



Strategic Corporate Social Responsibility (SCSR)

Revision Limfjord tager kampen op om CSR

Emma Borg Pedersen

Studie nr. 20165314

Virksomhed: Revision Limfjord

Aalborg Universitet

Cand. Merc. Organisation & Strategi

Specialeafhandling

4 semester, 2021

Vejleder: Rikke Bach

Afleveringsdato: 2 juni 2021

Antal sider: 59,95

Antal anslag: 143876

Antal sider i alt: 71



Jeg tilkendegiver, at min underskrift er bevis for, at det er mig, der har udarbejdet projektet.

EmmaBorgPedersen

Emma Borg Pedersen – Studie nr. 20165314

Resumé

Dette speciale har taget udgangspunkt i problemformuleringen: ”*Hvordan kan Revision Limfjord implementere CSR i strategien, og hvilke påvirkninger vil dette have på organisationen?*”. Målet med undersøgelsen er at finde frem til, hvad strategisk CSR indebære, samt om det er noget Revision Limfjord kan implementere i deres virksomhed. Gennem specialet er der undersøgt, hvordan CSR kan påvirke en virksomhed, og især hvordan den påvirker deres kultur. Undersøgelsen er udarbejdet på baggrund af et litteraturstudie omkring strategisk CSR og kultur, hvor der efterfølgende er anvendt teorier inden for strategi, kultur, CSR og forandring. Der er til analysen udarbejdet kvalitative interviews som empiriindsamling i Revision Limfjord. Disse interviews er foretaget med i alt 14 fra Revision Limfjord, der er en blanding af partner og medarbejder. For at besvare problemformuleringen er der af de anvendte teorier til de fire emner valgt at anvende Carroll’s CSR-pyramide, Joanne Martins tre kultur perspektiver, Lewins 3 forandringsfaser, samt Mintzbergs 5 P’er og Steensens strategi typologimodel. Analyseværktøjerne analyserer problemformuleringen med udgangspunkt i Revision Limfjord, og er senere i diskussionen blevet diskuteret med udgangspunkt i problemformuleringen. Til sidst kommer specialet med en konklusion og en mulig ny strategi med CSR inkorporeret.

Indholdsfortegnelse

1	Indledning	9
1.1	<i>Problemformulering</i>	<i>9</i>
2	Metodologi.....	11
2.1	<i>Videnskabsteoretiske fundament.....</i>	<i>11</i>
2.1.1	Socialkonstruktivisme.....	11
2.1.2	Hermeneutikken	12
2.1.3	Kombinationen af hermeneutikken og socialkonstruktivismen.....	17
2.1.4	Opsamling	17
2.2	<i>Undersøgelsens tilblivelse.....</i>	<i>18</i>
2.2.1	Fremgangsmåde til litteraturstudiet.....	18
2.2.2	Interview proces	21
2.2.3	Undersøgelsesdesign.....	24
2.2.4	Til- og fravalg.....	26
2.2.5	Troværdighed og gyldighed	27
3	Litteraturstudie	29
3.1	<i>Corporate social responsibility.....</i>	<i>29</i>
3.2	<i>Samarbejde med nonprofitorganisationer</i>	<i>31</i>
3.3	<i>Strategisk CSR.....</i>	<i>32</i>
3.4	<i>CSR's påvirkning af kulturen</i>	<i>35</i>
3.5	<i>CSR-tiltag.....</i>	<i>38</i>

3.6	<i>Ny forståelse for strategisk CSR</i>	40
4	Analyse	41
4.1	<i>Revision Limfjords nutid i CSR-pyramiden</i>	41
4.2	<i>Kulturanalyse</i>	43
4.2.1	Tre kultur perspektiver	43
4.2.2	Kultur påvirkning	46
4.3	<i>Forandring af organisationens kerne</i>	48
4.3.1	Forandringsenergityper	48
4.3.2	Forandringsrejsens step	50
4.4	<i>CSR-tiltag i Revision Limfjord</i>	53
4.5	<i>Implementering af CSR i strategien</i>	55
4.5.1	Revision Limfjord i strategisk perspektiv	56
4.6	<i>Analyse opsamling</i>	61
5	Diskussion	63
6	Konklusion	67
7	Litteraturliste	69

1 Indledning

Revision Limfjord, der bliver omtalt ”RL”, er en revisions virksomhed med seks afdelinger i Danmark. RL er et af de 20 største danske revisionsvirksomheder, der er ejet af 13 partnere. Virksomheden består af erfarne revisorer, hvis mål er at sikre god service for deres kunder og udvikling af deres forretninger. Som virksomhed ligger deres kompetencer inden for regnskab, rådgivning og revision og hertil blandt andet inden for brancherne iværksætteri, detailhandel m.m. RL er en rigtig jysk virksomhed, som ønsker at være tæt med de lokale kunder. Virksomheden består af over 100 medarbejder og er en fortsat voksende.

RL startede deres CSR-tankegang i 2019, hvor de ønskede, at deres strategi skulle tage afsæt i, at de ønsker, at være en mere bæredygtig virksomhed. De kan rundt om sig se, at CSR vinder mere og mere ind på konkurrenter, kunder og medarbejder, og ønsker derfor selv at indtræde i CSR-arbejdet. Med CSR ønsker de at være en virksomhed i vækst, udvikling og foran på revisionsmarkedet. RL er en virksomhed, der har oplevet flere forandringer og er derfor omstillingsparate til, at gøre mere og tage et større ansvar. De ønsker at kunne tilbyde deres kunder en større service, i takt med at CSR bliver mere udbredt. Til hele processen med CSR-arbejdet ligger der en lang proces forude, både for CSR-aktøren, men også for hele RL. CSR står for virksomhedens sociale ansvar, og kan være svær at fortolke, da der er mange aspekter i begrebet. For RL står CSR for bæredygtighed, socialt ansvar og miljømæssigt ansvar. Som virksomhed er RL en revisionsvirksomhed der tilbyder service til kunder, og herunder ønsker de at kunne tilbyde noget ekstra. Af den grund vil de nu forsøge at implementere CSR til deres kerne i organisationen. Og hertil ønsker de at finde ud af, hvordan det kan implementeres, samt om det kan påvirke noget i virksomheden.

1.1 Problemformulering

Hvordan kan Revision Limfjord implementere CSR i strategien, og hvilke påvirkninger vil dette have på organisationen?

2 Metodologi

Det metodologiske afsnit er opdelt i to dele. Første del omhandler det vidensteoretiske fundament, som i denne undersøgelse er en kobling mellem socialkonstruktivismen og det hermeneutiske perspektiv. Anden del omhandler undersøgelsens empiriske tilblivelse, hvor de anvendte metoder, tilgange, til- og fravalg, samt de overvejelser der har været i processen.

2.1 Videnskabsteoretiske fundament

Dette er første del som vil argumentere for det videnskabsteoretiske fundament i denne undersøgelse. Problemformuleringen er todelt, hvor den først stiller et spørgsmål til, hvordan CSR kan implementeres i strategien. Da der arbejdes ud fra en hermeneutisk vinkel, vil der her tages afsæt i at skabe en forståelse for, hvordan det vil kunne lade sig gøre fra teori til praksis. Anden del af problemformuleringen stiller spørgsmålstejn ved, hvilke påvirkninger det vil kunne have på RL at implementere CSR i strategien. Her tages der afsæt i et socialkonstruktivistisk perspektiv, da der forsøges at skabe mening og tolke på, hvordan RL selv ser, det vil påvirke organisationen. Sproget og fortolkninger har her en væsentlig betydning.

2.1.1 Socialkonstruktivisme

Undersøgelsen er undersøgt ud fra et socialkonstruktivistisk paradigme. Det er et paradigme, der undersøger de sociale fænomener og ser dem som naturlige. Forskeren tager ikke fænomenerne for givet, men forsøger at anskue det sociale fænomen. Fænomenet får nemlig først en mening og betydning, når individet erkender, anerkender og italesætter fænomenerne. Ved dette paradigme er der ikke noget rigtig eller forkert, men man forsøger at finde grundlaget til hvorfor, og hvordan fænomenet er konstrueret. Fænomenet kan være erkendelser, betydninger og meninger osv., som er konstrueret i en social sammenhæng. (Berger & Luckmann, 1966).

Som forsker vil jeg gennem undersøgelsen aktivt forsøge at tilegne mig viden, forståelse og finde betydning i fænomenerne. Det vil jeg gøre ud fra at være subjektiv, og forsøge at forstå betydningen af den tilegnede viden. Virkeligheden bliver derfor først til, når betydning sættes til. For at undersøge virkeligheden og skabe en betydning og forståelse hertil, skal jeg undersøge, hvilke sociale kontekster handlingerne udspringer fra. De sociale kontekster stammer i undersøgelsen fra flere interviews med forskellige medarbejder og partner i RL. Derudover har jeg tilegnede mig viden fra en praktikperiode fysisk tilstede i RL. Det har gjort, at jeg har fået en forståelse og set de sociale kontekster, der udspiller sig mellem individerne i virksomheden.

Gennem undersøgelsen vil jeg skelne mellem respondenternes beskrivelser af deres virkelighed, da jeg ser, at hvert individ skaber sine egne meninger og betydninger af verden, og konstruktionen af deres beskriver. Som nævnt var problemformuleringen todelt, hvor den sidste del vil tage udgangspunkt i en socialkonstruktivistisk tilgang og forsøge at finde frem til via beskrivelser og sociale fænomener, hvilke påvirkninger CSR kan have for RL. Undersøgelsen tager derfor udgangspunkt i, at der bliver skabt en social konstruktion af individerne som skaber RL. Hvert individ har sin egen opfattelse og mening, men sammen skaber de interaktion og skaber en social konstruktion, der har skabt virksomheden.

2.1.2 Hermeneutikken

I tråd med socialkonstruktivismen tager undersøgelsen også afsæt i hermeneutikken, som cirkulerer rundt om erkendelser, meninger, fortolkninger og forståelser. Gadamer (1999) ser det socialkonstruktivistiske som et møde mellem to forståelser, der skaber en social konstruktion. Der findes i hans verden ikke objektivitet, men subjektivitet, og dermed er fortolkninger og forståelser afhængige af hinanden, da der altid vil være en forudgående forforståelse for et fænomen. (Gadamer, 1999). Hermeneutikken anvendes i projektet til den empiriske tilblivelse. Forude for analysen er der foretaget et litteraturstudie, der har skabt en forforståelse og fortolkning af, hvad strategisk CSR og kultur er for nogle fænomener. Dette er med til at give mig viden og mulighed for at skabe min egen forståelse og betydning af fænomenerne. De følgende afsnit vil gøre rede for centrale begreber i hermeneutikken.

2.1.2.1 Ontologi

Gadamer knytter ontologien til hermeneutikken og betegner det som et grundlag og samspil, der findes mellem helhed, dele og fortolkeren. Han opstiller en ontologisk forståelsesstruktur, hvor forståelse stammer fra fordomme og en forforståelse. Forforståelsen består af historie og sprog, samt at forståelse kan opfattes som en applikation. Denne forståelsesstruktur konstituerer den måde individet er i verden, og hvordan individet erkender verden. (Gadamer, 1999). Sproget er en vigtig brik, da det er her erfaringer og fortolkninger kan formuleres til den sociale konstruktion. Ligeledes er det vigtigt at kunne omsætte ens forståelse til praksis. Ontologien har en væsentlig rolle i undersøgelsen, da det er interaktionen mellem individer som sker gennem sprog, hvor jeg som forsker ønsker at opnå et kendskab til den enkeltes erfaringer og fortolkninger. Der sker en social konstruktion, da jeg forsøger at få en virkelighedsforståelse og skabe mening i individets erfaringer og fortolkninger. Ontologien er liges antagelser om virkeligheden, hvilket spiller sammen med det socialkonstruktivistiske paradigme. (Gadamer, 1999).

2.1.2.2 Forforståelse

En forforståelse forstås ud fra Gadamer som: ”*de indholdsmæssige formeninger, vi læser en tekst med*” (Gadamer, 1999). Om det er en tekst, en social relation eller en dialog, så vil man altid have skabt sin egen mening forude for mødet med fænomenet. Dette udgør forforståelsen ifølge Gadamer, og er med til at man i det hele taget kan danne sin egen mening om fænomenet. Man kan sige, at vi som individ forstår et fænomen baseret på denne forudgående forståelse, som også danner den retning meningen er i. (Gadamer, 1999). I undersøgelsen har jeg haft en større forforståelse, da jeg har været i praktik og derved fået et godt kendskab til RL og dens medarbejder. Det har gjort, at jeg har en forståelse for, hvad det er de ønsker at arbejde med, samt hvordan deres sociale konstruktion er blandt medarbejderne. Men da det kun er over en kort periode, kan jeg kun danne min egen forforståelse omkring deres dybe sociale relationer. Men i takt med at jeg til denne undersøgelse har haft interviews med flere medarbejdere, har jeg haft mulighed for at tilegne mig en ny forforståelse, der er blevet revideret og udfordret ved de dialoger jeg har haft. Ifølge Gadamer er forforståelsen en forståelse, der hele tiden vil blive revideret og der vil komme en ny til, i takt med at man som individ vil møde nye fænomener, og derved ændre eller udvide sin forståelse. Dette hænger sammen med at der bliver

skabt en ny forståelse/fortolkning, og det er en uendelig proces, Gadamer kalder den for den hermeneutiske spiral. (Gadamer, 1999). Forforståelsen er også kommet til syne ved litteraturstudiet, da jeg har undersøgt emnet strategisk CSR og kultur. Jeg har tidligere arbejdet med CSR og kultur og har derfor en forforståelse for, hvad emnerne drejer sig om. Men i takt med studiet har jeg tilegnede mig en ny forståelse og fortolkning af emnerne, som samtidig er blevet udvidet og har fået en forståelse for sammenhængen.

2.1.2.3 Forståelse/fortolkning

Som nævnt i forforståelsesafsnittet, så hænger det sammen med, at der bliver skabt en ny forståelse og fortolkning af et fænomen, efter at fænomenet er blevet udfordret eller der kommer nye relationer til. Det er en meget central del i hermeneutikken og i socialkonstruktivismen, at tilegne sig en forståelse af et fænomen. Ifølge Gadamer er det at kunne forstå et fænomen for derefter, at fortolke processen. Forståelsen og fortolkningen er betinget af den kontekst og situationen det skabes i. Man vil ikke kunne forstå og fortolke et fænomen forudsætningsløst, da man som individ og skaber vil møde fænomenet med forudsætninger og en forforståelse. (Gadamer, 1999). Jeg har i denne undersøgelse haft en forudsætning og forforståelse for CSR og kultur, samt hvad det indebærer. Men jeg har gennem undersøgelsen fået tilegnet mig en ny forståelse af CSR og kultur, samt en anden fortolkning af emnerne, da de påvirker hinanden i en virksomhed. Denne nye forudsætning og forståelse er først skabt gennem et litteraturstudie, og der er efterfølgende skabt yderligere forståelser gennem analyser og en diskussion. Litteraturstudiet og analysen bliver mødt med en forforståelse, der stammer fra henholdsvis praktikperioden og litteraturstudiet, og gennem undersøgelserne dukker der en ny forståelse og fortolkning op omkring strategisk CSR og kultur, og hvad det bærer med sig. Dette leder op til, at der sker en ny forståelse og fortolkning hele tiden af det ny opdagede ved, at der arbejdes videre med det. Man kan derved sige, at man bliver hele tiden klogere.

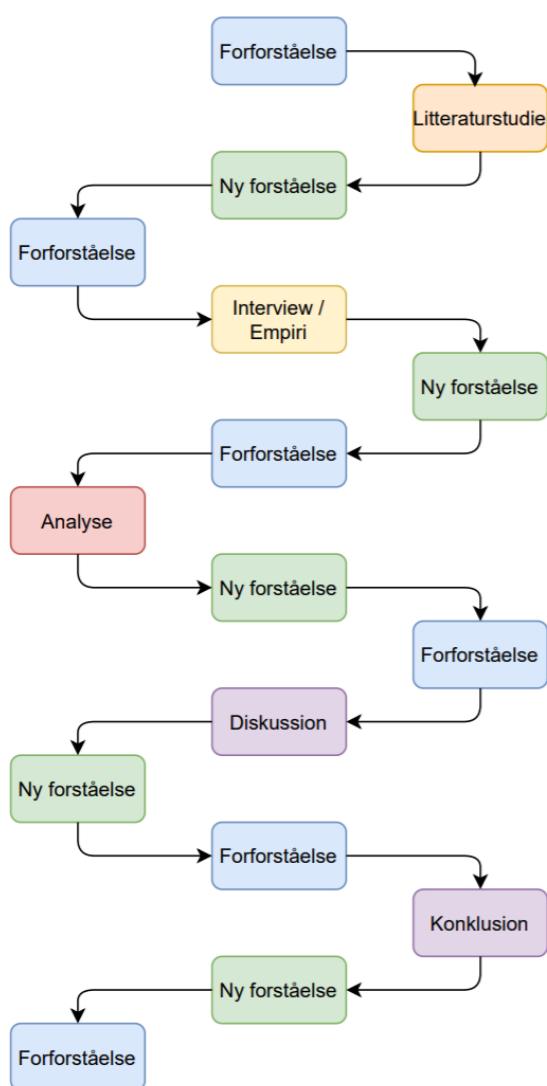
2.1.2.4 Den hermeneutiske spiral

Som beskrevet i de ovenstående afsnit så består den hermeneutiske spiral af en forforståelse, en forståelse og fortolkning. Fortolkningen og forståelsen bliver skabt i en cirkulær proces, hvori der forekommer vekslinger mellem meningsdannelse, dele og helhed, og denne veksling er muligt på baggrund af den allerede forekommende forforståelse. Forforståelsen har dermed en central rolle i hermeneutikken, da det er hele startet punktet for at kunne danne en ny forståelse og fortolkning af fænomenet. Forforståelsen giver ligeledes baggrund for at kunne udbyde og fortolke fænomenet til, at kunne få en bedre forståelse. Ifølge Gadamer er dette en bevægelse, der foregår mellem helhed og del, og er en cirkulær bevægelse, der fortsætter. (Gadamer, 1999). Ligeledes har jeg som forsker samme udgangspunkt som Gadamer, at mennesket og virkeligheden er fænomener, der dækker over en fortid, en nutid og en fremtid. At der bag hver forforståelse ligger et historisk situeret fænomen. Vi vil som individ have mødt en oplevelse tidligere, som vi har givet en betydning, og hertil vil vi have en forståelse for mødet med et nyt fænomen, som vi igen vil forsøge at give mening. Jeg ser, at verden er konstrueret på denne cirkulære bevægelse. At man som individ tager det man har i bagagen med sig videre, og forsøger at skabe nye forståelser til det nyopdagede. Ligeledes er jeg enig med Gadamer om at "bare" fordi man arbejder med en metode er det ikke ens betydning med, at der kan opnås en sandhed. Alle har sin måde at anskue og forstå verden på, alt efter hvad man har med i bagagen fra fortiden.

Den måde verden og fænomenet anskues på er på baggrund af en forforståelse, men også en fordom, hvor vi som individ dømmer noget på forhånd og her inddrager vores forforståelse og de erfaringer og betydninger, vi tidligere har fortolket. Gadamer pointerer dog at det er muligt at justere på disse fordomme ved at være åben for den nye viden og her skabe nye forståelser og fortolkninger. Fordomme er i denne sammenhæng bagagen vi har med fra fortiden, og det er en bagage, der er med til at skabe hele vores forståelsesproces. (Gadamer, 1999). Der er her også tale om at være åben, hvilket for Gadamer er vigtig pointe for at kunne få en ny forståelse og her forholde sig til det nye fænomen. Det er her vigtigt at kunne fortolke vores egne fordomme, da det ellers vil kunne begrænse muligheden for, at skabe nye forståelser. Vi må som individ åbne vores sind og forsøge, at modtage ny viden, der opnås gennem fænomener, og vi må være åbne, da vi som individ ikke kan vide alt om alting, og derved ikke er alvidende. (Gadamer 1999).

Jeg vil som forsker have en hermeneutisk tilgang til undersøgelsen. Jeg vil åbne mit sind og suge den viden til mig, som jeg tilegner mig gennem et litteraturstudie, en analyse og en diskussion, samt gennem interviewene med medarbejderne fra RL. For hver gang jeg opnår ny viden, har jeg en forforståelse inden, som jeg forsøger at forstå, for at kunne fortolke på den nye viden, og således forsætter min forståelses- og fortolkningsproces gennem hele undersøgelsen. Jeg vil derfor hele tiden blive mødt med en forforståelse og herefter skabe en ny forståelse og fortolkning. Nedenstående figur viser, hvordan forståelsesprocessen i en hermeneutisk spiral ser ud for mig som forsker i denne undersøgelse.

Figur 1: Hermeneutiske spiral i undersøgelsen



Kilde: Egen tilvirkning

2.1.3 Kombinationen af hermeneutikken og socialkonstruktivismen

I de forudgående afsnit har jeg redegjort for hermeneutikken og socialkonstruktivismen, som er denne undersøgelses videnskabssteoriske fundament. Det er samtidig koblet til den todelte problemformulering, som centrerer sig om at fortolke og forstå. Jeg vil argumentere for, at det er muligt at lave en kombination af hermeneutikken og socialkonstruktivismen, da begge perspektiver omkranser forståelse og erkendelse af et fænomen. Ligeledes vil jeg argumentere for, at de komplimenterer hinanden, da den hermeneutiske spiral tager udgangspunkt i, at til alle fænomener vil man have en forudsætning af, at forstå et fænomen, hvor det kan kobles til socialkonstruktivismen i form af perspektivet, ønsker at undersøge et fænomen og finde frem til, hvad der ligger bag fortolkninger, sociale relationer og meninger. Dermed går de to perspektiver hånd i hånd, da den ene er de fænomener som den anden undersøger.

2.1.4 Opsamling

I undersøgelsen trækker jeg på at de sociale fænomener ikke kun bærer præg af mening, men at en kombination af betydning og mening til sammen er sociale konstruktioner, der skabes i individers relationer. Jeg trækker også på, at fortolkninger og erkendelser altid vil fortsætte med at blive fortolket og erkendt. Ligeledes anerkender jeg, at der er en forforståelse, som kan have sine fordele og ulemper, især i forhold til et litteraturstudie, hvor der tidligere har været søgt på emnerne CSR og kultur, hvilket har givet et farvet billede. Men erkender at gennem studiet er der kommet en ny forståelse og fortolkning hertil, og at der gemmer mere bag begreberne end først antaget, samt at der er andre aspekter såsom strategisk CSR og at det har en kobling til kultur. Det har også en fordel at have denne forforståelse til dialogen med medarbejderne, da der er en forståelse for, hvordan ting kan blive opfattet, men samtidig har dialogen også båret præg af, at jeg som forsker har fået en anden opfattelse fra praktikperioden, og fået en anden forståelse for nogle fænomener internt i RL. Jeg tager derfor hermeneutikken og socialkonstruktivismen til mig og erkender, at der er en anden verden jeg skal forsøge at forstå og fortolke, og at der forekommer andre fænomener og oplevelser på en anden måde end sådan som jeg forstår dem.

2.2 Undersøgelsens tilblivelse

Dette afsnit vil argumentere for det empiriske materiales tilblivelse, samt de overvejelser der er taget gennem undersøgelsens proces. Det empiriske materiale består af et litteraturstudie, samt flere interviews med henholdsvis medarbejder og partnere i RL. Der vil også blive argumenteret for sammenhængen og samspillet til den hermeneutiske spiral, samt det socialkonstruktivistiske paradigme, da det er denne vinkel undersøgelsen har taget udgangspunkt i. Først vil jeg argumentere for fremgangsmåden til litteraturdiet.

2.2.1 Fremgangsmåde til litteraturstudiet

For at få en forståelse for emnet er der foretaget et litteraturstudie omkring strategisk CSR og kultur. Det har været med til at skabe en forforståelse inden analysen og en bedre forståelse for, hvad der har rørt sig på området. Der er foretaget to søgninger på scopus.com via universitets hjemmeside. Der er her søgt via article title, abstract, keywords, og herunder søgeordene **strategy CSR, culture**. Denne søgning gav i alt 173 dokumenter, hvor forskeren her er gået alle siderne igennem og læst abstract på de titler, der er faldet i øjnene og som har virket interessante. De udvalgte artikler summer over en periode fra 2005 og frem til i dag. De er valgt ud på baggrund af interesse, og hvor spændende og relevant abstractet har været. Efter denne søgning er der foretaget en ny søgning, her samme metode, bare med **strategic CSR** i stedet for strategy CSR, og fortsat **culture** som andet søgeord. Der er til denne søgning dukket 91 artikler op, hvor 7 af artiklerne er de samme valgte fra første søgning, men der er fundet en artikel mere. Der vælges i alt 17 artikler ud der læses igennem, hvor efter der vælges i alt 10 artikler, som der arbejdes videre med i litteraturstudiet. De 10 artikler der udvælges, er baseret på forskerens interesse i artiklernes emner. De fravalgte artikler er fravalgt på baggrund af mindre interesse og forskeren ikke så relevansen i dem efter gennemlæsning. Samt at de 10 valgte omkranser nogle af de samme aspekter af emnet, dog med forskellige fortolkninger. Der er valgt at søge via universitets søgemaskine, da det er her der er mulighed for flere hits i søgningerne, samt adgang til flere artikler. Der er valgt scopus ved et tilfælde og ved at forskeren tidligere har anvendt lige præcis denne database. De 10 valgte artikler er en blanding af artikler og casestudier. Artiklerne er valgt for at se, hvad forsker og teoretikere har fundet ud af på området, og casestudierne for at forstå, hvad andre virksomheder har gjort sig ved strategisk CSR og koblingen til kulturen. Udover at artiklerne

har været interessante, så har forskeren også fundet dem relevante i forhold til det videre arbejde med studiet. Nedenstående tabel giver et overblik over de tilvalgte artikler, og hvilke tematikker de forskellige artikler går ind i:

Tabel 1: Artikel tematisering

Forfatter	Tematikker
Song & Kang, 2019	Strategisk CSR CSR påvirker kulturen CSR-tiltag
Ahen & Zettinig, 2014	Strategisk CSR Corporate Social Responsibility Strategisk Corporate Responsibility
Avery & Hooper, 2017	CSR påvirker kulturen Samarbejde med NGO og NFP CSR-tiltag
Hanke & Stark, 2009	Samfundsborgere (virksomhedens rolle i samfundet) Corporate Social Responsibility Strategisk CSR CSR-tiltag
Hillestad & Xie & Haugland, 2010	Strategisk CSR CSR påvirker kulturen Corporate Social Responsibility (kritik)
Hur & Kim, 2017	CSR påvirker kulturen CSR-tiltag
Jammulamadaka, 2011	CSR-tiltag CRS påvirker kulturen Strategisk CSR
Wilburn, 2009	Samarbejde med NGO og NFP CSR påvirker kulturen Strategisk CSR
Young & Thyil, 2014	Strategisk CSR Corporate governance CSR og ledelse CSR påvirker kulturen
Sachs & Rühli & Mittnacht, 2005	CSR påvirker kulturen Corporate Social Responsibility

Kilde: Egen tilvirkning

Det videre arbejde med litteraturstudiet er foregået ved at forskeren har læst artiklerne igennem og taget noter, hvor de efterfølgende er blevet holdt op imod hinanden. Studiet er opdelt i emner, hvor artiklerne bliver sammenlignet på, hvad de forskellige har at sige og forklare omkring de forskellige emner. Hele litteraturstudiet ligger også til grund for udarbejdelsen af interviewprocessen, samt analysen, diskussionen og konklusionen. Det er en forforståelse af strategisk CSR og kultur.

2.2.2 Interview proces

Der er til denne undersøgelse valgt at udarbejde interviews. Interviewene er baseret på en semistruktureret tilgang, hvor der forinden interviewet er udarbejdet en interviewguide (se bilag 7-9) som forskeren har kunne holde sig til gennem interviewet. Der er valgt at tage udgangspunkt i det semistrukturerede, da det har givet mulighed for en tovejskommunikation og det giver forskeren mulighed for at give respondenteren plads og mulighed for at bredde sine svar ud, samt komme med mod spørgsmål. Det har gjort, at det er blevet til en dialog frem for at spørge og svare dialog. Det semistrukturerede har også åbnet en mulighed for at kunne gå i dybden med respondenterens svar. Interviewguiden har gjort at interviewet holder sig til nogle bestemte retninger, men har også gjort at der er plads til aktivt at følge op og afklare interviewudsagnene. Et andet argument for at der valgt semistruktureret er, at undersøgelsen er ud fra en socialkonstruktivistisk og hermeneutisk tilgang, hvor forskeren har haft en forforståelse inden interviewene og her udarbejdet interviewguiden. Og under hvert interview har forskeren fået en bedre forståelse for emnerne, samt hvordan RL's medarbejder, partner og CSR-ansvarlige opfatter virksomheden. Forskeren har også været interesseret i at kunne gå i dybden med udsagnene, da der er et ønske til at få respondenterens holdninger og tanker. (Kvale & Brinkman, 2014). Formålet med interviewene er at komme om bag kullisen og få den enkeltes holdninger og tanker, for at forskeren har kunne arbejde videre i den hermeneutiske spiral, og taget det med til de efterfølgende interviews, samt til resten af undersøgelsen. Gennem litteraturstudiet har forskeren fundet frem til at strategisk CSR påvirker virksomhedskulturen og dette skaber forandringer. Derfor tager interviewene udgangspunkt i emnerne strategi, kultur, forandring og CSR. Strategi og CSR er spillet i to, da der er et ønske fra forskeren at finde ud af, hvordan de to begreber bliver opfattet hver for sig i RL. Forskeren har dermed tilegnet sig større forståelse og viden for emnerne, til at kunne anvende interviewene som empiri til undersøgelsens analyse og diskussion.

Interviewene er opdelt i tre fokusgrupper. Henholdsvis medarbejder, partner og CSR-ansvarlige. Grunden til dette er at det er tre niveauer af individer i virksomheden, som hver har forskellig grad af kendskab til emnerne. De CSR-ansvarlige er medarbejder, der har et kendskab til organisationskulturen ligesom de andre grupper har. De har et godt kendskab til dybden af medarbejderkulturen, da det er den kultur de befinder sig mest i. Dog er der også et godt kendskab til partnerkulturen, da de befærder sig med partnerkredsen, og her er en del af denne kultur, dog ikke på samme måde som partnerne. De CSR-ansvarlige er dem, der har størst kendskab til CSR, da det er dem der har arbejdet mest med emnet, og de der står for tiltag og implementeringen. De kan kaldes for forandringsaktøren og er dem, der arbejder i dybden med dette emne, og ved hvor langt RL er med implementeringen og hvilke tiltag de ønsker at foretage sig. Medarbejderne er dem der har mest kendskab til organisationskulturen blandt medarbejderne, og hvordan forholdet er mellem dem og partnerne. Dette er fordi de befinder og befærder sig blandt kollegaer og sammen har skabt sociale relationer, der udgør medarbejderkulturen. De har ligeledes et godt kendskab til kulturen mellem dem og partnerne, da de arbejder tæt med partnerne. Men det er meget opdelt, så det er ikke alle partner de kender lige så godt. Derfor har de mest kendskab til den enkelte partner, de er tilknyttet, samt de medarbejder de arbejder på samme lokation med. Medarbejderne har også et godt kendskab til forandringer, da mange forandringer har påvirket dem direkte. Det har kunne være flere nye kollegaer, andre IT-systemer eller anden arbejdsmetode. De har derfor mulighed for at komme med deres forståelse og fortolkning af forandringen. Dette omfatter ligeledes også de CSR-ansvarlige, da de står på lige fod med medarbejderne til dette punkt. Det er i sidste ende partnerne, der har størst kendskab til strategien i RL, da det er dem der har udarbejdet den. Nogle enkelte medarbejder har været inde over strategien og har derfor også tilegnet sig et godt kendskab til et emne i strategien. Men overordnede set er det partnerne, der kender hele omfanget af strategien bedst. Parterne er også dem, der har fortolke partnerkulturen bedst, da det kun er dem der befærder sig mest blandt de andre partnere. Det er oftest partnerne der udfører forandringerne, men det er måske ikke altid dem der mærker mest til, at der er kommet en forandring, da mange af opgaverne uddelegeres til medarbejderne og derved også arbejdsmetoderne. Men partnerne arbejder f.eks. i samme systemer og når der sker IT-system ændringer, så mærker de også til forandringen. Hele pointen med at dele det op i tre grupper er, at interviewenes spørgsmål kommer i forskellig rækkefølge alt efter gruppen. Grunden til dette er for at kunne starte stille op, med den forudsætning og forforståelse for, hvad der er lettest at tage hul på i interviewet, alt efter respondentgruppen. For de CSR-ansvarlige er det at starte med CSR emnet, da det er her de har et fokus grundlag i virksomheden. Næste er strategi, da der skal handling til hvordan de ønsker at implementere CSR.

Videre er det kulturen, da det også er medarbejder, der deltager i virksomhedens kultur, samt at de har oplevet tidligere forandringer i RL. Forskelligt er det for medarbejdergruppen, da interviewet her starter med kulturen i virksomheden. Dette er for at bløde medarbejderen op og få tanker og følelser frem til, hvordan de ser RL. Næst efter er der forandring og hvilke forandringer de har oplevet. Efterfølgende er der spurt ind til strategi og CSR, grunden til at disse kommer som de sidste er, at forskeren har en forforståelse, der siger at det ikke er to emner medarbejderne kender særligt meget til, og tænker at det godt kunne have låst medarbejderens svar, hvis interviewet var startet med dette. Sidste gruppe er partnergruppen, hvor interviewet er startet med emnet strategi, da det er det af de fire emner forskeren har ment var noget de kendte godt til, især da det er her partnerne selv har udarbejdet strategien. Næste emne er kultur, da det er dem, der er ledere af virksomheden, og de bør kende til kulturen internt, samt på tværs af afdelingerne. Derefter er det omkring de forandringer, der har været foretaget imens de har været partnere i RL. Det sidste punkt er CSR, som er taget som det sidste punkt igen, da forskeren har en forforståelse og for ud indtagelse af at partnerne ikke kender så godt til området og måske har sluppet tøjlerne til dette område, eller bare ikke er blevet helt bevidste om formålet og udbyttet af det endnu.

Der er i alt blevet foretaget to interviews i CSR-ansvarlig gruppen, syv interviews i medarbejdergruppen, og fem interviews i partnergruppen. Valgt på de interviewede er faldt på dem har haft mulighed for at kunne deltage. Da der inden for revisionsbranchen er en ekstra travl periode her midt forår, har det ikke været muligt at kunne vælge mange ud, da mange sidder med lange arbejdsdage. Derfor har der været sendt en mail ud til en stor skare af medarbejder og partnere for at forhøre om de kunne deltage. Deltagelsen i interviewet har været anonymt, det er optaget og derefter transskriberet (se bilag 10–23), men vil ikke blive nævnt med navne i projektet, eller anvende direkte citater fra interviewene. Anonymiteten har gjort at respondenterne har haft større tryghed og ved at det ikke kan falde tilbage på den enkelte, hvilket også gør, at respondenterne tør sige sin mening, og øger dermed chancen for, at de siger deres sande forståelse. Det at der ikke er anvendt direkte citater, er for at respondenterne har skulle føle sig tryk ved at give de informationer de har, og ved at det ikke er noget, der har kunne refereres tilbage på den enkelte. Ligeledes har det skulle skabe fortrolighed mellem respondenterne og forskeren. Undersøgelsen tager udgangspunkt i den samlet helhed fra interviewene, og dykker derfor ikke helt ned i dybden i det enkelte interview. Interviewene er anvendt for at få en ny forståelse til emnet og finde frem til de sociale relationer der findes i RL. (Kvale & Brinkman, 2014)

Interviewene er blevet udført over Microsoft Teams grundet covid-19. Der har været kamera tændt hos begge parter, hvilket har gjort at forskeren har haft mulighed for, at se reaktioner hos respondenterne, men det har været under andre omstændigheder end hvis det havde været fysisk til stede i samme rum. Respondenten har på trods af tændt kamera, haft mulighed for at gemme sig lidt mere og det er svært at læse hele kropssproget, men det har været muligt i et vist omfang. Det har også haft en effekt at respondenterne ikke kendte spørgsmålene, dog kendte de til projektets emne. Det har gjort, at det er deres direkte holdning og tanke der kom frem uden at have haft mulighed for at gennemtænke det inden interviewet og er dermed ikke farvet af gennemtænkningen. (Bryman & Bell, 2017). Til stede under interviewene har der været en respondent og forskeren selv. Interviewene er foretaget med en blanding af grupperne fra de seks forskellige afdelinger, hvilket har gjort det muligt at få en forståelse for alle seks afdelinger og dermed for RL som helhed.

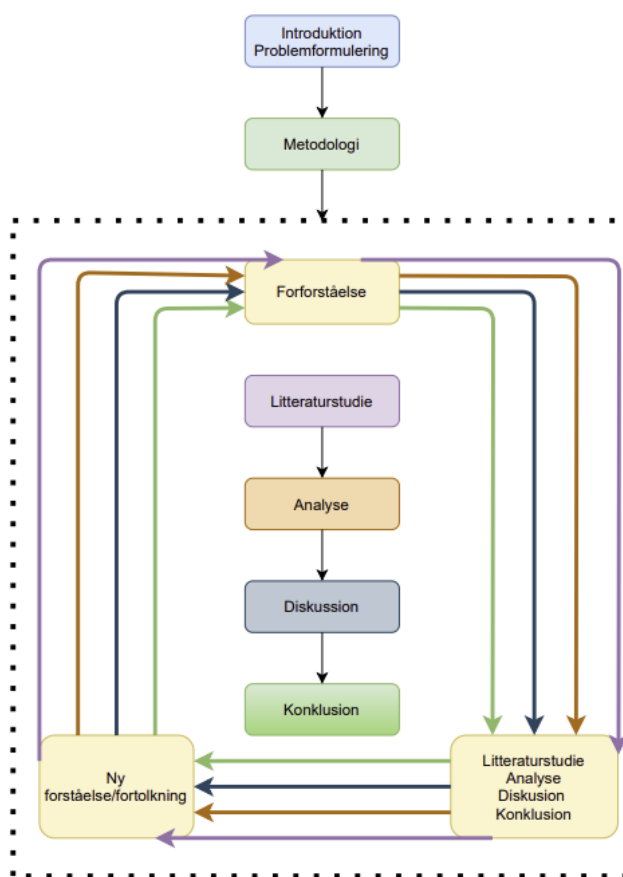
2.2.3 Undersøgelsesdesign

Der er udarbejdet et undersøgelsesdesign for at give et overblik over undersøgelsens indhold, samt hvordan den er bygget op, og hvordan afsnittene spiller sammen. Undersøgelsen er ud fra det social-konstruktivistisk og hermeneutisk perspektiv og derved hænger de i alt seks afsnit sammen, da de alle indgår i den hermeneutiske spiral. Og det ene afsnit leder videre til det næste. Det første afsnit af undersøgelsen er en tragindledning som ender ud i en problemformulering og heri beskrives hvad undersøgelsen omhandler. Indledningen er den forforståelse forskeren har haft inden undersøgelsens tilblivelse. Anden del er metodologifsnittet, der beskriver hvilken tilgang forskeren har til undersøgelsen, samt hvordan verden ses i forskeren øjne. Afsnittet kommer også omkring de valg og overvejelser, der forekommer gennem undersøgelsen. Efter andet afsnit kommer litteraturstudiet, hvor det viser, hvad der ligger inden for strategisk CSR og kulturområdet. Afsnittet her er et afsnit for sig selv, men det ligger et grundlag for at kunne udarbejde analysen for RL. Analyseafsnittet er inddelt i fem analyseområder, der tilsammen bliver opsummeret i en opsamling, der leder op til diskussionen. Analyseområderne inddeles i titler der opsummerer, hvad de handler om. Efter analysen bliver der ledt videre til diskussionen som omhandler implementeringen af strategisk CSR og dens påvirkning på organisationen. Det er også ud fra de forudgående afsnit, at det er muligt at udarbejde en konklusion som sidste og sjette afsnit. Det er en længere cirkulær proces, som forskeren har været igennem som

til sidst beskriver, hvad der er fundet frem til, og hvordan forskeren forstår og fortolker problemformuleringen.

Nedenfor er vist en figur, der beskriver hvordan undersøgelsen er opbygget, samt sammenhængen. De to første afsnit fungerer som forforståelse og forståelse af starten af undersøgelsen, som leder ned til resten af undersøgelsen, der cirkulerer i en hermeneutiske spiral, der er beskrevet via den stiplede linje. Pilene passer i farven til det respektive afsnit, her for at demonstrere, hvordan spiralen starter et sted og cirkulere videre til næste afsnit.

Figur 2: Projektets Opbygningsdesign



Kilde: Egen tilvirkning

2.2.4 Til- og fravalg

Til- og fravalgsafsnittet vil komme ind på metode overvejsler og problememnets overvejsler, samt de til- og fravalg der er foretaget gennem undersøgelsesprocessen. Der vil her blive argumenteret for de tilvalg der er foretaget, men samtidig er der også foretaget fravalg for at kunne tage tilvalgene.

Undersøgelsens emne er strategisk CSR og kultur, hvilket litteraturstudiet også afspejler. Men der er i analysen valgt også at tage udgangspunkt i strategi for sig, CSR for sig og kultur, samt forandring. Disse emner er tilvalgt, fordi der gennem litteraturstudiet er fundet frem til, at ved at implementere strategisk CSR og bare CSR i det hele taget så forekommer der påvirkning af kulturen, hvilket resulterer i en forandringsproces. Ved litteraturstudiet er der tilvalgt kun at tage udgangspunkt i strategisk CSR og koblingen til kultur, da det vil blive for stort et søgefelt at undersøge mere litteratur ved også at undersøge kultur og forandring. Emnet strategisk CSR og kultur er valgt ud fra forskerens interesse, samt at den samarbejdende virksomhed RL ønsker at implementere CSR til organisationens kerne. Der er til undersøgelsen valgt at lave en kobling af CSR og strategi, for at undersøge hvordan det spiller sammen. Dette valg er grundlæggende taget på baggrund af en interesse for at se, hvad strategi kan tilbyde i forhold til CSR, som forskeren har en stor interesse i, da det er et emne, der spiller en større rolle i samfundet. Der er desuden taget et valgt at undersøge hele RL, hvor forskeren kunne have nedskaleret det til kun at omhandle en afdeling. Men grunden til at det blev hele virksomheden var at det vil give et større billede, og implementeringen vil foregå i alle seks afdelinger, hvilket derfor giver mening at undersøge sammenhængen mellem afdelingerne. Det har også gjort, at der er kommet en større bredde på forståelsen af RL, især i forhold til empiriindsamlingen, som er foregået med flere niveauer.

Som empiriindsamling er der foretaget et litteraturstudie til undersøgelsen, som er udarbejdet forude for interviews og analysen. Til-og fravalg taget til litteraturstudie er argumenteret i et tidligere afsnit omkring fremgangsmåden til studiet. Til interviewprocessen som også er en empiriindsamling til analysen er der foretaget 14 interviews. Der er to interviews med gruppen CSR-ansvarlige, her var det ikke muligt at udføre flere, da der ikke er flere CSR-ansvarlige i RL. Der er udført 7 interviews med medarbejder. Her kunne der have været udført flere for, at få en endnu større forståelse for virksomheden. Men grundet tid og at der også er udført 7 andre interviews har forskeren valgt at det har været fyldestgørende med 7, samt at forskeren har haft en praktikperiode fysisk til stede i virksomheden og her også fået en forståelse for, hvordan emnerne interagerer i virksomhedens kultur og

hverdag. Det har været tidspresset fra RL's side, da de har haft travlt i foråret, og der har derfor heller ikke været mulighed for at interviewe flere. De 7 interviewede er også fordelt ud på de seks afdelinger, hvilket gør at der er samlet en forståelse for hver afdeling og den samlede virksomhed. Der kunne for at få et endnu større billede af kulturen været anvendt spørgeskema, men da der i undersøgelsen er et socialkonstruktivistisk perspektiv, hvor der er et ønske til at kende respondentens reelle mening og forståelse er det ikke muligt at anvende et spørgeskema. Der har ikke været et ønske til at kende den brede og kvantitative mening, men finde frem til den sociale konstruktion og derfor er der også arbejdet hermeneutisk i interviewprocessen, hvor forskeren er kommet et spadestik dybere ved hvert interview, da der er kommet en ny forståelse til for hver gang.

Af analyseværktøjer er der også foretaget til- og fravalg. Der er fravalgt at anvende Scheins Isbjerg i kulturanalysen, da den ikke undersøger verden fra et socialkonstruktivistisk perspektiv, men nærmere fra et kritisk realistisk perspektiv. Der er tilvalgt at anvende Joanne Martins tre perspektiver, da det er en undersøgelse ud fra et socialvidenskabeligt perspektiv, som anskuer kulturen og adfærden som den er inden for tre rammer. Der er til CSR analyserne tilvalgt at anvende Carroll's CSR-pyramide, samt Aguinis og Glavas CSR-model fra 2012, grunden til at begge er anvendt er at de fortolker CSR på samme måde, og de kommer omkring CSR, med mulighed for at kunne tilføje til modellerne. Der er til forandringsanalyserne valgt at tage udgangspunkt i Lewin, da han ved sine modeller kommer omkring de punkter, der kan forekomme ved en forandring, samtidig med at han tager højde for at der er flere perspektiver, meninger og forståelser, når virksomheden skal foretage en forandring. Sidste værktøj er strategianalysen, hvor der er anvendt Mintzberg, da han definerer strategi meget bredt, og her fortolker strategi som noget der kan være flere ting. Der er også valgt at anvende Steensens strategi typologimodel, da han fortolker strategi som forståelser, formuleringer og derved som en interaktion mellem individer.

2.2.5 Troværdighed og gyldighed

Denne undersøgelse har taget udgangspunkt i en socialkonstruktivistisk tilgang, hvilket betyder at dette afsnit omhandler troværdigheden og gyldigheden. Forskeren er i denne undersøgelse opmærksom på at der er en grad af subjektivitet og derfor skal der argumenteres for, hvorvidt den er troværdig og gyldig som en undersøgelse. Der opstilles hertil parametre der skal vurdere, hvorvidt

troværdigheden og gyldigheden i undersøgelsen er høj eller lav. Og dette foretages med bevidsthed om at der er forekommet subjektivitet gennem undersøgelsen. Der vil ligeledes gennem afsnittet blive argumenteret og beskrevet, hvilke påvirkninger der kunne være tilfaldet troværdigheden, og hvad for en effekt det har haft på undersøgelsen.

Undersøgelsens empiri består af 14 interviews. Empiriindsamlingen af interviewene kan her argumenteres for at have en høj gyldighed grundet, at de er taget med udgangspunkt i socialkonstruktivismen, hvor der ikke er en korrekt eller forkert sandhed. Det er respondentens fortolkninger, der er gældende. Det er dermed svært at sige at noget er forklaret forkert, da det er denne måde respondenterne forstår verden på og det enkelte emne. Da interviewene har været semistruktureret, har respondenterne ligeledes haft mulighed for at uddybe sine svar og der har fra forskerens side været mulighed for at stille opklarende spørgsmål, så forskeren skaber sin egen forståelse af svarene. Det har dermed været en dialog mellem forskeren og respondenterne. Gyldigheden af interviewene vurderes derfor til at være høj, da det er respondentens fortolkninger og forståelser der anvendes. Det vurderes ligeledes at det er troværdige svar respondenterne er kommet med i dialogen. Først og fremmest fordi det har været fortroligt og anonymt. Dog har der her været mulighed for en påvirkning til troværdigheden, da interviewene er optaget og respondenterne måske ikke har haft nok tillid til forskeren. Dette har kunne påvirke respondentens svar. Men grundet at forskeren har haft sin omgang i RL og medarbejderne har et forhold til forskeren, ser forskeren det som en positiv ting, og vurderer derved at der er troværdighed i svarene. Det er ligeledes op til forskeren at vurdere troværdigheden. Det vurderes at det er troværdige svar, da respondenterne har haft trygge rammer og det har kun været en til en dialog, og der er lovet anonymitet, samt at respondenterne har et kendskab til forskeren.

3 Litteraturstudie

Dette litteraturstudie vil omhandle strategisk CSR og samspillet til organisationskulturen. Gennem litteraturstudiet vil forskeren gennemgå og diskutere fundne teoretikere og teorier. Afsnittet er til for at få en dybere forståelse for strategisk CSR og hvad der hører under dette område. Det er opbygget i emner, hvor de fundne artikler vil blive diskuteret alt efter emne. Det er ikke alle artikler, der vil blive diskuteret under hvert emne, men de artikler der siger noget omkring emnet. Emnerne er corporate social responsibility, samarbejde med nonprofitorganisationer, strategisk CSR, CSR's påvirkning af kulturen og CSR-tiltag. Emnerne er bygget op så der kommer en dybere forståelse for hvert emne.

3.1 Corporate social responsibility

Det første emne er corporate social responsibility, eller også omtalt som CSR. Ahen & Zettinig (2014) byder ind i debatten om CSR og en mere bæredygtig verden, hvor virksomhederne tager mere ansvar. Gennem deres undersøgelse fandt de frem til at flere virksomheder fortsat driver uetiske forretninger, som påvirker kulturen i deres virksomheder. De så også at flere anvender CSR som en ”ansvarsstrategi”, men et tiltag der ikke blev taget helt ind under huden i virksomheden. Her kan det argumenteres, hvorvidt det er en rigtig måde at tænke CSR. (Ahen & Zettinig, 2014). Hillestad, Xie og Haugland (2010) argumentere her i samme retning, men kritisere samtidig også CSR. De mener, at der er flere som ikke er tilhængere af CSR, som føler at det er blevet til et meget overfladisk emne. Det vil sige, at det følger Ahen og Zettinig's retning med at flere anvender det for bare at anvende det, men ikke virkelig bruge det og få skabt den rigtige betydning med CSR. Et andet argument for hvor CSR måske ikke helt får den betydning som mange ønsker, er at flere forbruger ikke helt stoler på virksomhederne og deres oprigtighed i forhold til arbejdet med CSR. De to ting spiller sammen og påvirker hinanden. For hvis forbrugerne møder virksomheder, der ikke har den rigtige oprigtighed med CSR, så ødelægger det lidt det hele for dem, der reelt arbejder med det aktivt. (Ahen & Zettinig, 2014). Hillestad mener dog, at CSR uanset hvad og hvordan det benyttes, er det med til at skabe en positiv og stærk udvikling, for både samfundet og for virksomhederne. (Hillestad et al., 2010). Et argument for denne holdning er, at ingen reference er lig med ingen omtale, og en eller anden form for omtale er bedre end ingen ting. Ahen og Zettinig forsøger også, at stille spørgsmålet om CSR kan være en myte. Der

er flere og flere, der ikke helt ved hvordan de skal forholde sig til det. Nogen virksomheder anvender det af fri vilje og gør det af lyst, mens andre måske anvender det for at komme ovenpå igen efter en krise. Det er oftest virksomheder der benytter sig af CSR, fordi de bliver tvunget til det af samfundet og interessenterne, men ville CSR overhovedet opstå, hvis de ikke blev tvunget. Men CSR er bare et meget omdiskuteret emne, og der er virkelig mange forskellige holdninger til det og dens betydning. (Ahen & Zettinig, 2014). Det er et emne, der har fået meget omtale fra EU, lokalsamfund, virksomheder og forbruger der er blevet meget opmærksomme på flere parametre, når de skal vælge service eller produkter. Men samtidig har det også fået meget kritik og Ahen og Zettinig forsøger, at gøre op med det snævre syn der ofte er på CSR. De forsøger at, se på påstande om, at der er en bro mellem uansvarligheden og corporate responsibility (CR), og at det er en integration, der forekommer af etiske idealer. CR argumenteres til at være et koncept, der er mere eller mindre korrekt, men uansvarligt misbrugt. Som tidligere nævnt så der virkelig forskellige holdninger til CSR, og nogle mener bare, at CSR er en urealistisk og gimmick virksomheder kan bruge for at tiltrække omtale, medmindre at CSR virkelig bliver inkorporeret i virksomheden og dens strategi. (Ahen & Zettinig, 2014). Det referer også tilbage til Hillestad, som også argumentere for at der er forskellige holdninger, men at det kan blive anvendt som noget godt hvis det bliver implementeret dybt i virksomheden. (Hillestad et al., 2010). Udover kritik og forskellige holdninger, så er CSR også et meget bredt og dybt område, der kan gå i alle mulige retninger. Ahen og Zettinig henviser også til, at CSR blandt andet kan være mere bæredygtig og måske endda skabe værdi, ved at skabe en strategisk balance mellem virksomheden og dens interessenter. (Ahen & Zettinig, 2014). CSR har været gennem en lang rutsjetur og vil fortsat gå gennem en lang proces, der langt fra er ovre. Det er et område, der vil få tilhængere, men også kritik.

Der er allerede flere virksomheder, der forsøger at tage det mere til sig af fri vilje. Hillestad, Xie og Haugland forsøger også, at finde de positive ting ved CSR og undersøger, hvordan CSR egentlig påvirker en virksomhed, især til det omdømme nu det har været så meget omtalt om det har en påvirkning. Og især også til omdømmet i forhold til at være miljøbevidst og tage et socialt ansvar som virksomhed. Og som udgangspunkt er det et positivt resultat, da når en virksomhed virkelig arbejder med CSR, ændrer og tilpasser deres kultur, værdier og retter deres kommunikation i denne retning, formår at skabe omtale og dermed et positivt omdømme for deres aktiviteter hertil. CSR er generelt også bare blevet et område flere og flere har taget til sig og forsøger her, at integrere det i deres

virksomhed, hvilket også gør at det skaber et større positivt omtale til CSR generelt. (Hillestad et al., 2010).

En måde hvorpå CSR er blevet kendt er i den populære CSR-pyramide af Carroll, der tilbage i 1979 udkom med denne pyramide, som er opbygget af fire kategorier: økonomi, lov, etik og filantropi. Det vil sige, at tilbage i 1979 fik CSR også meget stor omtale, da CSR blev præsenteret i denne pyramide og hvordan en virksomhed kunne arbejde med det. Pyramiden er kun blevet mere og mere anvendt og populær som tiden er gået, og flere teoretikere er enige med Carroll. (Carroll, 1979). Dog er Friedman (1962) ikke helt enige i Carroll begrundelse og er uenig i, at en virksomhed har ansvar til at påtage sig mere end at øge en virksomheds fortjeneste. Han mente, at en virksomhed kun havde et socialt ansvar i at øge denne fortjeneste og sikre at virksomheden skabte en god økonomi. (Friedman, 1962). Men dette gjorde Carroll op med, da han også argumentere for at økonomi er vigtigt, og ligger den derfor nederst i pyramiden. Men Carroll argumenterer for, at der er mere end økonomi som en virksomhed har at leve op til. Den skal også leve op til regler og love og overholde disse, men kan godt tage mere ansvar på sig, og forsøge at leve efter flere regler der ikke direkte er pålagt. Ligeledes skal en virksomhed tænke meget etisk i sine handlinger, og her er blandt andet også et etisk ansvar i at overholde lovgivningen, men samtidig tænke i større perspektiver, såsom miljø og samfundet. Til sidst er filantropi som overstiger lov og etik, og følger udviklingen til øget velstand og frivillighed. (Carroll, 1979). Det er en pyramide der gerne skulle hjælpe især de virksomheder, som ikke helt ved hvordan de skal arbejde med CSR, og det kan måske hjælp på hvad Hillestad og Ahen kom ind på, nemlig at flere tager CSR til sig, og at der er mange aspekter og retninger i CSR.

3.2 Samarbejde med nonprofitorganisationer

Når en virksomhed ønsker at implementere CSR, så er der flere faktorer der spiller ind og mange undersøgelser, der skal foretages inden man virkelig kan gå rigtigt i gang, især for ikke at spille brugbare ressourcer. Wilburn (2009) argumentere for, at der er mange virksomhed som ønsker at indtræde CSR området, men simpelthen ikke har de fornødne ressourcer til at handle 100%. Men hun har et forslag til, at disse virksomheder søger videre og ikke opgiver, men forsøger at kontakte non-profits organisationer som kan hjælpe med at indsamle de fornødne informationer, samt at det er organisationer, der har erfaring og kan rådgive en virksomhed til processen. (Wilburn, 2009). Avery

& Hooper kommer også med et argument for, at det kan være en god ide at søge i denne retning og de har gennem en undersøgelse fundet ud af, at det er vigtigt at have et netværk, som hjælper en virksomhed videre. Om det er i startfasen og informationsøgningsfasen, eller om det er senere for at implementere et tiltag, så er en nonprofitorganisation behjælpeligt. De har fra en undersøgelse interviewet en virksomhed, som har benyttet sig af en nonprofitorganisation, hvor de havde et tiltag, hvor medarbejderne kunne være frivillige, og det kunne organisationen være behjælpelig med at finde frem til hvor det skulle være, da de har et stort netværk. (Avery & Hooper, 2017).

Men sådan en organisation kan også være behjælpelig med at finde frem til, hvor man skal sætte ind og eventuelt give en frivillig hånd med. Udover denne type af organisation, kan en virksomhed også altid søge i sit netværk, og se om der er andre virksomheder som også forsøger at arbejde med CSR. De vil kunne skabe sit eget netværk og hjælpe hinanden, samt det lokale samfund de er en del af. De vil have noget unikt, der kan forbedre samfundet. (Wilburn, 2009). Ligeledes kan det være at en anden virksomhed i samme lokalsamfund har været i gang med processen, og haft ressourcer til at foretage en større informationssøgning. Det kan for en virksomhed med knappe ressourcer være en store fordel, hvis de kan hjælpe hinanden gennem processen, og måske sikre at den nye virksomhed kommer godt fra start. Det er med at hjælpe hinanden i lokalsamfundet og dele sine ressourcer. (Wilburn, 2009). Dette handler også om CSR og at give en hånd med, hvor der er mindre ressourcer at give ud af, men kan sikre at andre kommer godt fra start og får muligheden.

3.3 Strategisk CSR

Som nævnt er CSR et meget omdiskuteret område både mellem teoretikere, virksomheder og interessenter. Men det er også omdiskuteret i forhold til hvordan det implementeres i virksomheden. Kan man anvende det overfladisk eller skal det afspejles hele vejen gennem organisationen for at det bliver en succes. Gennem litteraturstudiet er der kommet forskellige aspekter frem omkring CSR og det at implementere og arbejde med det. Samt omkring hele aspektet at en virksomhed skal tage ansvar. Og ifølge Hanke og Stark (2009) meget gerne mere end hvad der er pålagt. Det skal være et ekstra ansvar, der er ud fra virksomhedens egen interesse, men som kan byde positivt ind i samfundet. Virksomheden skal på en måde se sig selv som en samfundsborger, der skal agere i samfundet, men har en vis ekstra kraft og ressource til at gøre noget ekstra. (Hanke & Stark, 2009). Og som en god

samfundsborger bør virksomheden tage mere ansvar og her er CSR svaret derpå, i hvert fald hvis man spørger flere teoretikere. Men ifølge Hillestad så er CSR også et svar på at lukke nogle af de eksterne interessenter mere ind i virksomheden og i deres beslutninger. Det er et svar på, at en virksomhed kan skabe en tredobbelt bundlinje bestående af mennesket, fortjeneste og planeten. Det er tre aspekter virksomhederne ser samlet i et. Ligeledes fornemmer virksomhederne at CSR virkelig kan være med til at skabe et godt omdømme. (Hillestad et al., 2010). Men som Hanke og Stark og Hillestad er inde på, så skal det for at det virkelig kommer virksomheden helt til gode, integreres i en virksomheds strategi (Ahen & Zettinig, 2014).

Ahen og Zettinig (2014) beskriver det her med at CSR hurtigt kan miste sin betydning hos omgivelserne, hvis det ikke bliver taget dybt seriøst og endda inkorporeret i deres strategier. De pointerer dog at det ikke er ansvaret, der skaber strategien, men det kan være med til at sætte rammerne for strategien og hertil sikre, at der bliver arbejdet med det, samt give det den betydning de reelt set har. De tillægger her et nyt begreb til CSR, nemlig SCR som står for strategisk virksomhedsansvar, som skal være med til at forhøje ydeevnen og værdiskabelsen mellem samfundet og virksomheden. (Ahen & Zettinig, 2014). Grunden til dette begreb er, at der er to forskellige tilgange for en virksomhed, når de ønsker at arbejde med CSR. Det kan enten være en strategi eller et taktisk værktøj for at opnå gevinster i den anden ende. Måden hvorpå en virksomhed arbejder med den en eller den anden tilgang, kan også have betydning for omgivelsernes forståelse og holdning til CSR. (Ahen & Zettinig, 2014). SCR kan også udvides til strategisk virksomheds socialt ansvar (SCSR) som bærer præg af det traditionelle CSR som ikke interagerer med innovation og skabelse af konkurrencemæssige fordele. SCSR er en mellemgang mellem CSR og SCR. SCSR er en retning som en virksomhed kan trække i, hvortil de forsøger at udvikle sig, og yde noget udover det forventede. SCSR og SCR beskrives begge med strategi, hvilket også ligger hertil at CSR kræver en langsigtet strategi for at blive til en succes. SCSR kan ifølge Ahen & Zettinig, defineres således:

”The consistent, proactive adaptation process of integrating institutionally acceptable day-to-day behavior into dynamic capabilities, governance and operational systems at all levels. The goal is to co-create superior and contextually relevant value propositions innovatively and sustainably.”. (Ahen & Zettinig, 2014).

En anden grund til at det er vigtigt med en strategi, som Hanke og Stark kommer med, er at en virksomhed og et samfund lever i et dynamisk miljø, som hele tiden udvikler sig. Dermed skal

virksomheden, men også samfundet forholde sig og tilpasse sig til ændringerne. De er dermed afhængige af hinanden. Og hertil påpeger de at det er vigtigt med en strategi, som kan være med til at forudse det forudsete og planlægge, hvordan virksomheden skal agere hertil. En strategi vil samtidig være en hjælp for virksomheden med CSR og med at udvikle et særpræg til virksomheden. (Hanke & Stark, 2009). Som Hanke og Stark nævner, så er omverden dynamisk og det pointerer Song og Kang (2019) også ved, at når man som virksomhed har flere forskellige lokationer, så kan der være forskellige ting, der skal tages højde for. Der skal tages stilling til f.eks. forsyningskæder, transport eller om man skal købe lokalt eller få det transporteret til. Det kommer meget an på hvad og hvor man befinder sig. Det vil sige, at der skal også være en strategi for CSR-arbejdet og at det ikke er ens alle steder. (Song & Kang, 2019). Young og Thyil (2014) går videre og beskriver CSR som noget nogle virksomheder anvender som et strategisk værktøj. Det vil sige, at mange virksomheder tænker CSR og strategi sammen, og som et strategisk værktøj i denne sammenhæng er for at opretholde eller opbygge et omdømme. Det hænger meget sammen med de ovenstående forståelser af, at strategi er vigtigt i CSR arbejdet. (Young & Thyil, 2014).

Der ligger en masse arbejde i strategien foruden for CSR-arbejdet. Wilburn forsøger her at byde ind med, at der er mulighed for samarbejde især, når der i dette arbejde også ligger informationssøgninger omkring det bestemte område, man forsøger at påvirke. Til denne informationssøgning bør man også lægge en strategi, så en virksomhed kan anskaffe sig alle de rigtige informationer for at kunne arbejde videre med CSR. Derudover er der en anden tilgang og strategi der også bør tænkes ind, og det er at anvende det lokale, som nævnt i det tidligere afsnit med samarbejde med nonprofitorganisationer, så er det godt at anvende lokalsamfundet, da det er dem, der kender det bedst. Ligeledes er det som Hank og Stark nævnte et dynamisk samfund, hvilket gør at det kan være godt, at opstille scenarier for udfald med CSR-arbejdet og de tiltag man end måtte tage. Det hele er til for at en virksomhed er foran og ikke på bagkant. (Wilburn, 2009).

Til dette strategiarbejde forsøger Song og Kang at arbejde lidt videre med strategisk CSR og opdeler det i standardiseret og lokaliseret. Den lokaliserede CSR vil gøre det muligt for en virksomhed at kunne reagere effektivt på lokale sammenhænge såsom kultur og markeds præferencer. (Song & Kang, 2019). Lige som Hanke og Stark har nævnt med det dynamiske miljø. Den standardiserede CSR er mere effektiv og konsekvent end den lokaliserede, men den mangler følsomhed over for det lokale behov. (Song & Kang, 2019). Minder lidt mere om Young og Thyil med, at se det som et strategisk værktøj, der måske ikke tager højde for det dynamiske samfund. De mener derfor her at det kan være

vigtigt at undersøge det dynamiske miljø, da der kan være andre faktorer der spiller ind på CSR og det strategisk CSR-aspekt. (Song & Kang, 2019).

3.4 CSR's påvirkning af kulturen

Som nævnt så er CSR rigtig mange ting, kan gå i rigtig mange retninger, og der er flere faktorer der spiller ind, når en virksomhed ønsker at arbejde med CSR. Hertil spiller kulturen en væsentlig rolle. Både den interne i virksomheden, især for om det vil blive til en succes, men også den eksterne, den der findes i lokalsamfundet, for at det her vil blive til en succes og få et godt omdømme. Et andet aspekt i det hele er at CSR bliver indtænkt hos virksomheder, da samfundet presser på og forventer, at de tager et større ansvar. Men det er et pres, der kan skabe større udfordringer, især da CSR kan påvirke den interne kultur i en virksomhed. (Sachs et al., 2005). Sachs, Rühli og Mittnacht kommer her ind på at CSR handler og påvirker mere end bare de tiltag man forsøger at implementere. Det påvirker altså hele virksomheden og ikke kun de enkelte dele tiltagene henvender sig til. En virksomhed består i dag ofte af flere kulturer nævnt som subkulturer, men også multikulturer, som gør det svært for en leder at navigere i. Et tiltag påvirker dermed enten direkte eller indirekte flere, da mange har forskellige kulturelle baggrunde og holdninger til tiltagene. Sachs nævner her at flere virksomheder betegner sig om videns virksomheder, hvilket vil sige, at de er up to date med den nye viden og kender til flere kulturer. Dette viser bare at CSR rammer mere og især multikulturalismen, da virksomhederne skal imødekomme flere kerneværdier og kulturer. (Sachs et al., 2005). Wilburn har den samme tankegang omkring CSR og dens påvirkning, at en virksomhed skal tænke hele virksomhedskulturen og samfundet ind i CSR-arbejdet. Men Wilburn pointerer også, at man som virksomhed bør kende kulturen, samfundet for at kan tage de rigtige beslutninger og tiltag for at kunne yde det mest betydningsfulde bidrag, der gør en forskel. (Wilburn, 2009). Men det er ikke bare en hvilken som helst forståelse. Virksomheden skal kunne vise og forstå, hvad det er samfundet har af behov og ikke bare, hvad de tror de har behov for. Men virkelig skabe en forståelse for kulturen og samfundet, samt hvordan deres beslutninger påvirker omkring dem. En ide er at virksomheden forsøger at sætte sig i f.eks. interessenternes sko, for at skabe en forståelse af, hvad det er de føler, samt hvad de har behov for. (Wilburn, 2009).

Hanke og Stark (2009) argumentere i samme retning, at det ikke bare lige er sådan at implementere CSR, men at det er et aktivt valg en virksomhed skal tage. Og hertil er der mange foretagende der skal drøftes ikke kun i toppen af virksomheden, men hele vejen ned gennem niveauerne. (Hanke & Stark, 2009). Det fandt Avery og Hooper ud af i deres undersøgelse med Cooke, at han havde ændret ledelsesstil til at være mere åben og var mere i dialog med medarbejderne. Cooke havde også sat tre emner op som medarbejderne kunne få lov til at byde ind på, både i forhold til hvilke aktiviteter, men også om de selv kunne være frivillige til nogle af disse tiltag. (Avery & Hooper, 2017). Dette viser bare, at de har fat i noget i forhold til at det påvirker kulturen i en virksomhed. Jammulamadaka og Khonde (2011), nævner ligeledes også at virksomheden skal agere som gode borgere og at for at CSR virkelig kan blive til en succes skal det implementeres i kulturen og virksomhedens kerne. Men de så at for at det kunne blive en del af virksomhedens kultur skulle medarbejderne involveres, og her kunne et tiltag være at de fik mulighed for at være frivillige, eller indsamling af et beløb, hvor virksomheden så spædet det sidste til som gik til et godt formål. Men det hele krævede at medarbejderne skulle være en aktiv del af det, og de knyttede sig dermed følelsesmæssigt til CSR. (Jammulamadaka & Khonde, 2011). Det vil sige, at når CSR virkelig kommer under huden på en og der virkelig bliver arbejdet aktivt, så påvirker det også medarbejderne meget. Især når de selv også har føling med og kan mærke, hvad for en forskel det gør for nogle andre. Men for at overskueliggøre disse tiltag så skulle den eller de rigtige sager være fundet først for, at der ikke kom for mange forslag. Men disse tiltag skulle være nogle, der kunne forbedre en virksomheds omdømme, skabe medarbejderinvolvering og passe til virksomhedens værdier. (Jammulamadaka & Khonde, 2011). Det vil sige, at ikke nok med at CSR påvirker, så skal det også rette ind efter nogle parametre for at det kan blive til en succes.

Men igen for at en virksomhed kan opnå succes, så kommer Song og Kang her også ind på, at det er vigtigt at kende området og forstå det, for at kunne implementere det. CSR påvirker kulturen, men kulturen påvirker også hvilken retning CSR skal tage for den enkelte virksomhed. Derudover pointerer de også, at det er meget branchespecifikt, hvordan CSR skal tænkes og indtænkes i en virksomhed. (Song & Kang, 2019). Men som de argumenterer for så er det virkelig essentielt at kende kulturen og samfundet, for det kan have negative konsekvenser at misforstå en kultur. Ligeledes er det vigtigt at skelne og skabe en forståelse for at en lokalkultur kan være en kultur, mens en national kultur kan være en anden. Der er mange aspekter at tage højde for, når der arbejdes med CSR. Den nationale kultur kan nemlig hurtig have en effekt og ændre opfattelser og holdninger hos nogle i samfundet.

(Song & Kang, 2019). Igen er det en dynamisk verden. Og det nationale plan kan hurtigt ændre sig, som påvirker samfundet. Det kan derfor være en ide ifølge Jammulamadaka og Khonde, at udnævne en medarbejder, der kun arbejder med CSR, for at de hele tiden er på forkant, og kan nå at reagere i tide, især hvis opfattelser forandre sig i samfundet. (Jammulamadaka & Khonde, 2019).

En anden tilgang flere virksomheder har hvor man forsøger at ændre kulturen. Er at mange er så opgaveorienteret at medarbejderne ikke tænker mere over andre aspekter end at gå på arbejde og udføre et stykke arbejde og så hjem igen. Men det forsøger Avery og Hooper at gøre opmærksomme på, at der er virksomheder, der har ændret deres kultur til at være en engagementskultur. (Avery & Hooper, 2017). Det referer også tilbage til det Jammulamadaka nævnte om, at det at medarbejderne pludselig gjorde, at de blev en direkte del af det og faktisk endte med at blive stolt af deres arbejdsplads. (Jammulamadaka & Khonde, 2019). Det vil sige som Avery og Hooper også beskriver det, at en virksomhed vil kunne ende med at få et omdømme som ”holder af samfundet”, fordi de aktivt tager del i det, og måske også, fordi de lader medarbejderne være en aktivt del. (Avery & Hooper, 2017).

I forhold til engagementet så er det ikke kun internt i en virksomhed at kulturen forandrer sig i denne retning, det påvirker også forbrugernes engagement i forhold til CSR. Hur og Kim (2017) forsøger her, at komme med nogle aspekter af det eksterne kultur påvirkning, nu de andre omtaler den interne kultur. Som nævnt tidligere så påvirker kulturen flere parter, og hertil at ledelsen og virksomheden skal forsøge at sætte sig i forbrugerens sko, og forsøge at forstå dem og deres kultur og motiver til at tænke i CSR. En grund til at det er vigtigt at skabe en forståelse, er at de fleste virksomheder og faktisk også forbrugere har et håb om at CSR og socialt ansvar kan være med til at skabe værdi, positivitet og succes på længere sigt. Men for at det kan lykkedes, så er virksomheden nødt til at vide, hvad de har med at gøre. (Hur & Kim, 2017). Ønsket for håbet er at forbrugerne ønsker, at virksomhederne vil tage et socialt ansvar. Og hertil spiller kulturen også en vigtig rolle. For forbrugeren skal kunne se at virksomheden virkelig mener det med deres arbejde, samt at CSR er gennemsyret i deres kultur og værdisæt. Det er også med til at motivere både virksomheden, men også forbrugerne til at være bevidste om CSR. Det er et område, hvor flere parter spiller ind for at det virkelig skaber succes. (Hur & Kim, 2017).

Hur og Kim beskriver i deres artikel hvorfor kultur er så vigtigt i CSR, samt hvilken rolle det reelt spiller. Hvis en virksomhed skal forsøge at motivere sine interessenter, så har de et behov for at kende

kulturen og hertil kunne forbinde kulturen med deres CSR-handlinger og forståelser. En anden grund til at kulturen er vigtig, er at det er den, der er med til at styre samfundets tanker, adfærd og værdier. Kulturen har over tid udviklet flere værdier på forskellige niveauer. Virksomhedens etiske adfærd, interessenternes etiske adfærd og opfattelser skal derfor stemme overens. Etik og CSR er dermed to begreber der er forbundne og afhængige af hinanden. (Hur & Kim, 2017). De forsøger at dele kulturen op i to, da de ser at der er de som værdsætter individualismen og de som værdsætter kollektivismen. Som nævnt er det forskellige kulturtyper en virksomhed vil kunne møde, når de undersøger samfundet, og her er det forskelligt, hvem det er de forsøger at nå ud til. Hvis det er den kollektive så har de en stærk tro på etik og socialt ansvar, og ser hvad gruppen har af interesse, mens individualisterne ikke ligge nær så meget værdi i CSR og er mere optaget af sin egen interesse. Der er dermed meget forskel på, om de går meget op i kulturen eller ej, og om en virksomhed skal undersøge den nationale kultur i dybden udover den lokale. (Hur & Kim, 2017). Kultur er derfor en meget udefinerbar størrelse i forhold til CSR. Der er mange aspekter der skal tages hensyn til og mange forhold der skal undersøges. Det kan være en god ide at have et godt netværk, hvori man kan have en sparringspartner for hele tiden at holde sig opdateret, da det kulturen også kan være dynamisk og ændre sig, i takt med at forbrugerne bliver klogere. Men det er pointeret, at det er vigtigt at undersøge kulturen på flere niveauer inden der implementeres CSR-tiltag.

3.5 CSR-tiltag

De tidligere afsnit kommer ind på, hvor vigtigt det er, at alle de andre faktorer som spiller ind for at en virksomhed kan få succes med deres CSR-tiltag. Song og Kang forsøger med fire trin at forklare hvordan man kan opnå succes med CSR. Først skal en virksomhed forsøge at identificere og forstå det område, som de ønsker at gøre indtog på. Efter de har fået en forståelse og kendskab til området skal de finde ud af, hvordan de vil fordele ressourcerne mellem dem selv som virksomhed og deres interessenter. De kan nemlig som tidligere vist med fordel anvende deres interessenter, da det skaber mere samarbejde og sparring og mulighed for at opnå endnu mere forståelse. Efter dette er det meget op til om virksomheden allerede har implementeret CSR eller ej. Hvis de har skal de så øge deres positive CSR-aktiviteter for at få et endnu bedre omdømme, eller bør de reducere de CSR-aktiviteter, der har et negativt omdømme. Til sidst kommer Song og Kang ind på, at det er vigtigt at evaluere processen, og se hvilken effekt det har haft på både samfundet og virksomheden. (Song & Kang,

2019). Dette viser igen hvor vigtigt det er, at have en god kontakt til samfundet og sine interesser, men samtidig også at samfundet er dynamisk og der hele tiden skal evalueres så man ikke ender i et dårligt CSR-tiltag, der skaber negativt omdømme. En ide til et tiltag kan være som Avery og Hooper kommer ind på at lade sine medarbejder vælge en frivillig aktivitet som de så må udføre to dage om året, hvor de får fri fra arbejdet. Det er for medarbejderne et meget positivt tiltag, da det ikke betyder, at de skal tage selvbetalt fri for at udføre noget i virksomhedens navn. Det er et tiltag, der kan påvirke kulturen positivt, da medarbejderne får mulighed for at deltage og gøre noget aktivt i samfundet, og det afspejler sig tilbage til virksomheden, da medarbejderne engagerer sig på en anden måde i sit arbejde. (Avery & Hooper, 207).

Jammulamadaka og Khonde (2011) argumentere her i samme retning som både Song og Kang, men også Avery og Hooper. De ser det også som værende vigtigt at bruge sit netværk for der kan komme rigtig meget godt ud af det. Det kan være en anden virksomhed i samme branche som selv har implementeret CSR, men også en samarbejdspartner, hvor de sammen går om at hjælpe samfundet. Det kan både være i forhold til sponsorater, hjælpe socialt udsatte, eller forsøge at skære ned på CO2, eller andre forhold der påvirker miljøet. Men også hele aspektet i at involvere medarbejderne aktivt, så det både er virksomheden der giver tilbage, men også deltagende medarbejder på baggrund af virksomheden. Ligeledes ser de ikke bare at medarbejderne skal involveres, virksomheden skal prioritere sine medarbejder og ikke bare sætte dem til at udføre frivilligt arbejde på baggrund af virksomheden. (Jammulamadaka & Khonde, 2011). Et andet tiltag der kan tages i retning af Jammulamadaka og Khonde, er at udnævne en person og meget gerne en eksisterende medarbejder til at varetage en rolle som etisk manager. Denne manager skal være til for at sikre, at virksomheden ikke foretager og forvolder skade eller deltager i andre former for misbrug. Det er ifølge Avery og Hooper både internt i en virksomhed for at sikre ordentlige arbejdsforhold til medarbejderne, men også eksternt for at den forsyningskæde virksomheden benytter skal være i orden, hvor alle har de bedst mulige forhold. (Avery & Hooper, 2011).

Som beskrevet så er et meget anvendt CSR-tiltag, at virksomhederne ønsker at gøre en forbedret forskel for det lokalsamfund, de befinder sig i. Der er hertil mange tiltag der kan tages, nogle få er også nævnt tidligere, men det kan være at tilbyde arbejde eller hjælpe sårbare tilbage til arbejdsmarkedet. Et tiltag kan også være at blive meget aktiv i lokalsamfundet, deltage i arrangementer, sponsorere arrangementer eller f.eks. det kun at vil have medarbejder der kommer fra lokalområdet. (Wilburn, 2009). Som Wilburn pointerer så er en aktiv virksomhed af lokalsamfundet med til at forbedre

økonomien og skabe et godt fællesskab. Det at leve i et godt fællesskab, skaber både fordele for samfundets interessenter, men også for de lokale virksomheder, da der er mulighed for samarbejde og sparring. Som sidste punkt pointerer Wilburn vigtigheden i, at de metoder en virksomhed benytter til CSR-tiltagene skal være bæredygtige. (Wilburn, 2009). Hvis en virksomhed virkelig ønsker succes med tiltagene, er det vigtigt at finde den sag, der passer til virksomhedens kultur, men også samfundets kultur. Og holder ved og sikre medarbejder involvering for at opnå succes.

3.6 Ny forståelse for strategisk CSR

Litteraturstudiet er nu kommet igennem flere emner, der omkranser strategisk CSR, og hvad CSR påvirker, hvilke faktorer der spiller ind, når en virksomhed ønsker at arbejde med CSR og strategisk CSR. Der er fundet frem til at det er et begreb, der fortsat er i udvikling og der er meget forskellige holdninger til, hvordan CSR skal forstås. Det er også et område flere og flere virksomheder tager til sig enten af frivillige årsager eller fordi lokalsamfundet presser dem. Men generelt bør virksomheder tage et større ansvar, især inden for det sociale, men også inden for miljøet, og tænker over hvordan de påvirker det. Udover at en virksomhed skal tage større ansvar, så påvirker og betyder CSR mere end en enkelt implementering. Det påvirker kulturen i samfundet og i virksomheden, og er noget der skal undersøges for at få så god en forståelse for kulturen inden CSR-arbejdet. CSR er et område der påvirker både kulturen, strategien, lokalsamfundet, det større samfund, virksomhedens omdømme, medarbejder og hele dens koncept. Litteraturstudiet har til denne undersøgelse skabt en forståelse for strategisk CSR og kultur, og hvad dette indebære, samt hvordan det vil kunne påvirke en virksomhed, der ønsker at arbejde med det.

4 Analyse

Dette er analyse afsnittet der undersøger problemformuleringen. Analysen er inddelt i fem kategorier, hvor der til hver kategori vil blive analyseret forskellige aspekter af undersøgelsen. Første del omhandler, hvor RL befinder sig i forhold til den strategiske CSR. Anden del analyser hvad RL er for en virksomhed, og hvordan deres kultur er. Tredje del analyserer hvad det er for en forandring RL står overfor, og hvordan de håndterer den. De sidste to dele er splittet op for at der i fjerde del kan blive undersøgt, hvilke tiltag der er taget, og hvordan de har virket, samt hvilke andre mulige tiltag der findes. Sidste del er hvordan CSR kan implementeres i strategien og derved hvad det er for en strategitype, der vil passe til RL i forhold til de ønskede tiltag. Der vil til hver kategori blive præsenteret hvad afsnittet handler om, samt de anvendte analyseværktøjer. Som empiri til analysen er der udarbejdet interviews, samt der er en forforståelse fra forskerens tid i RL og møder med de CSR-ansvarlige.

4.1 Revision Limfjords nutid i CSR-pyramiden

Det først af de fem analyser er at finde ud af, hvor RL befinder sig i dag. Hertil anvendes Carroll's CSR-pyramide (Carroll, 1979). RL har i 2021 nedsat en medarbejder til at fokusere på CSR og bæredygtighedsarbejdet i virksomheden. Det er en medarbejder med motivation og engagement, der har påtaget sig rollen frivilligt. Men for RL har det at nedsætte en CSR-ansvarlig været en ting, en anden ting er at få partnerne med. Det er en revisionsvirksomhed med seks afdelinger ejet af 13 partner som sammen har udpeget en administrerende direktør. Det vil sige, at ved at foretage større betydningsfulde ændringer, så skal den CSR-ansvarlige have hele direktionen med på ideen. Men tilbage til 2019 udarbejdede de en ny strategi, hvori en del var at de ønskede at blive en mere bæredygtig virksomhed.

Først og fremmest så er det økonomien, der er det vigtigste for at virksomheden kan overleve. Det er vigtigt for virksomheden at have en indtjening. Men de kan også mærke, at der skal noget til for at tiltrække både kunder, men også medarbejdere. Flere kommende medarbejdere er blevet mere opmærksomme på, hvad det er for en virksomhed, de ønsker at blive en del af. Og RL gør allerede en væsentlig forskel på mange punkter.

Da de i 2019 nedsatte en ny strategi, kom den til at indeholde fem fokusområder. De ønskede at disse fem retninger skulle spille bedre sammen. De fem områder er: Medarbejder, Marked, Kunder, Produkter, IT & Teknologi. Umiddelbart indeholder de ikke CSR direkte, men der er et ønske om, at de gennem deres arbejde indtænker CSR.

I forhold til Carroll's CSR-pyramide så opfylder RL kravene til den første og nederste af punkterne. De er økonomiske bevidste og driver en profitabel virksomhed. Parterne beslutter til sammen, hvilke økonomiske poster der skal udvides og gør det, hvis det er profitabelt. De har af gode grunde valgt at ansætte en administrerende direktør, der ikke var en af de 13 partnere. Især af en grund at der var en udefra, der ikke havde økonomisk ejerskab af virksomheden til at kunne påvirke beslutningerne. Næste punkt i pyramiden er det juridiske ansvar som virksomhed påtager sig, især i forhold til hvad de arbejder med. Da det er en revisionsvirksomhed, er der mangle regler og love der skal overholdes i forhold til, når de arbejder med regnskaber. Der er nedsat en kommission af staten til at foretage kontrol til at reglerne bliver overholdt. Tredje punkt er det etiske ansvar, her er RL nået til i sit CSR arbejde. De har ved de to andre punkter påtaget sig hvad der er påkrævet. Hvor de i den etiske del har påtaget sig mere. Herunder at det er en hård og stresset branche, hvor de tænker meget over hver enkelt medarbejders sundhed og stressniveau. De forsøger at gøre arbejdet lettere og mere overskueligt for medarbejderne. De forsøger derved at undgå stress og opretholde sundhed. Dette er noget der kom frem under interviewene, at mange andre revisionsvirksomheder ikke tænker i denne retning, hvilket vil sige, at RL er foran mange konkurrenter på forbedret arbejdsmiljø. Det at have et godt arbejdsmiljø giver tillid og respekt fra medarbejderne tilbage til direktionen.

Så i forhold til hvor RL er i forhold til CSR arbejdet, så arbejder de allerede meget med det sociale ansvar især internt i virksomheden for medarbejderne. Et andet punkt er at de tager flexjobber ind til at udføre enkelte opgaver. De forsøger derved at få nogle få tilbage på arbejdsmarkedet. Desuden tager de revisionselever og praktikanter ind og hjælper derved uddannelsessystemet med at uddanne og hjælpe unge videre i deres arbejdsliv. Selvom at RL pt. gør meget i den socialt ansvarlige retning, ønsker de i forhold til CSR-pyramiden at komme helt til top til det filantropiske ansvar og virkelig give noget tilbage til samfundet.

4.2 Kulturanalyse

Det her er andet afsnit af analysen som analyserer, hvad det er for en kultur der befinder sig i RL. Det er til for at se om kulturen emmer i retning af at medarbejderne og virksomheden går i en mere bæredygtig retning, uden at der er arbejdet bevidst med det. For at finde svar på, hvad det er for en kultur, er der valgt at tage udgangspunkt i to analyseværktøjer. Første analyseværktøj er Joanne Martins tre perspektiver: integration, differentiering og fragmentering. Grunden til dette værktøj er valgt er for at tilegne en forståelse af kulturen og finde frem til, hvilket af de tre perspektiver kulturen ligger til grunde i, samtidig med at perspektiverne tager højde for at der findes subkulturer. Det andet værktøj er 11 trin som er til efter at forskeren har fundet ud af, hvad det er for en kultur RL består af. De 11 trin skal forsøge at undersøge, hvordan kulturen og mønstre kan påvirkes og ændres til en CSR-tankegang.

4.2.1 Tre kultur perspektiver

Den første af analyserne er en analyse af Joanne Martins tre kultur perspektiver (Martin, 1992). De tre perspektiver er som nævnt: integration, differentiering og fragmentering. Perspektiverne bunder i at Martin så at mønstre er vigtige, når der er tale om en kulturel sammenhæng. Det hele drejer sig om, hvilket perspektiv det er disse mønstre observeres ud fra. Integration perspektivet forsøger at fremhæve alle tilkendegivelser af kulturens konsekvenser, som er med til at give styrke til organisationens medlemmers fokusområder. Kulturen er her klarsynet og transparent, og der tages ikke højde for konflikter. Ved differentieringsperspektivet er de kulturelle tilkendegivelser inkonsekvente. Individerne siger en ting, men handler på en anden måde. Konsensus af disse tilkendegivelser er i subkulturen og der opstår konflikter hertil. Konflikterne kanaliseres så transparensen og klarsynet ikke påvirkes. Det sidste perspektiv er fragmenteringen som tager imod påvirkningen, da den fokuserer på konflikterne, da den ser det som det grundlæggende for kulturen. Der er ikke en stabil konsensus, da tilkendegivelserne anses som situationsafhængige og foranderlige. Det er en sjælden situation at kunne se klarsynet af de inkonsekvente og konsekvente tilkendegivelser. Til fælles tager de alle udgangspunkt i, at kultur er noget der skabes gennem og mellem individer, og at der er en fælles forståelse. (Martin, 1992).

Gennem empiriindsamlingen er der fundet frem til, at grundværdien for RL er et godt arbejdsmiljø, samt udføre et godt og solidt arbejde for kunden, og at tage kunden i hånden. Dette stemmer overens med RL's opsatte vision, mission og værdier (Se bilag 1-3). Den måde medarbejderne ser værdierne hos virksomheden stemmer overens med de opsatte værdier, de som virksomhed ønsker at have. Deres vision stemmer overens med værdierne, ved at de ønsker at være en af de mest attraktive arbejdspladser i revisionsbranchen, samt at det er dem kunderne ønsker at gå til, da de kan leve sig ind i kundens virksomhed og forstår den nok til at kunne give den bedst mulige rådgivning. De værdier som RL selv har sat om er, nærhed til især kunden, at de er i tæt kontakt med kunden og kan sætte sig i deres sted og forstå deres virksomhed. Trivsel for medarbejderne, hvilket der gennem interviewene er blevet lagt meget vægt på, at de arbejder internt. RL ønsker at medarbejderne skal have en god arbejdstrivsel og have arbejdsglæde ved at gå på arbejde hver dag. Effektiviteten hører sammen med de to andre værdier. Det at være effektivt er for medarbejderen en vigtig del for også at have arbejdsglæde. RL ønsker, at medarbejderen skal kunne sit arbejde og det sker blandt andet igennem uddannelse og videreuddannelse, for at den enkelte medarbejder har mulighed for at trives i sit arbejdsmiljø. Og i forhold til kunden så er et godt og effektivt stykke arbejde vigtigt, og noget RL som virksomhed ønsker, at kunne tilbyde deres kunder og dermed er til stor gavn for kunden. Den måde medarbejderne ser RL's værdier og den måde, de ønsker virksomhed skal fremstå, stemmer overens med integrationsperspektivet, da der er en fælles intern forståelse i RL, især om at alle medarbejdere skal have et godt arbejdsmiljø som består af gode arbejdstider, ordentlige arbejdsforhold, godt kollegaskab, være godt rustet til at udføre arbejdet og rådgive kunden. Det er også en fælles forståelse, at det arbejde der bliver udført for kunden, skal være et kvalitetsstykke arbejde der bliver afleveret, og at de skal være til gavn for kunden. Det skal være i orden og leve op til revisionsregler og der må ikke ske fejl. De vil derfor altid forsøge at tage kunden i hånden, især da de ønsker at hjælpe kunden så meget de kan. De slår sig også på, at de er erfarne og lokale, hvis opgave det er at udvikle kundens forretning, samt gøre det mere rentabelt og nemmere at drive en forretning. Dette bud til kunden er en stor intern fælles forståelse, der også gør at medarbejderne hjælper hinanden og deler vigtig viden mellem hinanden for at dygtiggøre hinanden endnu mere. Deres værdi og mål med at øge arbejdsglæden er også kommet langt, da de har modtaget nogle priser. For deres afdeling i Thisted har de fundet "prisen for Thisted kommunes sundeste arbejdsplads i 2018" og det forsætter de med at stræbe med at være. En anden pris de har modtaget er "særprisen for mental sundhed 2019", som de også fortsætter med at stræbe efter at være. De ønsker virkelig, at det er en god arbejdsplads, som medarbejderne også pointerede i interviewene at det er. De ønsker fagligt dygtige og kompetente

medarbejder, men går heller ikke på kompromis med medarbejderens arbejdsglæde og trivsel, hvilket gør at de tænker meget i ”work-life-balance”. En grund til at de forsøger, at skabe dette er, fordi at de tror på, at hvis den enkelte medarbejder har tid til et godt liv uden for arbejdspladsen, så præstere de bedre på arbejdspladsen, hvilket er en afgørende betydning, især i forhold til at kunne tilbyde kunden det bedste. Denne fælles forståelse for disse vigtige meninger, værdier, forståelser og punkter gør, at der umiddelbart ikke er vist tegn på differentieringsperspektivet eller fragmenteringsperspektivet.

Selvom der umiddelbart ikke er vist store tegn på differentieringsperspektivet, så er der subkulturer i virksomheden, især på tværs af afdelingerne. Den geografiske afstand gør, at der ikke er lige så tæt et bånd mellem afdelingerne, samt at de fleste partnere kun befinder sig i en afdeling. Det vil sige, at RL på sin vis er delt op i seks subkulturer. Der er dog den overordnede kultur som vist i integrationsperspektivet. Men disse subkulturer findes i hvad afdeling, og er vist ved, at der ikke er specialet meget samarbejde på tværs af afdelingerne. Det er afdelingslederne der går ind og sikre at der bliver samarbejdet. Men en grund til dette kunne være, at hver afdeling har sin egen portefølje af kunder, og en medarbejder fra en anden afdeling kender måske ikke så meget til branchen og kunden. En anden grund er, at der er forskel på, hvad det er for en type af kundeportefølje den enkelte afdeling har. En afdeling har måske mange kunder inden for landbruget, mens en anden har kunder inden for handel og industri. Det vil sige, at selve revisionsdelen er forholdsvis ens, men der er forskellige rådgivningstyper og behov, alt efter hvilken branche kunden befinder sig indenfor. Der kommer derfor tvetydigheder mellem subkulturerne, da en medarbejder kan have meget kendskab til en branche, men ingen til en anden. Der er også forskellige arbejdsstillinger som kan skabe subkulturer i forhold til, at der er forskellige arbejdsområder, og det kan være svært at forstå, hvad en anden medarbejder måske har svært ved. Det kan være med til at skabe konflikter, især hvis en medarbejder skal forsøge at befærde sig i en anden subkultur, hvor medarbejderen ingen mulighed har for at kende til kulturen. Der er dog umiddelbart ikke antydninger af at der er mange konflikter på tværs af afdelingerne i RL. Der er dog antydninger af, at medarbejder føler, at de er kommet langt fra hinanden på tværs af afdelingerne, især da det er en voksende virksomhed.

Som nævnt så har RL en overordnet fælles forståelse for grundværdierne. Subkulturerne er opstået grundet en voksende virksomhed og afdelinger, der bliver større og dermed ikke er tid nok til at have for stort et kendskab til en anden afdeling. Der er i hver afdeling også forskel på, hvor godt et kollegaskab der er. Der er også forskelligheder til, hvordan morgenmøderne foregår, og hvor højt humøret er, når man møder ind. Men en handling der er ens for alle afdelinger, det er at når en medarbejder

møder ind, så hilser vedkommende godmorgen til alle, der er mødt ind. Det gør at hver medarbejder ved, hvem der er på kontoret den pågældende dag.

Ud fra ovenstående er der blevet analyseret at RL's handlinger bliver observeret ud fra et integrationsperspektiv, men at der forekommer differentieringsperspektiv, da afdelingerne er kommet psykisk længere væk fra hinanden, selvom de geografisk ikke er langt fra hinanden.

4.2.2 Kultur påvirkning

Den sidste analyse til kulturanalyseafsnittet er en analyse, der går gennem 11 trin, som til sammen skal forsøge at finde frem til, hvordan kulturen kan påvirkes. Det er vigtigt at forstå, hvad det er for en kultur man har med at gøre, før man forsøger at foretage ændringer. Den ovenstående analyse har givet et indblik i, hvad det er for en kultur, der befinder sig i RL. Det er en kultur, hvor der er meget samarbejde internt i hver afdeling, og medarbejderne er aktive og deltagende. Men det er også en på grund af branchen en kontrolkultur, da deres faglighed i form af opgavernes udførsel skal kontrolleres og de skal hele tiden leve op til krav og regler. Det er meget opgave orienteret, men ikke nær så meget som samarbejdsorienteret. Ud fra dette vil analysen nu forsøge at gå gennem disse 11 trin for at se, hvordan kulturen kan ændres (Krogsager, 2010). Kort opsummeret så går de 11 trin ud på først at identificere og beskrive kernekulturen i organisationen. Dette er gjort via. ovenstående analyser. Næste trin handler om at tænke ud i fremtiden og skabe en vision om den fremtidige kultur. Her er et ønske til, at den overordnede kulturen forsætter som den er. Der kunne godt komme bedre samarbejde på tværs af subkulturene. Derudover er der også et ønske til, at virksomheden tager mere socialt og miljømæssigt ansvar, og at det ligger til grund som en kerne værdi, at gøre noget godt for samfundet. Tredje trin er at lægge en klar linje for strategien og de mål den skal opfylde. Dette punkt vil først blive gennemgået helt i undersøgelsens konklusion, men der kan komme et midlertidigt bud på, hvilke mål virksomheden kan have for at opnå det ønskede overordnede mål i en strategi. Virksomheden ønsker at blive mere grøn og omstille sig til at være ansvarlige. De gør allerede meget på den socialt ansvarlige front og ønsker derfor flere mål i den miljø ansvarlige retning. Her kan nogle mål være:

- Miljøoptimering
- Miljørigtige redskaber

- Køb lokalt og bæredygtigt
- Mindske madspild

RL forsøger lige nu at rette sig ind under nogle af de 17 verdensmål, hertil at virksomheden forsøger at tænke bæredygtigt, for at kunne påvirke medarbejderne til at gøre det samme. Et mål er her at give medarbejderne nyttigt informationer omkring deres færden, især i forhold til indkøb. Herunder kunne det f.eks. være i forhold til, når der købes tøj, eller andet madvare som kød. Der gives også råd til vandforbrug og andet virksomheden tænker kunne påvirke medarbejderne til at tage ja-hatten på, og tænke det ind i privaten og dermed udbrede CSR tankegangen. Disse råd og vejledninger er med til at understøtte målene. For ønsket er, at virksomheden bliver CSR-ansvarlige, men også at medarbejderne ønsker at være en aktiv del. For at sikre visionen bliver det omtalt mere og mere i virksomheden, samt implementeringen af nogle små step, som skal være med til at sikre, at det ikke er helt store uoverskuelige forandringer. Disse råd og vejledninger er med til at afklare, hvad det er for en forandring virksomheden går i. Da det er små steps, er det for at lade op til større skridt, hvor de har et ønske om at kunne hjælpe deres kunder med at blive CSR-ansvarlige. De er bevidste om, at de først selv skal have været på en CSR "rejse" inden de kan vejlede andre virksomheder/kunder om det. De har derfor også søgt hjælp hos en virksomhed, der arbejder med bæredygtighed for at få vejledning. Der er på den ene side ikke lang, men alligevel et stykke vej før RL befinder sig i en ny og forbedret kultur. Kulturen i forhold til det sociale ansvar er allerede næsten i mål, mens en kultur hvor man tænker mere over sin færden i forhold til især miljø, er længere undervejs. Da deres afdelinger ligger i Udkantsdanmark er der nogle punkter såsom affaldssortering, der ikke er nået ud til dem endnu. Det vil sige, at de er ikke blevet "tvunget" til at tage stilling. Men det forsøger virksomheden selv at gøre op med, ved at tage ansvar og tænke over det og implementere det. Ud fra interviewene har respondenterne været igennem flere forandringer, og det hele er lykkedes i sidste ende. Der vil altid være lidt modstand imod en ny forandring, men ved at bygge op til, at der skal ske større forandringer, især i forhold til at de selv skal kunne rådgive i CSR, så er medarbejderne forandringsparate. Medarbejdernes sammenhold bevidner om dette. Implementeringen er allerede i gang, dog er der nogle punkter der skal forbi bestyrelsen før det kan implementeres. Men det er den CSR-ansvarlige, der primært står for implementeringen, men med opbakning fra den administrerende direktør, bestyrelsen og partnerskabet. I form af disse vejledninger og råd der givet til virksomheden, er der hele vejen igennem blevet kommunikeret ud omkring ønsket til at være mere bæredygtige og CSR-ansvarlige. Der kan

endnu ikke måles om de har haft succes med implementeringen, men dette vil kunne måles ud i fremtiden, hvis de når deres mål om at kunne rådgive kunder til at blive mere CSR-ansvarlige.

4.3 Forandring af organisationens kerne

Det er det tredje ud af de fem analyseafsnit. Afsnittet er til for at undersøge, hvad det er for en forandring, der lurder i RL, samt hvilke forandringstiltag der skal tages, for at kunne implementere CSR. Det er nemlig ikke altid lige nemt at skabe forandring, da vi som mennesker ønsker at blive ved det velkendte. Dog vil vi i alle sammenhænge både i arbejdslivet, samt i privatlivet opleve forandring. Det at skabe forandring og gennemgå den er ligesom at bryde mønstre. Mennesket ønsker at se hvad resultatet er når forandringen er overstået, men det er ikke altid lige så simpelt. Derfor vil dette afsnit forsøge at finde frem til, hvad der ligger til grund for forandringen, og hvad den kan skabe for RL. Hertil er der valgt at anvende to analyseværktøjer. Først vil undersøgelsen analysere, hvad det er for en drivkraft og energiform der ligger til grunde for ønsket om CSR-implementering. Næst en analyse der forsøger at planlægge, og se hvad det er for nogle faser forandringen skal igennem.

4.3.1 Forandringsenergityper

Dette er den første ud af tre forandringsanalyser. Den tager udgangspunkt i Hildebrandts tre energiformer (Hildebrandt, 2020): Brændende platform, forandringsvision, motivation og mening. Den brændende platform omhandler at den nuværende situation ikke er holdbar. Der er skabt en erkendelse hertil, men for at skabe forandringen er der nødt til at være negative konsekvenser, der beskriver, hvad der sker, hvis der ikke forekommer forandring. Energien ved denne platform er meget kraftfuld, som kan skabe og drive en forandring. Forandringsvisionen er en vision og et ønske om en bedre fremtid. Det kan være en forandring, der bliver frembragt af virksomheden selv. Virksomheden kan her udarbejde en visionsartikel, der er ud i fremtiden, så man undgår at skulle lære af konsekvenserne. Visionen skal konstant revurderes, da der hele tiden vil dukke nye oplysninger op. Hvis det mobiliseres rigtig, har den en stor drivkraft og energi bag sig. Den sidste energi form er motivation

og mening, som er noget der oftest foregår hos en gruppe eller hos det enkelte individ. Men det er ikke noget, der påvirker forandringsaktøren direkte. (Hildebrandt, 2020).

RL står over for en forandring, da der er et ønske til at tænke CSR ind i forretningskonceptet. Alle tre energiformer spiller ind på hver deres måde. (se bilag 5) Den brændende platform er den, der spiller mindst indtil videre. Der er gennem interviewene blevet spurt ind til om medarbejderne kunne mærke et pres fra omverden på, at de skulle tage del i CSR-ansvaret. Her var største delen enige i, at det kunne de ikke mærke direkte i deres virksomhed. Men på nationalt og globalt plan er der øget opmærksomhed mod at virksomheder skal tage et større ansvar. Et ansvar der ikke hører under pligt og forventning. Denne energiform er derfor ikke særlig aktuelt lige nu, men det kan være den blive i fremtiden. RL er dog bevidst om, at der kommer ydre opmærksomhed på, at de skal tage ansvar, især fra kunder og kommende medarbejdere. Forandringsaktøren der har startet åbningen til CSR-arbejdet, er meget bevidst om at de yngre generationer tænker meget bæredygtigt, og hvilke ansvarsformer en kommende virksomhed tager, før de ønsker ansættelse. Derfor er RL allerede påbegyndt at tænke i hvilke konsekvenser det kan have ikke at gøre noget. Denne forandringsaktør er især præget af motivation- og meningsenergiformen, da det er et ønske til at virksomheden trækker i en mere bæredygtig udvikling. Det er ikke noget der direkte påvirker aktøren, men det påvirker virksomheden, da det kan skabe oprør til om der skal gøres noget eller ej.

Den energi form der er mest tydelig i RL i deres nuværende situation, er forandringsvisionen. Der er et ønske til at opnå en mere attraktiv fremtid. Forandringen frembringes af virksomheden selv, der er ikke nogen udefrakommende faktorer der skubber direkte til forandringen. Der en aktør, der ser en vision i at gøre RL til en endnu bedre og mere attraktiv arbejdsplads, samt at deres lokationer befinder sig i små lokalområder, hvor de som virksomhed kan have en indflydelse til at forbedre samfundet. Aktøren har den administrerende direktør bag sig, dog halter det efter med bestyrelsen, da flere har svært ved at se, hvad CSR skal gøre godt for. Det vil sige, at der mangler noget drivkraft fra vigtige aktører for at det kan mobiliseret helt rigtigt og virkelig have en effekt. Men aktøren forsøger at nå flere mindre mål, der forhåbentlig kan være med til at bestyrelsen ser, at det har en positiv effekt, til at de ønsker at blive en større del af rejsen. Virksomheden drømmer stort, men er realistiske i at der undervejs kan forekomme mange uforudsete påvirkninger, derfor er visionen mindre, og handlingerne mulige at opnå for RL internt.

Den overordnede grund til at RL er ønsker at skifte retning, er at den CSR-ansvarlige har set at andre virksomhed skifter og tager ansvar. Samtidig tager RL allerede meget socialt ansvar indirekte, uden at tænke over eller beskrive det som værende CSR. De tager udgangspunkt i de 17 verdensmålene og arbejder sig videre derfra til, hvad de selv ønsker, og hvad de ønsker virksomheden skal være med til at forbedre gennem en forandring.

4.3.2 Forandringsrejsens step

Anden analyse ud af de tre forandringsanalyser er analyseværktøjet Lewins trefasede forandringsmodel (Cummings, 2016). RL skal igennem en forandringsproces, hvis de ønsker at implementere CSR. De har skal gennem denne proces, for at nå til det punkt, hvor de får øjnene op og tager skriftet mod at blive mere CSR-ansvarlige. Denne forandring vil kræve, at der er nogle interne ting i virksomheden, der skal ændres. Der er internt i virksomheden tænkt meget over processen, og det er en proces, der har været længe undervejs.

Første trin i den trefasede model er en optøning af virksomheden. Denne optøning er sket i takt med at virksomheden tilbage til 2019 udarbejdede en ny strategi, hvori de ønskede at fokusere mere på CSR. Efterfølgende er der udpeget en CSR-ansvarlig, som er en frivillig medarbejder, der har en passion inden for emnet. Den ansvarlige har i samarbejde med direktøren forsøgt at arbejde med, hvilke mål de ønsker virksomheden skal opnå, samt hvilke handlinger der skal tages. Hertil har de via møder forsøgt at undersøge disse mål og handlinger, og hvad der skulle til for, at der kunne tages en beslutning. Men før det har været muligt at tage en endelig beslutning, har det skulle fremlægges for bestyrelsen. Hele optøningen er sket i takt med, at der er sket en forandringsvision, og en forandringsaktør har påtaget sig rollen for at skabe forandring og få succes med den. Aktøren har set at der er kommet mere opmærksomhed på CSR-emnet, og har derfor taget det til sig og til virksomheden, i håb om at kunne være på forkant, frem for bagkant. Drivkraften der ligger bag optøningen er derfor en ydre faktor, der har spillet ind, samtidig med en indre i form af aktøren. Indtil videre er det ikke de ydre drivkræfter, der direkte har haft en effekt på optøningen, men derimod en indre, i form af opmærksomhed på emnet. Optøningen af CSR-implementeringen sker også i takt med at partnerne og bestyrelsen bliver gjort opmærksom på, at det er et område der skal tages hånd om nu. Dog er det dem der står med hele beslutningen om det er noget, de ønsker virksomheden skal fortsætte med.

Partnerne har svært ved at forholde sig til det, men da de allerede er meget med indirekte på det socialt ansvarlige område, så ønsker partnerne også at virksomheden skal blive ved med at udvikle sig til det bedre. Medarbejderne bliver her efterfølgende gjort opmærksom på, at det er et område, der arbejdes med. Hver måned bliver der sendt oplysninger ud omkring et bæredygtigt emne, der skal tages hånd om både internt i virksomheden, men også som en påmindelse om, at de kan tage det med hjem. Det er påmindelser/vejledninger som giver mening for den enkelte medarbejder, og hertil er der en beskrivelse og forklaring på, hvorfor emnet bliver taget op, og hvorfor det er vigtigt. Det er dermed en forandring, der ikke er direkte tvunget, men et ønske om, at medarbejderne ønsker at involvere sig i det.

Selve forandringen som er anden fase, er noget medarbejderne har været igennem tidligere. Som nævnt så har alle været igennem en forandring på et eller andet tidspunkt i livet. Og denne forandring starter meget stille på et lavt niveau, med ikke alt for store ændringer. Det er først og fremmest partnerne i samarbejde med den administrerende direktør der har udarbejdet en strategi, hvor et sideaspekt er bæredygtighed. Herefter er det den administrerende direktør og den CSR-ansvarlige, der har været meget af forandringen igennem. Det er en forandring, hvor der skal tænkes anderledes, derved ændre kulturen og de mønstre og adfærd man tidligere har haft. Dette har nu været tilbage til partnerne og efterfølgende bliver det bredt ud til medarbejderne. Der er fortsat ikke sket fysiske ændringer såsom affaldssortering eller udskift af kopipapir. Men medarbejderne har fået skriftlige råd til en mere bæredygtig hverdag. En fysisk ændring er at virksomheden indtænker mere bæredygtige gaver til fødselsdage, jubilæum m.m. Disse råd er med til, at forsøge at skabe mening hos den enkelte, så hver medarbejder forstår hvad det er der foregår, og hvad for en mening det skaber med sig, samt forsøger at ændre adfærden og mønstrene hos den enkelte medarbejder. De ønsker at medarbejderne tænker over sin færden og sine mønstre, når det kommer til især miljøet. Der er et håb og ønske til forandringsprocessen, at medarbejderne ønsker at deltage aktivt i den, samt komme med forslag til tiltag. Men der er et håb til denne stille forandringsopstart, at medarbejderne tilpasser sig til ændringerne. Medarbejderne får dermed mulighed for at gennemtænke processen og mulighed for selv aktivt at deltage. Det har dog været svært at få startet forandringen, det vil sige, at det har stået stille siden 2019, og er først nu i 2021 kommet ordentligt i gang efter at medarbejderne er kommet tilbage til arbejdspladsen efter at have været sendt hjem under covid-19. Der er flere ting, der har stået stille imens medarbejderne ikke har været fysisk til stede. Dog er virksomheden påbegyndt at anvende online møder mere, også med kunder, hvilket har gjort at virksomheden generelt ikke køre lige så

meget mere og derved spare økonomi og CO2. Dog er nogle af de fysiske CSR-opgaver først kommet på tale efter at medarbejderne kan møde fysisk ind på arbejdspladsen igen. Den CSR-ansvarlige skal anvende meget kommunikation, for både at få partnerne og medarbejderne med på implementeringen. Forandringsprocessen handler meget om tovejs dialog. Men også meget envejs dialog i form af oplysninger og præsentation for meningsskabelse fra den CSR-ansvarlig til medarbejderne og partnerne for at ruste dem til forandringsprocessen. RL ved dog ikke om det er alle medarbejder, der vil være villige til at deltage i CSR-implementeringen. Derved vil det blive en tvungen forandring for nogle, mens det vil være frivilligt for andre, der er mere villige. Derudover er der som et stort mål i forandringsprocessen at kunne tilbyde kunder rådgivning inden for CSR og bæredygtig virksomhedsudvikling. Dette betyder, at medarbejderne uanset hvad skal indstille sig på at tilegne sig et kendskab til CSR-udvikling.

Efter denne forandringsproces er det vigtigt for RL, at de kommer til sidste fase som er at stabilisere og fastholde forandringen. Nogle af de forandringer, som de ønsker at indføre såsom affaldssortering, bibeholde deres socialt ansvarlige niveau er nogle af de mønstre, de ønsker, at fastholde efter de er blevet implementeret. Efter vejledning og dialog omkring CSR, skal virksomheden forsøge at fastholde de nye mønstre. Fastholdelsen af forandringen kommer til lige så snart RL ved, hvilke CSR-tiltag de ønsker at implementere, og derefter udbreder dem i virksomheden. Men det er med at fastholde og implementere tiltagene, så de bliver en del af virksomhedens kultur og dermed er der større chance for at genfryse og fastholde genfrysningen.

Gennem denne analyse er der fundet frem til at RL ønsker medarbejder involvering fra start til slut, samt at have en åben dialog. Starten af forandringen er dog ikke særlig udbredt i virksomheden, da det mest er de CSR-ansvarlige, der har arbejdet med CSR-tiltag, og forsøger nu at udbrede det via dialog til resten af virksomheden. Dog virker medarbejderne meget tillidsfulde og loyale til virksomheden, især så længe de selv kan se meningen med resultatet og at de får noget ud af det.

4.4 CSR-tiltag i Revision Limfjord

Dette er det fjerde ud af de fem analyseafsnit, som her vil forsøge at analysere og afdække, hvilke CSR-tiltag RL allerede har foretaget, samt hvilke der ville kunne skabe gevinst for dem. Det er for at de ved hvilke tiltag der er de rigtige, samt for at finde frem til hvad det er de står for og hertil implementere tiltagene. Grunden til at de skal finde ud af, hvad det er de står for, er så tiltagene tilpasses deres kultur og deres omdømme. Derfor er det vigtigt at analysere, hvilke tiltag der passer til RL, samt hvilke der kan være med til at hjælpe dem i mål med deres store mål. Nemlig at kunne vejlede kunder efter selv at have været igennem processen og ende i toppen af Carroll's CSR-pyramide. Der vil til analysen blive anvendt værktøjet af Aguinis og Glavas (2012), der har forsøgt at koble CSR ind i en model. Det er en model Carroll selv henviser til, da de har arbejdet videre med CSR efter ham. Modellen er udarbejdet på baggrund af, at de mener, at alle handlinger inden for det økonomiske, det sociale, det miljømæssige er CSR. Modellen opdeles i fire kategorier: Predictors, moderators og outcomes. Modellen er et framework der skaber system og struktur. (Se bilag 6).

Første step i modellen er predictors som omhandler, hvorfor RL ønsker at have et fokus på CSR. Grunden til dette er at de kan se, at der måske kommer et pres fra samfundet til at de tager mere ansvar. Men dette er et udfald der ikke er afklaret, dog ser forandringsaktøren at samfundet generelt er blevet mere opmærksomme på CSR og bæredygtighed, og at der er fokus på hvad for nogle tiltag, og hvad det er virksomheden står for, når en ny medarbejder skal søge arbejde. Virksomheden handler ud fra deres interesse uden et nu direkte pres fra samfundet. De handler samtidig også ud fra et moralsk kompas, hvor de ønsker at være med til at bevare jorden og forbedre f.eks. rettigheder. RL presser sig selv til at tage ansvar og tage del i CSR. De ser CSR som en mission, der kan skabe konkurrencemæssige fordele på sigt især i forhold til, at de er kommet godt i gang med den sociale ansvar og her er foran konkurrenter. De ønsker, at det kan være med til at skabe større og endnu bedre omdømme til virksomheden.

Andet step i modellen er mediators som også hænger sammen med tredje step i modellen nemlig moderators. Disse to step cirkulerer frem og tilbage mellem hinanden. I dette andet step vil RL forsøge at forbedre deres omdømme og ry i samfundet. Denne del hænger også sammen med sidste step outcomes. Resultatet af CSR skabes via. RL's kunder og især medarbejder. Lige nu har de meget fokus på den sociale ansvarlighed i virksomheden, og det betyder endnu bedre arbejdsforhold til

medarbejderne. Det er også her, at ledelsen skal tage sin del på sig, for det er dem, der skal gå forrest. Medarbejderne ser op til ledelsen og i RL er det dens partnerne, samt den administrerende direktør. Det er dem, der skal vise at det giver værdi til virksomheden og for medarbejderne. Det er vigtigt at ledelsen kan få medarbejderne med, og at de ønsker at forbedre omdømmet, da medarbejderne er med til at skabe kulturen i virksomheden. Dette leder videre til tredje step moderators, hvor medarbejderne især har en synlig interesse i, at deres arbejdsplads har et godt omdømme og er et godt sted at arbejde. Jo tidligere medarbejderne i RL tager CSR-tiltagene til sig, jo før kan de få gavn og vise resultater. Disse outcomes som er sidste step, er på nuværende tidspunkt meget svær at sige for meget om, da de ikke har haft implementeret CSR-tiltag. Det er muligt at sige noget om deres socialt ansvarlige arbejde i forhold til medarbejderne. Gennem interviewene er det kommet frem, at det er en god arbejdsplads og på mange måder en bedre arbejdsplads end konkurrenterne i revisionsbranchen. De tager hånd om den enkelte på en anden og bedre måde. Medarbejderne får flere goder, heriblandt yoga og meditation, hvor de har haft en instruktør ud der skulle afhjælpe stress. Morgenmad hver dag, der er med til at styrke det sociale bånd. Alt sammen tiltag der er med til at styrke de interne sociale bånd mellem medarbejderne og mellem medarbejder og partnerne, da det giver et forbedret billede af hinanden, og at de næsten er på lige fod.

RL ønsker i deres CSR-implementering frivillig deltagelse fra medarbejderne. De ønsker at det er værdier de frivilligt vil tage til sig, og at de vil være med til at give noget tilbage til samfundet i sidste ende og kunne tilbyde noget mere til kunderne. Nedenfor er listet nogle af de tiltag som RL ønsker at implementere. De er fundet gennem interviewene med medarbejderne, partnerne og især den CSR-ansvarlige.

- Aflevering af brugt elektronik
- Udskift til genbrugsmaterialer
- Cirkulær økonomi forbrug
- Udskiftning af printere
- Bæredygtige gaver
- Elever og praktikanter
- Flexjobber og socialt udsatte

Gennem disse tiltag ønsker RL at stå som en sund virksomhed, en bæredygtig virksomhed og en virksomhed der tænker på fremtiden. Et andet tiltag der også vil kunne give gevinst til RL, er frivilligt arbejde, hvor medarbejderne aktivt deltager.

4.5 Implementering af CSR i strategien

Dette er sidste analyseafsnit, som vil analysere det strategiske aspekt og her undersøge, hvad det er for en type, der passer til kulturen og de ønskede tiltag i RL. Der vil blive anvendt to analyseværktøjer, først Mintzberg 5 P'er (1987) og efterfølgende Steensens (2009) typologimodel.

Den første analyse er Mintzberg, hvor de 5 P'er står for: plan, mønster, perspektiv, position og ploy. Mintzberg mente ikke at strategi kunne koges til en definition, og udarbejdede derfor fem. Strategi som plan er en tilsigtet handling om håndteringen af en bestemt situation, hvor der skal konstrueres en plan. Strategi som ploy er, når man vil narre konkurrenterne til fx en bedre markedsposition. Perspektiv som strategi er om den interne del, der omfatter kernen og identiteten. Den påvirker virksomhedens omdømme, og er abstrakt og uhåndgribelig. Strategi som mønster, omhandler handlinger der foregår i mønstre og tager ikke højde for en plan, da det er utilsigtet handlinger. Den sidste er position, som er i forhold til markedspositionen og tilpasning til omgivelserne. (Mintzberg, 1987).

I en tidligere undersøgelse (bilag 24) fandt forskeren frem til at RL's nuværende strategi, indeholder plan, mønster, perspektiv og position. Det vil sige at RL har en tendens til at planlægge deres mål gennem position, mønstre og organisations perspektiv. Men i forhold til at de vil implementere CSR, samt senere kunne rådgive kunder, skal de finde ud af hvad hvordan de strategisk arbejder med CSR. Gennem de tidligere analyser er det kommet frem at deres tiltag forekommer i handlinger og mønstre der skal ændres. Men før de kan ændre deres handlingsmønstre, skal de finde ud af, hvad de gerne vil opnå med CSR. De ønsker her at planlægge implementeringen. Mere grundlæggende ønsker de at tage mere socialt og miljømæssigt ansvar. De ønsker derfor at undersøge, hvad der ligger i ansvaret for at det kan blive en del af deres "normale" mønstre. Men for at det kan blive implementeret skal der planlægning til, og hertil strategisk planlægning og nye mønstre. CSR skal i deres strategisk arbejde påvirke omdømmet og kulturen positivt i RL. De anvender perspektivstrategien til at kommunikere at de går i en bedre retning, som forbedrer forholdet for medarbejderne og samfundet. De

forsøger at tiltrække nye medarbejder og kunder til gennem deres forretningskoncept. De anvender positionsstrategien, ved at gøre noget ekstra positivt for medarbejderne og deres trivsel, som er med til at sikre en bedre markedsposition. De forsøger at tiltrække nye medarbejder, da de kan se en CSR-tankegang og mere ansvar blandt nye generationer. De ønsker at tiltrække nye til lokalområderne. Positionsstrategien bruges også til at vise kunder at de kan mere end konkurrenterne. Medarbejderne får gode arbejdsforhold, sikre at leve op til samfundet og gør mere end forventet. Ved at tiltrække arbejdskraft til lokalområderne, tiltrækker de også arbejdskraft til kunder og samfundet. RL åbner muligheden for at rådgive kunder i CSR, ved selv at gøre mere. De samarbejder med lokalvirksomheder og er med til at promovere dem i samfundet, fra seks lokationer. Dette er for at få en bedre markedsposition.

For at opsummere så anvender de faktisk de fire ud af fem strategi typer, gennem deres CSR-arbejde. Den sidste er at narre konkurrenterne, hvilket det ikke virker til at de ønsker. De ønsker at slå konkurrenterne blot ved at være bedre, og ved at gøre mere både for medarbejderne, men også for kunderne og samfundet.

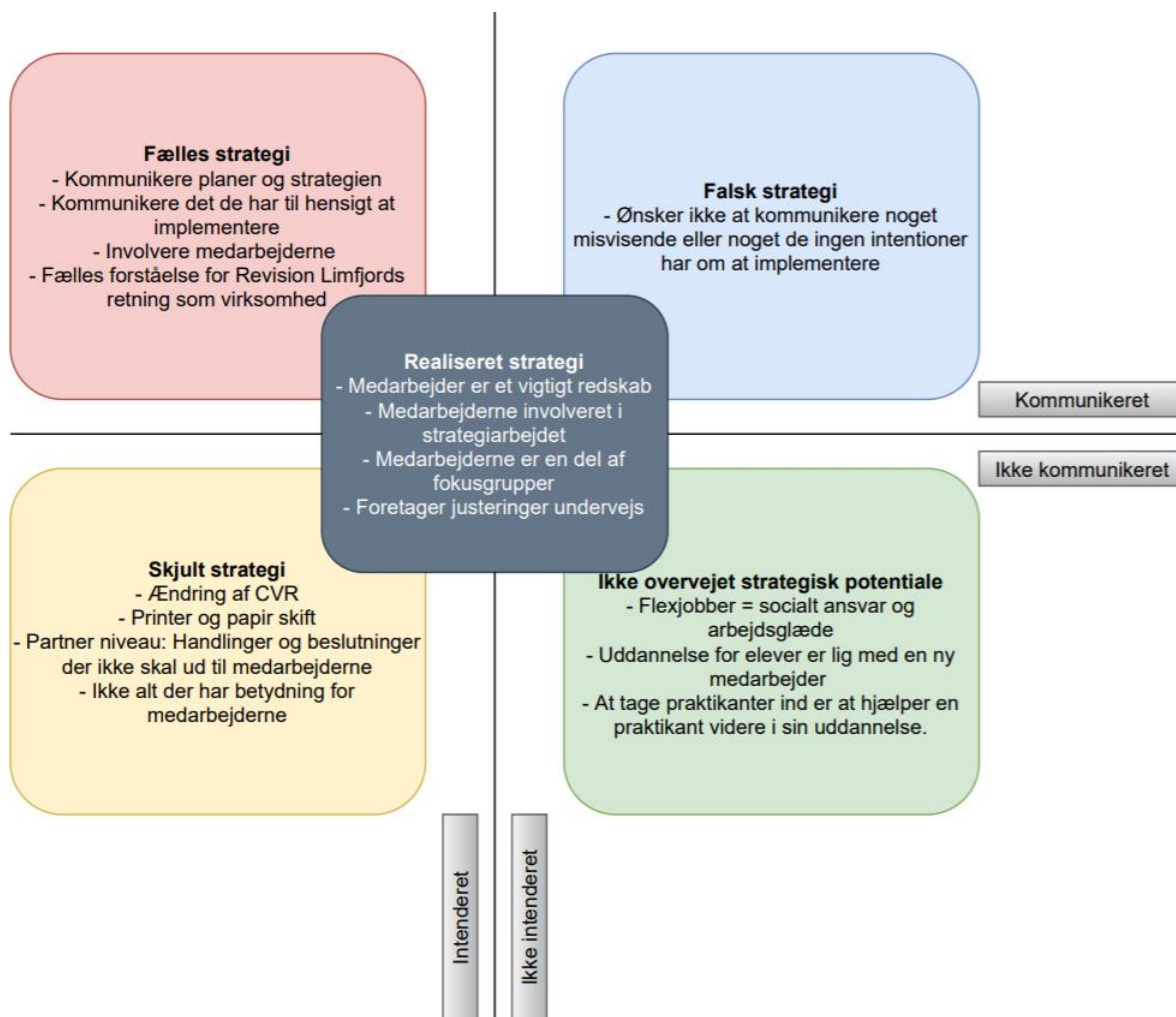
4.5.1 Revision Limfjord i strategisk perspektiv

Det andet analyseværktøj er typologimodellen af Steensen (2009), som har opsat en model, der samler grundlæggende viden fra flere strategiteoretikere. Modellen bygger på tre strategiopfattelser. Første opfattelse er at strategi er *”ord og sproglige formuleringer”*, da strategi kommunikeres til resten af virksomheden. (Steensen, 2009). Dette er en opfattelse RL ligeledes har. De anvender både mundtlige og skriftlige formuleringer, når der er noget, der skal formidles. Det kan være små som store ting. En lille hjælp til implementeringen. Deres nuværende strategi 2025 blev præsenteret mundtligt til deres årlige *”RL-dage”*, hvor hele virksomheden var samlet. Og er efterfølgende både blevet kommunikeret ud mundtligt, men især også skriftligt grundet covid-19, der har gjort at de ikke har været særlig meget samlet. RL’s medarbejder sætter ligeledes pris på at blive informeret og at der forekommer en åben dialog, hvor de er involveret. Det har der også været i forhold til deres strategi, hvor der har været nedsat arbejdsgrupper, hvor medarbejderne har kunne byde ind på at arbejde med et af de fem fokusområder. Herved har der været en sproglig kommunikation omkring strategien. Anden opfattelse er at strategi er *”tanker og hensigter”*, da det kræver at der er ambitioner og intentioner for at

virksomheden udvikles. (Steensen, 2009). Dette er også nævnt i tidligere analyser at RL ønsker at udvikle og forbedre deres virksomhed. Samt at medarbejderne videreuddanner sig for at blive endnu bedre. Det er vigtigt for dem at RL ikke går i stå, men er en virksomhed i stor udvikling og at de er foran. Dette viser de også ved, at de har et ønske til at arbejde med CSR og her forsøger at være på forkant, og være forrest i køen med, dette arbejde og gøre noget godt for samfundet, medarbejderne og kunderne. De har en intention om at blive dygtige inden for CSR-området og være en virksomhed andre ser op til. Den sidste af de tre opfattelser er, at strategi er ”*adfærd og handlinger*”, da det kræver handling at få en strategi til at blive udført. (Steensen, 2009). Igen er dette et punkt RL virkelig har forsøgt sig med. De har implementeret mange delmål fra deres strategi heriblandt flere nye it-systemer, som skal være med til at gøre arbejdet nemmere. De har vist at de sætter handling til deres strategier. Herunder også at nedsættelsen af fokusgrupper har været med til at sikre, at der bliver arbejdet med delmålene til hvert fokusområde, og at der sker handling. Ligeledes forsøger de at tage adfærd i forhold til CSR. De har udnævnt en CSR-ansvarlig der aktivt arbejder med CSR-tiltag og forsøger at komme dem til livs, så de bliver implementeret. Steensen (2009) nævner at rækkefølgen på disse opfattelser er diskuterbar, men at han mener ligesom forskeren af denne undersøgelse, at en virksomheds intention kommer først. Og det vil sige, at i RL’s tilfælde så er det deres intention, at de ønsker at blive dygtige inden for CSR-området, både for at de selv kan gøre noget godt, men også for at de kan hjælpe deres kunder. Heri ligger også at de fortæller først, når de har en intention om en handling, der skal udføres. Da de fik intentionen om CSR, fik de arbejdet med det og er efterfølgende begyndt at formulere det. Men de er ikke nået så langt, da de fortsat ønsker medarbejder involvering, hertil den udnævnt CSR-ansvarlig som har fået mere ansvar i form af denne rolle. Efter at de har åbnet dialogen omkring CSR, så begynder de lige så stille at implementere CSR. Da de ikke er nået så langt i deres proces, så har de ikke implementeret ret meget. De er fortsat meget i kommunikationsfasen, hvor de giver råd og vejledning til medarbejderne. Det vil sige, at det kun er intention og kommunikationsfasen RL er kommet igennem, de mangler handlingsfasen som er næste step.

Nedenstående model skaber et overblik over, hvad der i RL hører ind under de fem punkter i typologimodellen. Modellen og den tilhørende analyse vil fortsætte og blive uddybet efter modellen.

Model 1: Revision Limfjord i typologimodellen



Kilde: Steensen, 2009 & Egen tilvirkning

Ud over de tre opfattelser, så inddeler Steensen også strategi i to definitioner. Den første er realiseret strategi som er organisationens medlemmer, og den anden er potentiel strategi som er organisationens adfærdsmønstre. Steensen benævner også to andre strategidefinitioner, nemlig kommunikeret og intenderet. Typologimodellen består af disse fire definitioner. (Steensen, 2009). Analysen vil nu forsøge, at finde frem til, hvordan RL passer ind i de fire definitioner. I forhold til den realiserede strategi så ser RL deres medarbejder som et vigtigt redskab til at kunne drive deres forretning. Uden dem har de ingen forretning eller indtjening. De er derfor afhængige af dem, især da deres forretningskoncept er at tilbyde service og rådgivning. I forhold til denne strategi så er det medarbejdernes mønstre og handlinger, og dermed deres service, der sikrer at forretningen kan fungere og udvikle sig. Hertil er medarbejderne ikke "ligeglade" med, hvad der bliver besluttet af partnerne. De erkender, at der er

beslutninger, de ikke kan tage del i, men medarbejderne bliver ligeledes også adspurgt og motiveret til at deltage. I forhold til den strategi de arbejder med nu, så er fokusområderne inddelt med medarbejder der aktivt ønsker at tage del i udviklingen og processen. Medarbejderne er nysgerrige og vil gerne holdes opdateret. Medarbejderne gør ligeledes også selv meget for det sociale ansvar internt i virksomheden. De sikrer, at der er god stemning og at der forekommer aktiviteter kollegaerne kan deltage i. Der er nævnt enkelte medarbejder i hver afdeling til, at de skal arbejde med sundheden på arbejdspladsen og her finde på ideer til, at skabe sundhed og hertil socialt fællesskab. Medarbejderne får dermed selv mulighed for at komme med ideer og tiltag til handlinger, der skal implementeres. Som nævnt så deltager medarbejderne aktivt i strategiprocessen, og har dermed mulighed for at kommentere på delmålene og være med til at opsætte dem og være kritiske. Da det er delmål medarbejderne især arbejder med, er der mulighed for at kunne reflektere over implementeringen, og finde ud af hvad der gik godt og knap så godt. Så ved de hvad der enten skal gøres bedre til næste gang, eller hvis der er nogle små justeringer, der skal foretages samtidig med implementeringen. Dette er et plus ved at medarbejderne sidder med til at beslutte implementeringen på delmålene. Der er ved denne strategi små mønstre som handlinger, der foretages som ender med at være strategien. Så implementeres der yoga, så er det en handling der er med til at udfylde et mål om mere sundhed og socialt fællesskab.

Den potentielle strategi er RL's adfærdsmønstre, der enten er realiseret, delvist realiseret eller aldrig kan blive realiseret. (Steensen, 2009). Denne strategi er opdelt i yderligere fire strategier. Den kan beskrives som bevidst eller ikke overvejede, og dermed en strategi i uvished. Men den kan også beskrives som kommunikeret eller intenderet alt efter om strategien er udtryk for reelle aspirationer eller hvorvidt der bliver kommunikeret omkring strategien. (Steensen, 2009). Disse fire bliver inddelt i kategorier og sammen koblet på tværs og giver her: fælles strategi, falsk strategi, skjult strategi og ikke-overvejet strategi. (Steensen, 2009). I RL er der gennem empiriindsamlingen fundet frem til, at de har en fælles strategi og en fælles retning for, hvor det er de gerne vil hen. Flere medarbejder pointerer også, at de synes det er godt, hvis de som virksomhed tager mere ansvar. Samtidig med at kulturen der opleves i RL, stemmer overens med de værdier partnerne har opsat, de ønsker at have. Der er dermed konsistens mellem værdier og kultur, samt deres adfærd. Der er også en fælles forståelse for, hvor vigtig uddannelse er og at både det at medarbejderne har mulighed for at videre uddanne sig, men også det at de tager elever og praktikanter ind. Ved eleverne får de mulighed for at få måske nye kommende medarbejder, der bliver lært op ud fra deres perspektiv, samtidig med at de som

udgangspunkt ikke har været et andet sted, og dermed bliver en del af kulturen fra starten og tilegner sig de samme værdier som resten af organisationen. Strategien og retningen er her kommunikeret ud, da der er en åben dialog om, hvad det er de ønsker. Men den er også intenderet i form af, at det der bliver kommunikeret, også er den handling, de ønsker der skal foregå. Det vil sige, at i forhold til CSR, så ønsker de at arbejde socialt ansvarligt, hvilket de allerede gør i forhold til uddannelse og flexjobber, der får mulighed for at komme tilbage på arbejdsmarkedet i mindre omfang. Deres intentioner om at de skal være mere bæredygtige og det der bliver kommunikeret ud via vejledninger og råd, til internt brug, er noget de har en intention om at udføre i praksis. De har en intention om at blive bedre og tage mere ansvar og de kommunikerer det også ud via skriftlige formuleringer. De anvender dermed en fælles strategi til CSR-området. Hvis vi går videre og ser på den anden strategitype, der også er en kommunikationsstrategi, så er det den falske strategi. Denne strategitype tager RL ikke del i, da de mener, at der skal være åbenhed, især fordi medarbejderne også ønsker at være en del af processen, da det påvirker dem i høj grad. Denne form kan refereres tilbage til Mintzbergs ploy (Mintzberg, 1987), se analysen i afsnit 4.5.1., hvor analysen fandt frem til at de ikke ønsker at kommunikere noget, de ikke har intentioner om. Samt at de ønsker at kommunikere den plan og de tiltag, de reelt ønsker at implementere i RL. Den tredje af de fire definitioner er den skjulte strategi, hvor der er en intention om en handling, men det bliver ikke kommunikeret. (Steensen, 2009). Denne strategitype er ikke noget medarbejderne oplever som sådan. En større ændring flere nævner i empiriindsamlingen som falder under denne kategori som en skjult strategi, er da de skiftede CVR num- mer. Det blev ikke kommunikeret ud i virksomheden før efter det var sket. Det var en handling og beslutning bestyrelsen og partnerkredsen indførte. Det har ført til ændret mønstre og adfærd, da det har påvirket arbejdsgangen inden for nogle få revisionsmæssige opgaver. Det var en strategi og ændring som de havde et ønske til der skulle foretages, og det blev efter det var gjort kommunikeret ud til resten af virksomheden. Men i forhold til CSR så vil alle tiltag blive kommunikeret ud undervejs før en ændring. Dog kan skift af printer og printerpapir have en risiko for at falde i denne kategori. Det er en ændring og et tiltag der måske kan blive taget uden varsel til medarbejderne, men som de så må tage til sig efter følgende. En ændring der påvirker deres arbejdsgang, men som først bliver kommunikeret ud, når beslutningen er taget. Ligeledes er der nogle ændringer i partnerkredsen der bliver truffet angående RL som ikke bliver kommunikeret ud. Dette vil ske i alle virksomheder, da der er nogle handlinger, der ikke har direkte betydning for medarbejderne, men stadig betydning for virksomheden. Den sidste strategi er den ikke overvejede strategi, hvor der er opstået nogle handlinger uden, at det har været hensigten eller blevet kommunikeret. Der har ikke været nogen forudgående

plan for handlingen. (Steensen, 2009). I forhold til det sociale ansvar RL allerede foretager sig, så forsøger de at tage revisionslever ind, samt praktikanter til andre administrative funktioner. Men eleverne er en fast del og noget de tager ind hvert år. Det har altid været en del af deres kerneforretning. Det vil sige, at det er noget der altid er blevet kommunikeret ud, da det ”bare” altid har været sådan. Sammenholdt med at de i tager et socialt ansvar, så er det ikke blevet bevidst overvejet at disse to har en sammenhæng. Ligeledes det at tage flexjobber ind heller ikke er blevet kommunikeret eller har haft et strategisk potentiale. Det har hjulpet nogle mennesker tilbage til arbejdsmarkedet, men uden at give det den betydning det reelt har inden for CSR. Det er et mønster der har haft en stor værdi, da de blandt andet står for morgenmad hver dag, hvilket gør at det letter nogle opgaver for medarbejderne. Samt de også har nogle andre roller såsom at der er kaffe, te og toiletpapir. Hele princippet i at have en flexjobber er, at hjælpe en tilbage til arbejdsmarkedet og gøre nogle ting nemmere for medarbejderne. De går rammer her det sociale ansvar, samt arbejdsglæden for medarbejderne.

RL tager ud fra typologimodellen dermed udgangspunkt i flere af strategierne, men mest i den fælles strategi og den realiserede strategi.

4.6 Analyse opsamling

Afsnittet her er en opsamling og samling af alle ovenstående analyser. Der er fundet frem til at RL ønsker at arbejde med CSR og har indirekte i deres strategi 2025 planer om, at foretage flere tiltag. De ønsker at tage mere ansvar inden for det sociale og det miljømæssige. De har hertil udnævnt en CSR-ansvarlig som også er en medarbejder af virksomheden til at varetage tiltagene og implementeringen med opbakning af ledelsen. Der er fundet frem til at RL har en kultur i forhold til integrationsperspektivet, hvor værdierne der er kommet frem gennem empiriindsamlingen, stemmer overens med værdierne sat op af RL selv. Ligeledes blev der fundet frem til at de har en kultur, der emmer af et godt arbejdsmiljø, godt kollegaskab, en virksomhed der ønsker at gøre noget godt og sikre god trivsel for medarbejderne. RL går meget op i work-life-balance og at arbejdet og privatlivet skal kunne hænge sammen. Dog er der også fundet at der er subkulturer og dermed differentieringsperspektivet på tværs af afdelingerne, da medarbejderne føler at de er kommet væk fra hinanden. En anden grund

til distancen er at der er forskellige branche og kundeporteføljer i afdelingerne, hvilket gør at rådgivningen er forskellig fra afdeling til afdeling.

I forhold til at de ønsker at implementere CSR, så kræver det en forandring. Og det er en forandringsvision, hvor de som virksomhed ønsker en mere attraktiv fremtid ved, at vise at de giver noget tilbage til samfundet, og at de ønsker at kunne hjælpe og tilbyde kunder noget ekstra ordinært, samt at tilbyde medarbejderne en arbejdsplads, der tænker ud i fremtiden. Deres forandringsproces og implementering er ikke nået til slutfasen endnu. De mangler fortsat at implementere tiltag, men denne CSR-proces vil blive ved med at være ved, for der vil altid kunne komme nye tiltag til og forbedringer. Men de mangler fortsat at tage de første vigtige skridt for at implementere de første og fastholde dem. Til denne proces ønsker de medarbejdernes aktive involvering, hertil forsøger de at vejlede og give svar på, hvad de selv vil kunne gøre, og forklare hvilken retning det er de som virksomhed skal gå i. Retningen er et ønske om at forbedre deres omdømme og komme til at få en bedre position, og tiltrække nye kunder og nye medarbejdere. Men samtidig ønsker de også at forbedre forretningskonceptet og tage del i den cirkulære økonomi, tænke mere over deres påvirkning på miljøet og tage endnu mere del i det sociale ansvar end det de gør den dag i dag. Som nævnt ønsker de en bedre position på markedet, men de ønsker ikke at narre konkurrenterne, men ligge en plan for hvordan de kan tage mere ansvar og tilegne en bedre position. Det hele skal foregå ved at de ændre adfærd internt, som også vises udadtil. Til sidst så arbejder de allerede med en fælles strategi og har et fælles ønske om, at det skal være en god arbejdsplads, og at det er vigtigt at forbedre virksomheden og at den tilpasser sig til tiderne, og herunder at implementere CSR.

5 Diskussion

Denne diskussion vil diskutere fordele og ulemper ved at RL ønsker at implementere CSR, og herunder hvad det vil kunne påvirke i virksomheden, hertil blandt andet kulturen. Diskussionen skal være med til at give svar på problemformuleringen:

Hvordan kan Revision Limfjord implementere CSR i strategien, og hvilke påvirkninger vil dette have på organisationen?

Gennem analysen er der fundet frem til at RL er godt i gang med deres CSR-arbejde og med at finde tiltag de ønsker at implementere. Men de mangler fortsat nogle step før de er helt på rette spor. Som fundet i litteraturstudiet så vejledning til at undersøge lokalområdet og finde frem til, hvad der er behov for, samt undersøge hvad der på nationalt samfundsplan er behov for. Idet at RL er en service-virksomhed, er der meget i forhold til produktion de ikke kan forbedre, da de ingen har. Men der er andre tiltag såsom forbedret bygninger og kontormiljø. Men de mangler dog fortsat at undersøge lokalområdets behov. Men er det så vigtigt for at de kan komme i gang eller handler det bare om at komme i gang, og så finde ud af at til rette lægge tiltagene til samfundets behov? Først og fremmest ønsker RL at ændre på nogle interne ting, før de vil ud at rådgive kunder. Det er positivt at de har udnævnt en medarbejder som CSR-ansvarlig, men hvilke fordele skaber det med sig og er der ulemper ved, at det kun er en medarbejder, der arbejder med det og ikke flere? Det er for at implementeringen bliver en succes vigtigt at have aktive og motiveret medarbejder, der ønsker at virksomheden udvikler sig i CSR-retningen. Der er mange medarbejder der kender til enten CSR eller bæredygtighed, men ikke nok til at de tænker over det i deres dagligdag. Derfor kan det diskuteres hvorvidt RL's forsøg på at vejlede gennem skriftlige udmeldinger er nok til at gøre dem opmærksomme på det. De er bevidste om, at de ønsker at arbejde i den retning og at der bliver arbejdet med det, men mange er ikke mere bevidste om det end det. Medarbejderne har tidligere gennem andre forandringer vist, at de er villige til at deltage, men de skal vide, hvad de får ud af det først. Derfor er processen fin, men måske skaber det nogle ulemper ikke at have kommunikeret mere om det, samtidig med at partnerne ikke er helt med fra starten af. Det er dem, der er ledere og dem der skal gå forrest. Ligeledes gør de allerede nogle tiltag som er inden for det sociale ansvar, men de betegner det ikke som det. Det vil kunne skabe nogle fordele for virksomheden internt, ved at benævne det som at det er nogle handlinger, der faktisk hører under CSR.

Men ved at deres kultur er, at de står sammen også ved forandringer, så det vil måske ikke skabe store problemer med at implementere CSR, bare det er de rigtige tiltag. Hvis de ønsker at tage mere socialt ansvar som påvirker medarbejderne positivt, vil det måske kun skabe flere fordele. Det vil måske kunne tiltrække flere nye medarbejder til deres virksomhed ved at det er en bedre arbejdsplads, der tænker meget på medarbejderne, samt tiltrække flere til lokalområdet som i forvejen ikke tiltrækker mange nye. Det vil derved både gavne RL, men også lokalsamfundet. I forhold til andre tiltag såsom f.eks. affaldssortering, så skal det være tiltag, der ikke tager for meget af medarbejdernes tid, men noget der er nemt at gå til og noget de ikke skal tænke for meget over. RL er som virksomhed langt fremme i udviklingen og er en virksomhed, der ønsker og prøver at tage gode tiltag, der er med til at forbedre forholdene omkring sig. Det er en virksomhed, hvis medarbejder varierer meget i alder lige fra unge til næsten pensionistalder. Det vil sige, at der er mange iblandt der har oplevet mange forandringer gennem deres arbejdsliv. Det gør at de har både gode og dårlige erfaringerne med dem og er måske lidt mere kritiske og tilbageholdende. Mens de unge måske har oplevet færre, men har levet i en tid, hvor der er sket mere og CSR og bæredygtighed har spillet en meget større rolle. CSR er et område flere og flere virksomheder tænker på og handler på. Det vil derfor kunne skabe en fordel, at der er mange yngre medarbejder i RL, da de måske vil kunne forhold sig til CSR-emnet, mens den ældre generation måske vil være lidt mere påpasselige og ikke helt forstående overfor hvorfor. Det sætter RL i et spil, hvor de skal forsøge at motivere flere forskellige medarbejder typer til at tænke CSR og forklare, hvorfor det er godt, samt hvad det gør godt for. Det kan godt skabe subkulturer mellem dem der er med og dem der ikke er med. Men hvis de virkelig får det ned på medarbejder niveau, så bør medarbejderne med deres sociale fællesskab kunne være med til at løfte CSR-tiltagene. De har en rigtig fin kultur med godt socialt fællesskab og allerede et godt arbejdsmiljø, derfor burde det at forbedre det endnu mere ikke være et problem. Men det vil kunne skabe ulemper ved at implementere for mange nye tiltag som medarbejderne ikke kan finde rundt i, eller som kræver ekstra af deres allerede sparsommelige tid.

Et andet punkt RL skal være opmærksomme på er, at hvis de virkelig ønsker at gå helt ind og arbejde i dybden med CSR, så er der nogle krav til deres eget regnskab, nogle krav de skal overholde. En ulempe ved sådanne krav er, at det for medarbejderne kan føles som en pligt at opretholde disse, frem for at føle, at man gør noget godt. Mens det også kan have sine fordele, især hvis medarbejderne allerede er motiveret til at arbejde mere med CSR, og det er at der er nogle krav, der skal overholdes, men det er også krav der kan guide dem i den rigtige retning. Det vil også kunne skabe større fordele,

da de som revisorer skal kunne dette for deres kunder i deres regnskaber. Det vil gøre det nemmere også at kunne rådgive dem, hvis de selv arbejder med det. I forhold til kravene, så er det lige nu en fordel af CSR bliver lidt gemt i deres nuværende strategi. Det er ikke helt synliggjort at de arbejder med det, udover at det bliver nævnt internt. Det gør at det måske er nemmere at komme i gang med implementeringen og finde de rigtige tiltag, samt få medarbejderne med på vognen. Men en ulempe er også at det måske går lidt langsommere end det ellers kunne have gjort. Det er også en ulempe, at det ikke indgår direkte i strategien, for medarbejderne er lige nu ikke særlige bevidste om, at de arbejder med CSR og hvordan der bliver arbejdet med det. Det vil måske få flere medarbejder til interessere sig, hvis det blev udbredt mere, samt få en større dialog op omkring det. Det kunne jo være at medarbejderne selv kom med forslag til, hvad der kunne gøres eller hvilken retning de skulle gå i. Lige nu er der fokus på det hele billede og hele virksomheden, men det er altså også en virksomhed med seks lokationer i seks vidt forskellige byer og lokalsamfund. Derfor bør de måske også overveje om der er forskel på, hvad der skal være i fokus.

Så en implementering af CSR vil kunne skabe store fordele for RL, især i forhold til tiltrækning af nye kunder og medarbejder, samt vise at de er en virksomhed, der ikke er ligeglade, men ønsker at tage ansvar. Men de mangler fortsat at arbejde og der er en lang proces endnu før de når rigtig succes. Det vil kunne påvirke kulturen rigtig meget, især hvis de ikke får alle medarbejder med, og det vil kunne skabe endnu mere splid og flere subkulturer end der allerede er. Ved at tænke forskelligt for hver afdeling, vil det kunne have sine fordele og ulemper. Fordele i forhold til at det er forskellige samfund og der er forskellige behov. Men også ulemper da der så er forskel for hver afdeling, hvilket igen vil kunne skabe distance mellem dem, eller lige frem skabe splid, da en afdeling ikke kan forstå, hvorfor en anden tager nogle bestemte tiltag de ikke gør. Det vil sige, at der mangler at blive lagt en plan for, hvordan de vil ændre deres adfærd, samt hvordan. Men i det hele taget vil CSR måske kunne bringe noget godt til bordet, især hvis de får medarbejderne og partnerne med fra starten. Og alle bliver en del af processen og kan byde ind. Det at de ønsker at arbejde med CSR vil både kunne tiltrække nye medarbejder til, men det vil desværre også kunne have den effekt alt efter tiltagene og hvor meget medarbejderne bliver involveret have den effekt, at nogle måske syntes, at de som virksomhed kommer for langt væk fra noget der er velkendt. Derfor er det en beslutning de som virksomhed bør tage om, hvordan de ønsker at CSR skal spille ind i virksomheden. Er det noget der skal helt ned som en del af deres kerne, eller er det noget de arbejder lidt overfladisk med. Er CSR noget som de virkelig ønsker at gå i dybden med og måske endda gå så langt at medarbejderne får mulighed for

at deltage i sociale arrangementer, hvor de er frivillige og hjælper andre. Eller er det mere for at kunne sige, at de som virksomhed gør nogle interne tiltag og dermed ikke forurener på samme måde som før og tager et miljømæssigt ansvar. Dette er nogle spørgsmål og diskussioner de som virksomhed bør tage. Og hertil kan det også diskuteres, hvordan de bør implementere CSR, og hvor synlig de egentlig ønsker det bør være i deres strategi, især i forhold til de påvirkninger det vil kunne bringe til kulturen.

6 Konklusion

Denne undersøgelse har taget udgangspunkt i problemformuleringen:

Hvordan kan RL implementere CSR i strategien, og hvilke påvirkninger vil dette have på organisationen?

Og gennem undersøgelsen er der kommet flere aspekter, forklaringer og forståelser frem. Det er svært at sige, hvordan CSR vil påvirke RL som virksomhed, og om det vil have positive eller negative konsekvenser. Men de bør som virksomhed delagtiggøre medarbejderne mere i processen, især da medarbejderne i mange andre henseende er meget aktive, og det er meget sociale medarbejder. Lige nu er der ikke mange, der ved hvad det er de reelt arbejder med, samt hvilken retning det er de ønsker at gå i. For at undgå at det vil have en for stor negativ påvirkning, så bør de involvere flere medarbejder eller i det mindste åbne mere dialog omkring arbejdet. Det bør være frivilligt, men med tanke på, at det er noget alle skal deltage i, da nogle af tiltagene uanset hvad vil påvirke alle. For at mindske at det har en for stor påvirkning, er det ligeledes vigtigt at gå stille til værks, og ikke implementere for mange eller for store tiltag afgang. De ønsker at ændre en del af organisationens kerne, hvilket betyder at medarbejderne skal forholde sig til nogle nye ting. En anden mere positiv påvirkning CSR vil have efter implementeringen, er at de bedre kan rådgive kunder, der enten allerede arbejder med CSR eller ønsker det. Undersøgelsen har ligeledes vist at de i RL har en meget sammenholdende kultur, hvor medarbejderne har et stærkt socialt bånd, som de kan få gavn af ved at implementere CSR og nye tiltag. For hvis nogle medarbejder arbejder med det og går forrest, kan det være nemmere at få resten med. Men det hele kræver at de ved hvad planen og retningen er. Der er derfor som svar på, hvordan RL kan implementere CSR i deres strategi, udarbejdet en tilkobling og justering til deres nuværende strategi, som opretholder strategien, men som synliggøre CSR mere i strategien. Strategien med tilkoblingen lyder derfor:

Strategi 2025, sætter retningen for seks udvalgte områder, der skal spille tæt sammen. Medarbejder, marked, kunder, produkter, IT & Teknologi, samt at vi tager et socialt ansvar og tager del i vores handlinger. Strategien bakkes op af HR- samt PR og markedsføringsstrategien.

Det er en strategi som har taget udgangspunkt i, hvilke typer af strategier de tidligere har arbejdet med, samt hvordan de generelt arbejder i RL. Det er derfor en strategi der indeholder en plan, nogle mønstre der skal ændre og sigtes efter. Samt at det er en strategi, der ønsker at de som virksomhed skal have en retning for, at de internt bliver bedre og kommer til at arbejde mere aktivt med CSR. Dette er en strategi, der passer til hvordan kulturen er i deres virksomhed. En kultur med meget medarbejder involvering og aktivitet, og medarbejder der er meget nysgerrige og ønsker at deltage. Hertil er der derfor også udarbejdet enkelte delmål så strategien får et startskud, men det er fortsat en strategi der kan ændre sig som tiderne skifter, og dertil skifter delmålene sig også. Så det er en langsigtet strategi, men stadig emergerende.

7 Litteraturliste

Aguinis, H. & Glavas, A. (2012): *What we know and don't know about corporate social responsibility. A review and research agenda*. Journal of management, Vol. 38, No. 4.

Ahen, F. & Zettinig, P. (2014): *Critical perspectives on strategic CSR: what is sustainable value co-creation orientation?* Emerald group publishing limited, vol. 11. No 1

Avery, G. & Hooper, N. (2017): *Interview: How David Cooke implemented corporate social responsibility at Konica Minolta Australia*. Strategy & Leadership, Vol. 45, No. 3, 38-44.

Berger, P. & Luckmann, T. (1966): *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. Penguin Books.

Brown to Green (2017): *The G20 transition to a low-carbon economy*. Climate transparency.

Brown to Green (2019): *The G20 transition towards a net-zero emissions economy*. Climate transparency.

Bryman, A. & Bell, E. (2017): *Business research methods*. 2nd edition. New York. Oxford University Press.

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

Carroll, A. B. (2016): *Carroll's pyramid of CSR: taking another look*. Springer open. 2016.

Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K. G. (2016): *Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management*. Human relations, vol 69(1) 33-60. SAGE.

Friedman, M. (2002): *Capitalism and freedom*. The university of Chicago press. Fortieth Anniversary Edition.

Gadamer, H. G. (2007): *Sandhed og metode*. 2 udgave. Hans Reitzels Forlag

Hanke, T. & Stark, W. (2009): *Strategy development: Conceptual Framework on corporate social responsibility*. *Journal of Business Ethics*, vol. 85, supplement 3. 507-516. Springer.

Hildebrandt, (2020): Har du mennesket med i din forandringsvision? Hildebrandt & Brandi. Fundet d. 31.05.2021. <https://hildebrandtbrandi.com/har-du-mennesket-i-din-forandringsvision/>

Hillestad, T. Xie, C. & Haugland, S. A. (2010): *Innovative corporate social responsibility: The founder's role in creating a trustworthy corporate brand through "Green innovation"*. Emerald Group Publishing Limited. 440-451

Hur, W. M. & Kim, Y. (2017): *How does culture improve consumer engagement in CSR initiatives? The mediating role of motivational attributions*. Corporate social responsibility and environmental management. John Wiley & sons.

Jammulamadaka, N. & Khonde, D. B. (2011): *Embedding CSR at Burckhardt Compression*. Asian Case Research Journal, Vol. 15, Issue 2, 157-176. World scientific publishing co.

Kvale, S. & Brinkman, S. (2014): *Interview – Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. 3 udgave. Hans Reitzels Forlag.

Krogsager, s. (2010): *Hvad er en organisationskultur? Vækst for ledelse*. Fundet 31.05.2021. <https://www.lederweb.dk/artikler/hvad-er-en-organisationskultur/>

Martin, J. (1992): *Culture in organisations. Three perspectives*. New York: Oxford university press. Pp. 3-21

Mintzberg, H. (1987): *The strategy concept I: Five Ps for strategy. General strategic theory*. Sage Journals.

Sachs, s. Rühli, E. & Mitnacht, V. (2005): *Strategy: A CSR framework due to multiculturalism: The swiss re case*. ABI/INFORM Collection, vol. 5, no. 3. Emerald Group publishing limited.

Song, H. J. & Kang, K. H. (2019): *Implementing corporate social responsibility strategies in the hospitality and tourism firms: A culture-based approach*. Tourism Economics, vol. 25(4), 520-538. SAGE

Steensen, E. F. (2009): Fem typer strategi i organisationer. Ledelse og erhvervsøkonomi, bind 74(2), 9-25

Wilburn, K. (2009): *A model for partnering with not-for-profits to develop socially responsible business in a global environment*. Journal of business ethics, vol. 85, Springer.

Wood, D. J. (1991): Corporate social performance revisited. Academy of Management Review, vol 16, no. 4. 691-718

Young, S. & Thyil, V. (2014): *Corporate social responsibility and corporate governance: Role of context in international settings*. Journal of business ethics, Springer