanhang och några av våra respondenter berättade att denna organisation har inflytande över hur svenskt näringsliv agerar i moral- och etikfrågor. I vårt sekulariserade land kan detta ses som anmärkningsvärt och det är ett område som vi gärna ser vidare utredning kring. Den andra iakttagelsen rör det faktum att etik generellt sett ses som ett objektivet fenomen. Detta var slående under våra intervjuer och enligt oss problematiskt, eftersom vi, i enlighet med en socialkonstruktionistisk verklighetssyn, ser ämnet som subjektivt.

FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA FORSKNING

I detta avslutande stycke presenterar vi förslag på framtida forskning. Detta inkluderar både forskning som direkt bygger vidare på vår egen studie och forskning kopplad till CSR-området generellt.

Efter att ha genomfört vår studie har flera tankar dykt upp på kompletterande vinklingar som vore givande att utreda. Exempelvis skulle det vara intressant att se om man får liknande resultat på andra svenska stora företag. Vidare vore det givande att undersöka om det finns skillnader i vad som lyfts fram som orsaker för CSR-arbetet i länder utanför Skandinavien, det vill säga om det kan finnas kulturella faktorer som påverkar de anledningar som lyfts fram för CSR-arbete. Våra intervjuade pratade till exempel om en skandinavisk mentalitet som en grundläggande faktor i arbetet.

Ytterligare en intressant ingång vore att titta på medelstora eller små företag och se vad dessa har för förhållande till CSR-frågor, samt hur dessa motiverar ett eventuellt arbete med dem. Exempelvis belyser Perrini (2006) att små och medelstora företag har fokuserats relativt lite hittills i CSR-relaterad forskning. Ofta påpekas att det i första hand är de stora företagen som arbetar strukturerat med dessa frågor, då dessa kan ha mer att vinna på CSR-arbete då de har större möjligheter att kommunicera ut sitt arbete. (Workshop CSR 07-04-22) Att studera hur små och medelstora företag motiverar sitt eventuella CSR-arbete vore således en spännande ingång till fortsatt forskning. Att titta på familjeföretag och deras förhållningssätt till CSR-frågor vore ytterligare en intressant studie att genomföra, då det ofta hävdas att familjeföretag i stor utsträckning är värderingsstyrda. (Karlsson Stider 2000) Att se hur, och om, detta på något sätt påverkar varför man arbetar med CSR skulle vara en intressant aspekt att utreda.

Vidare vore det givande att göra en jämförande studie mellan exempelvis miljöchefers uppfattningar om varför CSR-arbetet bedrivs och VD:ars, eller någon annan grups sätt att motivera arbetet. I vårt urval såg vi inga tendenser till skillnader i uppfattningar mellan olika positioner men det är möjligt att positionsspecifika tendenser skulle framkomma om studien genomfördes med ett större antal personer på respektive position.

KÄLLFÖRTECKNING

SKRIFTLIGA KÄLLOR

Alvesson, M. & Skoldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Asplund, J. (1991), *Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft*, Göteborg: Korpen.

Berger, P.L. & Luckmann, T. (1966). *The social construction of Reality*. New York: Doubleday & Co Inc.

Carroll, Archie B. (1999) "Corporate Social Responsibility: Evaluation of a Definitional Construct", *Business & Society*, September, Volume 38, no 3, p 268-295.

Driver, M. (2006), "Beyond the Stalemate of Economics versus Ethics: Corporate Social Responsibility and the Discourse of the Organizational Self", *Journal of Business Ethics*, vol 66: 337–356.

Edenhall, Y. "Etikarbete smörjolja för jättarna", Svenska Dagbladet, 2006-05-20.

Egels, N. (2005), *Sorting out the mess. A Review of Definitions of Ethical Issues in Business*, Göteborg, Gothenburg Research Institute.

Egels-Zandén, N. och Kallifatides, M. (2006) "The Corporate Social Performance Dilemma: Organising for Goal Duality in Low-Income African Markets", i Visser W., McIntosh M. and Middleton C. (eds.) *Corporate Citizenship in Africa: Lessons from the Past, Paths to the Future*. Sheffield: Greenleaf Publishing page 82-92.

Friedman, M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase Profits", *New York Times*, September 13, 122–126.

Glaser, B. G. and Strauss A. L. (1967) *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, New York: Aldine.

Giddens, A. (1996), *Modernitetens följder*, Lund : Studentlitteratur.

Godfrey, C. P. and Hatch, W. N. (2007) "Researching Corporate Social Responsibility: An Agenda for the 21st Century", *Journal of Business Ethics* 70:87–98.

Jensen, I. (2001), "Public Relations and Emerging Functions of the Public Sphere: An Analytical Framework", *Journal of Communication Management*, Vol 6, Iss 2, page 133.

Jiborn, M. "I brännpunkten: Punktera den ytliga moralismen", *Sydsvenskan*, 2006-03-22.

Johnson, P. and Smith, K. (1999), "Contextualizing Business Ethics: Anomie and Social Life", *Human Relations*, Vol 52, No 11.

Karlsson, A. (1991), *Om strategi och legitimitet : en studie av legitimitetsproblematiken i förbindelse med strategisk förändring i organisationer*, Lund: Lund Universitetspress.

Karlsson Stider, A. (2000) *Familjen & firman*, Stockholm : Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögsk. (EFI).

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

Maignan, I. and Ferrell, O. C. (2001), "Corporate Citizenship as a Marketing Instrument. Concepts, Evidence and Research Directions", *European Journal of Marketing*, 35:3/4: 457-484.

Margolis, J. D. and Walsh, J. P. (2003) "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business", *Administrative Science Quarterly*, 48: 268–305.

Matten, D., Crane, A. and Chapple, W. (2003) 'Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship' *Journal of Business Ethics*, 45 (1/2): 109-120.
Crane and Matten 2003 Är det den?

van Marrewijk, M. (2003), "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion", *Journal of Business Ethics* 44(2/3), 95–104.

Meyer, J. and Rowan, B. (1977), "Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony", *The American Journal of Sociology*, 83, page 340 - 363.

O'Rourke, A. (2003), "The message and methods of ethical investment", *Journal of Cleaner Production* 11 page 683–693.

Perrini, F. (2006) "SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective", *Journal of Business Ethics*, Vol 67, p. 305–316.

Prahalad, C. K. and Hart, S. (2002), "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategy and Business*, Issue 26.

Roberts, J. (2003), "The Manufacture of Corporate Social Responsibility: Constructing Corporate Sensibility", *Organization* 10(2), 249–265.

Rubin, H., & Rubin, I. (2005). *Qualitative Interviewing – The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Sandberg, J. (1999). "Konstruktion av socialkonstruktionism" i Sjöstrand, S-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (red.) *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.

Sethi, P. S. (2005), "Investing in Socially Responsible Companies is a Must for Public Pension Funds – Because There is no Better Alternative", *Journal of Business Ethics*, 56, page 99–129.

Sjöstrand, S-E. (1993). *Om företagsformer*, Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan (EFI).

- Sjöstrand, S-E. (1997). *The Two Faces of Management. The Janus Factor*. London: Thomson.
- Smith, Craig N. (2003) "Corporate Social Responsibility: Whether or How?", *California Management Review*. Summer, Volume 45, no 4, p 52-76.
- Sparkes, R. and Cowton, C. J. (2004), "The maturing of socially responsible investment: a review of the developing link with corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, 52:1, 45–57.
- Stormer, F. (2003), "Making the Shift: Moving from "Ethics Pays" to an Inter-Systems Model of Business", *Journal of Business Ethics* 44(4): 279–288.
- Svedberg-Nilsson, K. (2004), "The (Ir)responsible Organization: Argumentative Themes in the Literature on Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship" SCORE Rapportserie 2004:1.
- "Svenska företag har förtroende att vårda", *Dagens Industri*, 2007-02-24.
- Swanson, D. L. (1999), "Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 24(3), 506–521.
- Tracey, Paul; Phillips, Nelson; Haugh, Helen. (2005) "Beyond Philanthropy: Community Enterprise as a Basis for Corporate Citizenship", *Journal of Business Ethics*. 58, p 327-344.
- Votaw, D. (1973) "Genius Becomes Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility" *California Management Review*, Vol. 15 Issue 3, p5, 15p.
- Whitehouse, L. (2006), "Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline", *Journal of Business Ethics*. Vol. 63, Iss. 3; p. 279.
- Windsor, D. (2001), "The Future of Corporate Social Responsibility", *International Journal of Organizational Analysis*, 9(3), 225–256.
- Yeager, C. P. and Kram, K. E. (1990) "Fielding Hot Topics in Cool Settings: The Study of Corporate Ethics", *Qualitative Sociology*, Vol 13, No 2.
- Ählström, J och Egels-Zandén, N. (2006) "The Processes of Defining Corporate Responsibility: a Study of Swedish Garments Retailers' Responsibility", *Business Strategy and the Environment*, November/December Vol 15, Issue 6.

MUNTliga KÄLLOR**Intervjuer med medarbetare på SAS**

Adam	Marknad	2006-11-17 och 2006-12-11
Berit	Human Resources	2006-11-29 och 2006-12-14
Carl	Human Resources	2006-11-14
David	Investor Relations	2006-12-13
Erik	Investor Relations	2006-12-14
Folke	Information	2006-12-11
Gustaf	Information	2006-12-08
Henrik	Information	2007-02-07
Ivan	Information	2007-01-31
Johan	Ombordpersonal	2006-12-13
Klas	Ombordpersonal	2006-12-14
Leif	Miljö/CSR	2006-12-13
Mats	Miljö/CSR	2006-12-04

Övrigt

Informantintervju med Tommy Borglund, konsult inom CSR, 2006-11-01

Workshop om forskningsfronten kring CSR, Handelshögskolan, 2007-04-22

APPENDIX 1

UTVECKLING AV CSR-DISKUSSIONEN

- **Stakeholder Theory (ST)** är en modell för att analysera företags verksamhet i relation till samhället. Utgångspunkten i ST är att företaget vid sidan av sina aktieägare även har ett ansvar mot andra intressenter som det påverkar. Sålunda ger denna modell en definition av vilka frågor som företaget bör inkludera i sitt samhällsansvar genom att beakta intressenter i företagets omgivning. (Egels 2005) Huvudfrågan i denna modell är således *mot vem* företaget har ett ansvar.
- **Sustainable Development (SD)** är ett begrepp som har sina rötter i den del av samhällsansvaret som rör miljöfrågor. På så vis är denna term tydlig med vad som fokuseras, även om sociala (läs icke-miljöfrågor) på senare tid har tagits in i denna term. Detta pekar även på långsiktigheten och hållbarheten i företagets verksamhet, att dagens produktionssätt ska möjliggöra både liv och företagande i framtida samhällen. (Egels 2005)
- **Corporate Citizenship (CC)** Ursprungligen härstammar CC från praktikerna inom området och huvudsakligen beskriver den ett betraktelsesätt inom området, nämligen att företag är en aktör bland andra i samhället. Således vänder sig CC mot dem som ser företagande som i grunden oetiskt. (Egels 2005) CC ger på så vis inga tydliga svar på exempelvis frågor som vad som företag ska ta ansvar för eller mot vem.
- **Business Ethics (BE)** – är en mycket vagt definierad term, där det liksom i övriga teorier om företag och dess samhällsansvar är svårt att hitta konkreta definitioner. En aspekt som dock skiljer BE från de övriga koncepten är att det har en mer utpräglat filosofiskt laddad bakgrund. Forskare inom BE har i stor utsträckning filosofi eller teologi i bagaget. BE används också nästan undantagslöst från ett pliktbetonat perspektiv och baseras på klassiskt etiska teorier. Aktieägarperspektivet är i princip obefintligt i detta sammanhang. (Egels 2005)
- **Corporate Social Performance (CSP)** är en modell som används för att mäta hur väl företag arbetar med samhällsansvar. Därför kräver en CSP-modell tydliga linjer för vad som ingår i detta samhällsansvar. Dock finns det många ansatser till modeller inom området, vilket gör att *en* universell CSP-modell inte kan sägas existera. (Swanson 1999) Det i sammanhanget viktiga är att CSP fokuserar mått, så som arbetsmiljöindex, utsläppsidex och så vidare. Det är även studier inom CSP som används för att försöka bevisa sambanden mellan samhällsansvar och vinstutveckling. (Margolis och Walsh 2003)

Ovanstående termer är inte heller de entydiga. Inom respektive term finns flera konkurrerande och kompletterande uppfattningar och definitioner. Således kan de anses representera viktiga strömningar inom diskussionen om företagande och samhällsansvar.

APPENDIX 2

FRÅGEMALL

Vad tycker du SAS generellt har för ansvar som företag? (kortfattat)

Hur skulle du generellt definiera Corporate Social Responsibility (CSR)?

Vad faller inom CSR här på SAS?

- Vad ligger inom dessa områden?

Varför arbetar ni med dessa CSR-frågor?

- Finns det ytterligare orsaker?

Varför är det *viktigt* att arbeta med dessa frågor?

Beskriv hur arbetet med CSR-frågor går till.

Hur avgörs vad som ska ligga inom företagets CSR-arbete?

- Hur väljs fokusområden ut?

Vilka drivkrafter finns för SAS CSR-arbete?

Vilka argument används för att bedriva företagets CSR-arbete?

- Internt/Extern?

Varifrån kommer initiativet till arbetet med CSR-frågor?

- Inifrån/utifrån?

Varifrån hämtas inspirationen till att arbeta med CSR-frågor?

Hur har utvecklingen sett ut över tid när det gäller arbetet med CSR?

Vilka aktörer riktar sig CSR-arbetet främst mot?

- Hur har dessa valts ut/definierats?

Hur tror du att SAS syn på CSR-frågor skiljer sig från andra företag?

Hur ser du på SAS framtida CSR-arbete?

- Hur kommer detta att utvecklas? Varför?

Sammanfattningsvis, vilka är huvudanledningarna till att SAS arbetar med CSR-frågor?