



Standardisering af virksomhedens CSR-aktiviteter

Standardisering er på rigtig mange måder både godt og trygt – også når det gælder CSR. Men det forhindrer individuelt særpræg og gør det svært for virksomheden at skille sig ud.

Tekst: Mette Lund Kristensen, Institut for Marketing & Management, Syddansk Universitet



Mette Lund Kristensen

Institut for Marketing & Management,
Syddansk Universitet

Ensartede standarder er primært et fænomen, som vi kender fra produktionssektoren. Her er vi normalt ret glade for dem, fordi de stiller nogle krav til produkternes funktion, sikkerhed og kvalitet, som der skal leves op til – på den måde giver de forbrugeren en sikkerhed for, at produktet overholder nogle bestemte normer. De er med andre ord en slags kvalitetsstempler, som er tryghedsskabende og gør det nemt at træffe valg i et uoverskueligt udbud af produkter.

Som noget relativt nyt ser vi i disse år også, at der bliver udviklet standarder indenfor ledelse. Nye ledelsesformer og -initiativer skaber trends, der bliver til mere eller mindre standardiserede løsninger, som virksomheder tager til sig, fordi de har vist sig succesfulde i andre organisationer. Derfor oplever vi i stigende grad bølger af specifikke ledelsestrends, som bliver populære på tværs af brancher, fagområder, kulturer etc. Og det sker ikke uden grund, for når man implementerer en standard, kan man altid være nogenlunde sikker på at overholde en overenskomst – uanset om den er juridisk, branchemæssig eller social – og dermed også rimeligt forvisset om, at man gør 'det rigtige'.

HELE VERDENS PROBLEMER ER RYKKET TÆT PÅ

I vores globaliserede verden konfronteres private og offentlige organisationer hele tiden med et utal af udfordringer eller muligheder, som de er nødt til at være opmærksomme på og tage sig af. Samtidig med at verden er kommet tættere på, er vores horisont også blevet videre – nye teknologier bringer os i nær kontakt med hinanden, og grænseoverskridende samarbejder er blevet meget lettere. Ikke alene i kraft af teknologierne, men også takket være internationale aftaler og standarder.

Læseklub som areana for styrkelse af læsefærdigheder og det gode arbejdsmiljø – et udviklingsprojekt i samarbejde mellem Odense Centralbibliotek, AOF Odense og Syddansk Universitet, Institut for Marketing & Management

Læseklubberne blev etableret for at styrke de læsesvages læsefærdigheder og derigennem udvikle lysten til at læse. Antagelserne omkring projektet var, at læseklubberne giver medarbejderne nogle gode og anderledes oplevelser på arbejdspladsen, at medarbejderne får mulighed for at opdyrke nye, tværfaglige sociale relationer, samt at materialer, som medarbejderne selv har været med til at vælge og dermed føler noget for, kan være med til at styrke deres læsevne. Det antages endvidere, at læseklubberne kan bruges som platform til at introducere medarbejderne for digitale medier og selvbetjeningsløsninger.

Læs mere på: <https://dokodoc.com/arbejdspladsen-som-lsearena-evalueringsrapport-2013.html>

Men globaliseringen handler ikke kun om interaktion og integration af økonomiske, teknologiske og markedssystemer – særlig i de seneste år har der været fokus på, at det i den grad også handler om miljømæssige, kulturelle og sociale spørgsmål. Verdens problemer er med andre ord også kommet helt tæt på.

Virksomhederne og deres interesser på alle niveauer er da også generelt blevet meget opmærksomme på de globale udfordringer og har erkendt deres etiske og sociale ansvar for at handle i overensstemmelse med dem. Vi ser i både private og offentlige organisationer en øget vilje til at arbejde seriøst med de store globale samfundsmæssige, miljømæssige og sociale udfordringer. Og i dag er CSR ikke længere et management-begreb, som kun hører hjemme i kommunikationsafdelingens arbejde med virksomhedens branding og omdømme. Det har for alvor også tiltrukket sig ledelsens bevågenhed, og håndteringen af det sociale ansvar er rykket helt ind på direktionsgangen og blevet en integreret del af mange virksomheders virke og kerneopgaver.

Virksomhedernes øgede opmærksomhed på de sociale og miljømæssige udfordringer hænger givetvis sammen med, at der i samfundet generelt har udviklet sig nogle forventninger om, at alle tager et ansvar – og i forlængelse heraf er der også opstået et markant institutionelt pres. Store internationale organisationer som fx FN har magt til at sætte bestemte udfordringer på dagsordenen, og i løbet af kort tid er FN's 17 verdensmål (Sustainable Development Goals – SDG) nærmest blevet en standard for, hvilke udfordringer der er mest presserende at adressere.

FN'S 17 VERDENSMÅL ER BLEVET EN CSR-STANDARD

De globale udfordringer er således på en måde blevet institutionaliseret og standardiseret med FN's formulering af de 17 verdensmål. Og arbejdet med dem er nærmest eksploderet i de senere år i alle kontekster – lige fra uddannelsessektoren til store kommercielle virksomheder. Der arbejdes med FN-verdensmålene på individuelt, organisatorisk, institutionelt og nationalt niveau, og de er blevet en prominent global license to operate. De 17 verdensmål fungerer som en skudsikker måde at sikre sig social legitimitet – både i det nære lokalmiljø og i det store globale samfund.

Forståelsen af socialt ansvar er ikke et individuelt anliggende – socialt ansvar er et moralsk udtryk for, hvad et samfund som helhed mener er vigtige problemstillinger at adressere. Derfor er det heller ikke sådan, at en organisation selv efter for godt befindende kan definere, hvad deres sociale ansvar er – eller overhovedet vurdere, hvilken indsats der vil give størst legitimitet. At forsøge at analysere og forstå samfundets forventninger er derfor en helt central udfordring i arbejdet med socialt ansvar. I en globaliseret verden som vores vil forventningerne typisk være langt mere uoverskuelige og diffuse, end hvis de alene udspringer fra lokalmiljøet. Derfor kan det føles som en sikker vej at følge en standard, der er legitimeret via en global autoritet som FN.





ULEMPERNE VED EN STANDARD FOR SOCIALT ANSVAR

Når en virksomhed eller institution bruger FN's 17 verdensmål som standard for sin måde at tackle det sociale ansvar på, baserer den sin license to operate på en global social autoritet. I og med at det er FN – en af verdens mest magtfulde organisationer – som er ophavsmand til verdensmålene, har de en tyngde, som gør, at målene beredvilligt bliver internaliseret som de ultimative mål for enhver samvittighedsfuld og etisk organisation. Men uagtet det indlysende vigtige i FN's 17 verdensmål og de mange initiativer i forlængelse heraf kan der også være utilsigtede negative konsekvenser ved på den måde at bruge standardmål for socialt ansvar. Nogle af dem beskrives her nedenfor.

Hindrer erkendelse

af en mere kompleks virkelighed

Standardisering vil altid ensrette og simplificere metoder og reducere antallet af tilgængelige varianter – det ligger i selve begrebet. Når et CSR-mål standardiseres, vil variationen i mulige fokuser på det sociale ansvar blive reduceret, hvilket betyder, at mangfoldigheden af de udfordringer, der reelt bliver adresseret, bliver mindre. Det kan ses som en slags cherry-picking, der efterlader nogle udfordringer i ubemærkethed, fx i organisationens lokale miljø, fordi de ligger udenfor standardens perspektiv. Når øjnene er fikseret på globale, institutionelt fastsatte udfordringer som FN's 17 verdensmål, er der derfor en risiko for, at lokale initiativer og behov bliver nedprioriteret og kommer til at fremstå som illegitime eller ligegyldige i lyset af de indlysende store samfundsudfordringer.

Hæmmer frivillighed og kreativitet i initiativerne

CSR-aktiviteter er meget ofte baseret på frivillighed. Med et entydigt fokus på én autoritær standard som FN's 17 verdensmål er der ikke overladt meget til den enkelte person eller organisation selv at beslutte eller udvikle, i forhold til at finde ud af hvordan de(n) ønsker at leve op til samfundets sociale forventning om at være en god samfundsborger. Når en organisation er under socialt og moralsk pres fra eksterne parter, forsvinder islættet af frivillighed, hvilket kan risikere at gå ud over initiativrigdommen og kreativiteten i CSR-tiltagene.

Risiko for at initiativerne bliver en retorisk og symbolsk øvelse

Når ledere og medarbejdere afkræves aktiviteter, der falder inden for en CSR-standardramme, er der en risiko for, at de blot noterer det, de allerede gør, som aktiviteter, der støtter op om netop den standard. På den måde risikerer aktiviteterne at blive pseudoudgaver, der i stedet for at være en reel indsats, bare bliver en retorisk og symbolsk øvelse, som får organisationen til at fremstå, som om den arbejder mere aktivt med målene, end den reelt gør. Det er en mekanisme, som vi kender fra de situationer, hvor medarbejdere eller afdelinger udvikler pseudo-projekter, der primært har som formål at bidrage til afrapporteringen overfor den øverste ledelse og til eksterne interessenter, om hvor socialt ansvarligt man opfører sig i henhold til de valgte standardmål.

Udfordrer organisationens muligheder for at fremstå unik

Når man bruger en CSR-standard som FN's 17 verdensmål bevæger man sig uvægerligt ind i det klassiske dilemma mellem det unikke og det socialt legitime. Brandingværdien af CSR-initiativet reduceres, fordi det unikke forsvinder med den socialt legitimerede standard. Når en organisation ønsker at differentiere sig, handler det om at skille sig ud fra mængden. Men forskellen til konkurrenterne skal balanceres med den sociale legitimitet, der netop bygger på det fælles moralkodeks, dvs. en standard. Derfor vil der altid være et skisma mellem at kunne differentiere sig og at kunne levere en standard. Når man lever op til en standard, er man i sagens natur mest som de andre, og muligheden for at være unik er stærkt udfordret!

"Når man implementerer en standard, kan man være nogenlunde sikker på at gøre 'det rigtige' – men er det nok?"

"I dag er CSR rykket helt ind på direktionsgangen og blevet en integreret del af virksomhedens kerneopgaver"

"FN's verdensmål er blevet en *global license to operate*"

"Når man er fikseret på globale, institutionelt fastsatte udfordringer, kan lokale behov blive nedprioriteret"

"Frivillighed avler initiativ og kreativitet"

"Standardisering medfører en risiko for pseudo-aktiviteter"

"Når man følger en standard, er man nu engang mest som de andre"

