

# Kan vi hæve CSR forbandelserne?

**Ved at fokusere for meget på codes og standarder, vil CSR få en begrænset effekt**

**Af Wayne Visser, som en del af en serie om CSR 2.0**

I bakspejlet kan vi se at 1990'erne repræsenterede årtiet for CSR codes og standarder – lige fra EMAS og ISO 14001 til SA 8000 og Global Reporting Initiative. Men disse standarder skulle vise sig blot at være et opvarmningsnummer for de sidste ti år, hvor vi har set brugen codes vokse støt på stort set alle områder indenfor bæredygtighed og ansvarlighed og i alle større industri sektorer. Faktisk så meget at vi har inkluderet over 100 codes, retningslinjer og standarder i udgivelsen [A to Z of Corporate Social Responsibility](#), trods det at disse 100 kun er et lille udvalg af hvad der ellers findes af codes derude.

Denne yngel af CSR codes og standarder er typisk for Strategisk CSR, som har sit udspring fra tiden med fokus på management. Grundlæggende er disse elementer udgangspunktet for at relatere CSR aktiviteter til virksomhedens kerneforretning (ligesom Coca Cola fokuserer på vand behandling og administration) ved at gøre dem til formelle management systemer med cyklusser af CSR policy udvikling, målsætninger, program implementering, auditering og rapportering. Så langt så godt – men hvor efterlader det os?

Det er min overbevisning at Strategisk CSR – ligesom dets forgængere med defensiv, filantropisk og salgsfremmende CSR – har bragt os i en krisetilstand. Helt specifikt er disse tilgange ikke i stand til at ændre vores alvorligste globale problemer, som er de selvsamme emner CSR påstår at være optaget af at ændre, og derfor er de oprindelige tilgange måske med til at distrahere os fra de virkelige emner, som går på virksomheders rolle som "årsag" til den sociale og miljømæssige krise vi står overfor. Årsagen til den fejlvurdering af tilgange er baseret på hvad jeg kalder de tre forbandelser af CSR 1.0, nemlig at det er CSR tilgange som er gradvise, perifere og som ikke er økonomisk lukrative. Lad os kigge på disse begreber:

## **Forbandelse nr. 1: Gradvis CSR tilgang**

*En af de største revolutioner i 70'erne var "Total Quality Management, udtænkt af den amerikanske statistiker [W. Edwards Deming](#) og fuldendt af japanere inden det blev verdenskendt under ISO 9001. Kernen i Deming's TQM model og ISO standarden er løbende forbedringer, et princip som nu er tilstede i alle management systemers tilgange til resultatstyring. Det er derfor heller ingen overraskelse at den mest populære miljø management standard ISO 14001 er baseret på det selvsamme princip.*

Der er intet i vejen med løbende forbedringer som sådan. Tværtimod så har det skabt sikkerhed og pålidelighed til de produkter og services vi forbinder med moderne livskvalitet. Men når vi bruger det som den primære tilgang til at håndtere vores sociale, miljømæssige og etiske udfordringer, fejler den tilgang på to kritiske punkter: hastighed og omfang. Den gradvise CSR tilgang, trods det at den har mange beviser på gradvise forbedringer på mikro niveau, er helt og aldeles mislykkedes med at ændre de massive bæredygtigheds kriser vi står overfor, hvoraf mange forværres med en hastighed som langt hurtigere overgår ethvert CSR anført forsøg på at forbedre situationen.

## **Forbandelse nr. 2: Perifer CSR**

*Spørg enhver CSR manager hvad hendes/hans største frustration er og den person vil fortælle dig at det er mangel på engagement i topledelsen. Oversat betyder det at CSR er en perifer funktion i de fleste virksomheder. Der kan måske være en CSR manager, eller endda en CSR afdeling, en CSR rapport og en offentlig forpligtelse til et antal af CSR codes og standarder. Men disse funktioner gør meget lidt for at skjule den underliggende sandhed at aktieholder-drevet kapitalisme er fremherskende og at den kapitalisme er besat af kortsigtede finansielle mål for fremgang, som er selvmodsiggende på næsten alle punkter med en langsigtet interessent tilgang, som er nødvendig for et CSR arbejde med stor effekt.*

Så det vi sidder tilbage med, er en tilgang til CSR, som tillader enhver virksomhed at sætte deres egne frivillige målsætninger, som umiddelbart virker ansvarlige, men som mangler det omfang og den akutte handling som skal til for at stoppe og omvende vores sociale og miljømæssige krise. CSR bliver perifer også på andre punkter, da det kun er en håndfuld af store brand virksomheder, som står i CSR spotlyset. Hvad med de millioner af små og mellemstore virksomheder? Generelt indgår CSR ikke i deres forretning, på trods af den kollektive større effekt det ville få hvis de gjorde.

## **Forbandelse nr. 3: Ikke lukrativ CSR**

En af de mest omtalte emner i CSR debatten er den såkaldte "Business Case" for CSR. Grunden hertil er at CSR managere og konsulenter, og den sporadisk frelste CEO, er desperate efter at finde tvingende beviser på "at gøre noget godt også er en god forretning", indforstået at CSR "kan betale sig". Manglen på overbevisende forskning på området lader ikke til at være en forhindring for at disse "desperados" til stadighed anslår mottoet om business casen, som var det et indlysende faktum i sig selv.

Den mere ubekvemme sandhed er at CSR nogen gange betaler sig, under særlige omstændigheder, men oftest betaler det sig ikke.

Selvfølgelig findes der de lavthængende frugter – såsom miljø effektivisering omkring affald og energi – men disse elementer rækker kun til et vist niveau. De fleste af de reelle CSR ændringer som der er brug for, for at ændre fattigdomselendigheden og masseudryddelsen af truede arter som er godt på vej, vil kræve en ændring af strategisk fokus og massiv investering. På lang sigt kan det fokus vise sig at være lukrativt, økonomisk rationel i en generation eller to, men vi har allerede klarlagt at de finansielle markeder ikke fungerer sådan, i det mindste ikke endnu.

Fra mit synspunkt efterlader det os med tre muligheder for at føre CSR videre: Papegøjen, Strudsen og Phoenix metoderne.

Papegøjens metode er at fortælle det som det er: at anerkende begrænsningerne ved CSR og at indrømme at dens primære rolle udgør en forretningstaktik omkring management af virksomhedens omdømme. Strudsens metode er at bibeholde status quo: den bilder sig ind at CSR virker og at mere af det samme vil være nok. Phoenix metoden er den forandrende dagsorden: det sætter fokus på at rekonceptualisere CSR som et radikalt eller revolutionerende koncept som udfordrer den uforsonlige forretnings og økonomi model og som tilbyder oprigtige løsninger til vores globale udfordringer. Phoenix metoden er hvad jeg kalder Systemisk CSR, Transformativ CSR eller CSR 2.0, og det er det vi er begyndt at se som opstående af asken fra de tidligere æraer, mens vi er på vej ind i en ny Æra af Ansvarlighed.