



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

### CSR-ansvarigas perspektiv på motivation

*En fallstudie av två företag i Göteborgsregionen*

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
VT16

Kandidatuppsats  
Författare: Julia Movander 930820  
Dan-Axel Norén Hentz 910109  
Handledare: Vedran Omanović

## **Abstract**

The purpose of this study is to examine which methods CSR managers on two different companies exercise when motivating employees to work with CSR, and to highlight eventual differences between the companies and the managers positions. We will also examine to what extent participation and communication are used to motivate employees.

To achieve our purpose we have conducted a comparative case study on two companies in the Gothenburg region. Both companies are active in the field of CSR. A qualitative method has been used when collecting empirical data and the interviews has been of a semi-structured character. The respondents on each company are two CSR managers and one manager with a more operational role.

Our study has shown that communication is the foremost way that the two studied companies use to motivate their employees. They exercise communication to increase the understanding of CSR among the employees, which hopefully will result in them being more motivated. Both companies also try to create participation to motivate, but they do not use it to the same extent as communication.

The difference we have observed is that the way and to what extent they work with motivating employees differs between positions within the companies. The top CSR managers have great goals and ambitions of how to work with motivation, however on the more operational level they work by directives and do not work as much with motivating the employees.

**Keywords: CSR, Motivation, Participation, Communication, Employees**

## Sammanfattning

Syftet med vår studie är att undersöka vilka metoder CSR-ansvariga på två olika företag använder sig av för att motivera sina anställda att arbeta med CSR, samt belysa eventuella skillnader mellan företagen och de ansvarigas olika befattningar. Vi kommer även att undersöka i vilken utsträckning som delaktighet och kommunikation används för att motivera de anställda.

För att uppnå vårt syfte har vi genomfört en komparativ fallstudie på två företag i Göteborgsregionen. Båda företagen arbetar aktivt med CSR. En kvalitativ metod har använts för att samla in empiriskt material och intervjuerna har varit av en semi-strukturerad karaktär. De som intervjuats på varje företag är två övergripande ansvariga för CSR och en ansvarig som arbetar mer operativt.

Det vår studie har visat är att kommunikation är det främsta sättet som dessa två företag arbetar med för att motivera deras anställda. De använder kommunikation för att öka förståelsen kring CSR hos de anställda, vilket förhoppningsvis ska resultera i motiverade medarbetare. De båda företagen försöker även skapa delaktighet för att motivera, men använder sig av det i mycket mindre omfattning än kommunikation.

Den skillnad vi observerat är att sättet och i vilken omfattning man arbetar med att motivera anställda skiljer sig åt mellan befattningarna inom företagen. De som är högst ansvariga för CSR har stora mål och ambitioner kring hur de ska arbeta för att motivera. På den mer operativa nivån arbetar de efter direktiv och lägger inte lika stor vikt vid att motivera de anställda.

**Nyckelord: CSR, motivation, delaktighet, kommunikation, anställda,**

## Förord

Vi har studerat hur CSR-ansvariga på Volvo Cars och Göteborgs Hamn jobbar med att engagera anställda i CSR. Vi tycker det har varit intressant och givande att få komma ut i näringslivet och se hur man arbetar med dessa frågor i praktiken. Förhoppningsvis väcker vårt arbete intresse för fortsatta studier i hur företag engagerar sin personal till att arbeta med CSR på alla plan i organisationen.

Vi vill passa på att tacka våra respondenter på Volvo Cars och Göteborgs Hamn för att vi har fått ta del av er tid och kunskap. Utan er hade det inte varit möjligt att genomföra detta arbete. Ett extra tack till vår handledare Vedran Omanović som har stöttat oss igenom arbetets alla delar.

Trevlig läsning.

Julia Movander och Dan-Axel Norén Hentz

Göteborg, 2016-06-03

## Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 BAKGRUND .....	7
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	8
1.3 SYFTE .....	9
1.4 FRÅGESTÄLLNINGAR .....	9
1.5 AVGRÄNSNINGAR .....	9
1.6 DISPOSITION .....	10
<b>2. METOD</b> .....	<b>11</b>
2.1 METODVAL.....	11
2.3 URVAL.....	12
2.4 LITTERATURGENOMGÅNG .....	13
2.5 VAL AV TEMAN.....	14
2.6 INTERVJUER .....	15
2.7 BEARBETNING UTAV MATERIAL .....	17
2.8 METODKRITIK.....	18
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>20</b>
3.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) .....	20
3.2 MOTIVATION.....	21
3.3 DELAKTIGHET.....	23
3.4 KOMMUNIKATION .....	25
<b>4. EMPIRI</b> .....	<b>28</b>
4.1 GÖTEBORGS HAMN .....	28
4.1.1 Företagspresentation.....	28
4.1.2 Senior Manager Environment.....	29
4.1.3 Quality Manager & Sustainability Specialist.....	34
4.1.4 Environmental Engineer.....	37
4.2 VOLVO CARS.....	41
4.2.1 Företagspresentation.....	41
4.2.2 Director Sustainability Cordination and Communication.....	42
4.2.3 Chief Compliance & Ethics Officer .....	45
4.2.4 Director Energy.....	48
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>50</b>
5.1 GÖTEBORGS HAMN .....	50
5.1.1 Motivation .....	50
5.1.2 Delaktighet.....	51
5.1.3 Kommunikation .....	53
5.2 VOLVO CARS.....	56
5.2.1 Motivation .....	56
5.2.2 Delaktighet.....	57
5.2.3 Kommunikation .....	58
5.3 JÄMFÖRELSE.....	61
5.3.1 Företag.....	61
5.3.2 Befattningar .....	63
<b>6. SLUTSATS</b> .....	<b>64</b>
6.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	65
<b>7. REFERENSER</b> .....	<b>67</b>
7.1 ARTIKLAR.....	67
7.2 BÖCKER.....	69
7.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	69

7.4 RAPPORTER.....	70
7.5 UPPSLAGSVERK .....	70
<b>BILAGOR .....</b>	<b>71</b>
INTERVJUGUIDE ÖVERGRIPANDE ANSVARIGA.....	71
INTERVJUGUIDE OPERATIVT ANSVARIGA.....	72

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

De senaste årtiondena har förväntningar på företag, regeringar och institutioner förändrats till att de bör lägga ett större fokus på sociala, miljömässiga och ekonomiska mål (Matten & Moon, 2008). Detta arbete kallas för Corporate Social Responsibility. Att pressen har ökat på företag att ta sitt ansvar kan bero på utförsäljningen av offentliga verksamheter till den privata sektorn sedan 60- och 70-talet i Europa. I och med dessa försäljningar får inte staten in lika mycket monetära medel och har därför inte längre råd att ensamt vara ansvarig för samhällsansvaret. Detta har särskilt drabbat de länder som har haft en omfattande offentlig sektor. Privata organisationer behöver därför gå in och dela ansvaret. (Grankvist, 2012)

Företags vilja att arbeta med CSR kommer, enligt Stevens, Steensma, Harrison & Cochran (2005), framför allt ifrån påtryckningar från intressentgrupper som till exempel anställda, aktieägare och kunder som ställer krav på att företaget tar sitt ansvar. Andra anledningar till att organisationer väljer att arbeta med CSR är uppfattningen av att CSR är bra för företaget eftersom det resulterar i en ökad konkurrenskraft och legitimitet. Utöver detta så skapar CSR-arbete en känsla av att man tar sitt ansvar och gör sin plikt. (Bansal & Roth, 2000)

Resultatet av att CSR inte implementeras kan eventuellt leda till att intressentgrupper som bevakar företaget ser att det företaget säger att de gör inte sker i verkligheten, vilket kan ge en dålig bild av företaget och de kan förlora en del av sin legitimitet (Coombs & Holladay, 2012).

För att organisationer ska uppnå sina CSR-mål är engagerade individuella medarbetare av stor vikt (Pedersen, 2006). Engagemang och motivation kan därför ses som nödvändiga för att lyckas. Den här studien kommer utföras på en organisationsnivå för att undersöka hur CSR-ansvariga motiverar och engagerar anställda att arbeta med CSR. Anledningen till att utforska det ifrån en organisationsnivå är att det oftast är där riktlinjerna för CSR-arbetet sätts upp och sedan sprids ut i övriga organisationen.

Delaktighet och kommunikation är bidragande faktorer till motiverade anställda. När anställda får vara med och ta fram CSR-aktiviteter tas deras värderingar med och därmed ger aktiviteterna mening för de anställda (Bhattacharya, Sen & Korschun, 2008). För att anställda ska få en förståelse för varför CSR är viktigt och hur de kan bidra till att organisationen tar sitt ansvar behövs kommunikation (Bhattacharya, Sen & Korschun, 2008). Vår studie kommer därför utgå ifrån dessa två teman som bidragande faktorer för att skapa motivation.

## 1.2 Problemformulering

Företag investerar mycket pengar för att implementera CSR i organisationen. Utan engagemang från företagets anställda kommer inte implementeringen genomföras fullt ut, vilket medför att den avsiktliga goda tanken med CSR inte får sin tänkta effekt (Pedersen, 2006). Resultatet av att CSR inte implementeras kan eventuellt leda till att intressentgrupper som bevakar företaget ser att det företaget säger att de gör inte sker i verkligheten, vilket kan ge en dålig bild av företaget och de kan förlora en del av sin legitimitet (Coombs & Holladay, 2012). Att anställda inte känner delaktighet i framtagandet av CSR gör att de inte känner samma meningsfullhet i CSR-arbetet. Bristande kommunikation kan även vara en annan faktor som påverkar motivation genom att anställda får för lite kunskap om organisationens CSR-arbete och inte förstår vad aktiviteterna resulterar i. (Bhattacharya, Sen & Korschun, 2008) När man har ett intresse för frågan arbetar man oftast hårdare för att det ska genomföras. Engagerade anställda är därför en förutsättning för att CSR-arbetet i organisationen faktiskt utförs (Grankvist, 2012).



### 1.3 Syfte

Syftet med vår studie är att undersöka vilka metoder CSR-ansvariga på två olika företag använder sig av för att motivera sina anställda att arbeta med CSR, samt belysa eventuella skillnader mellan företagen och dess olika befattningar. Vi kommer även undersöka i vilken grad de använder sig av delaktighet och kommunikation för att motivera de anställda.

### 1.4 Frågeställningar

*Hur arbetar CSR-ansvariga med att motivera anställda att arbeta med CSR?*

- I vilken utsträckning används delaktighet och kommunikation för att uppnå motiverade anställda och i så fall på vilket sätt?
- Finns det skillnader mellan hur företag arbetar med motivation och skiljer det sig mellan olika befattningar?

### 1.5 Avgränsningar

Studien kommer fokusera på en organisationsnivå hos företagen och inte en individnivå. Vi kommer därför inte undersöka de anställdas synvinkel på vad de själva anser sig bli engagerade av för att delta i CSR-aktiviteter utan kommer fokusera på hur CSR-ansvariga arbetar för att engagera dem. Valet av att intervjupersonerna har någon form av ledarroll gjorde vi för att CSR är ett relativt brett område som relativt nyligen har blivit populärt att arbeta med. Vi tror därför att personer som jobbar mer direkt med CSR kan ge oss en bredare bild av hur de arbetar med CSR.

Då studien kommer utföras på två företag är urvalet för litet för att resultatet ska kunna generaliseras. De fenomen som observeras gäller därför endast för dessa två specifika företag.

## 1.6 Disposition

Vår uppsats börjar med ett metodavsnitt där vi går igenom vilka metoder vi har använt oss utav för att besvara vår frågeställning. Därefter följer en sammanställning av den teori som vi utgått ifrån i vårt arbete. Efter det presenteras vårt empiriska material som samlats in från respektive företag och avslutningsvis följer vår analys och slutsats där vårt material analyseras och diskuteras.

## 2. Metod

*I det här avsnittet kommer vi gå igenom hur vi har gått tillväga vid insamlandet av teoretiskt och empiriskt material. Vi kommer även motivera vårt val av metod, beskriva processen kring insamlandet av material och framföra kritik till vårt arbete som läsaren bör ta i beaktande.*

### 2.1 Metodval

Eftersom syftet med vår studie är att undersöka *hur* CSR-ansvariga arbetar med att motivera sina anställda att arbeta med CSR, ansåg vi att en kvalitativ studie var det mest lämpliga sättet att genomföra studien på. Kvalitativ forskning genomförs för att bättre sätta sig in i situationer och skapa en förståelse för studieobjektets synvinkel (Holme & Solvang, 1997), vilket behövs för att kunna besvara vår frågeställning. Vi anser att en kvantitativ studie inte hade gett oss lika ingående svar som vi tror krävs eftersom det då är upp till respondenten hur utförliga svar den vill ge. Vid intervjuer har vi möjlighet att ställa följdfrågor för att få mer ingående information kring hur de arbetar med dessa frågor.

Vår studie kommer att genomföras som en fallstudie, vilket innebär att man studerar fall detaljerat och ingående (Bryman & Bell, 2013) och i vårt fall är det företag som kommer att studeras. Syftet med fallstudier är inte att kunna generalisera resultatet utan att studera de specifika fallen och deras kontexter (Bryman & Bell 2013). Vi har valt att genomföra en multipel fallstudie då två olika företag har undersökts.

Eftersom vi har valt att genomföra vår studie hos mer än ett företag kommer vår studie även bli en komparativ studie, vilket innebär att en jämförelse kommer att göras mellan de två företagen (Bryman & Bell, 2013). Vi kommer även samla in material från två olika nivåer inom företagen för att få olika tankar kring frågeställningen och se om det skiljer sig åt beroende på om man sitter i ledningen eller jobbar mer operationellt. Vi tror att vi genom att använda en komparativ design och genom att jämföra två relativt olika företag och nivåer kommer att kunna få en bättre förståelse för hur CSR-ansvariga arbetar med att engagera och motivera

anställda i CSR. Detta för att vi anser att det är relevant att studera två olika perspektiv på vår frågeställning och utifrån det se skillnader och likheter i de två företagens tillvägagångssätt. Även om vår uppsats inte har som syfte att generalisera säger Andersen (1998) att om man genomför flera fallstudier blir möjligheten att generalisera större. Genom att studera två olika fall anser vi därför att man i större grad kan undvika att gå miste om information och kan på detta sätt få en bredare bild av hur CSR-ansvariga arbetar med att motivera och engagera anställda.

För att förstå hur företagen arbetar med att motivera och engagera sina anställda kring CSR och varför de gör som de gör, är det viktigt för oss att få tillgång till detaljerat och ingående material. Vi har därför valt att genomföra kvalitativa intervjuer hos de utvalda företagen då kvalitativa intervjuer ger möjlighet till mer personliga och detaljerade svar (Bryman & Bell 2013). Enligt Andersen (1998) karaktäriseras den kvalitativa intervjuformen av att öppna frågor ställs utan svarsalternativ till respondenten och liknas mer vid ett samtal. Detta för att respondenten inte ska styras av intervjuarna och därmed får möjlighet att kunna uttrycka sina egna åsikter och tankar (Bryman & Bell, 2013).

### 2.3 Urval

De två företag som valts ut för studien är Göteborgs Hamn AB och Volvo Cars AB. Ambitionen när vi valde ut företagen var att de skulle driva ett aktivt CSR-arbete. Vi kontaktade olika företag som enligt deras hemsidor arbetar med CSR. Valet av företag grundades därför på ett målstyrt urval, vilket innebär att fallen och respondenterna väljs ut på grund av att de anses vara relevanta och kan bidra med att öka förståelsen för frågeställningen (Bryman & Bell, 2013).

Valet av respondenter var även det ett målstyrt urval. Vi har valt att först och främst intervjua personer som har ledande positioner inom CSR på företagen för att få en övergripande bild av hur de motiverar de anställda. På Göteborgs Hamn har deras miljöchef (Senior Manager Environment) intervjuats och deras kvalitetschef (Quality Manager & Sustainability Specialist) som även är hållbarhetspecialist och arbetar med de sociala frågorna. På Volvo Cars har deras hållbarhetschef (Director

Sustainability Coordination & Communication) intervjuats och även deras chef för etiska frågor (Chief Compliance & Ethics Officer).

För att få en tydligare bild av deras arbete med att skapa intresse kring CSR valde vi att även intervjua en person på varje företag som arbetar mer operativt med CSR och därför är ytterligare ett steg närmare de anställda. Detta skedde genom ett så kallat snöbollsurval, vilket innebär att man använder sig av de redan kontaktade respondenterna för att hitta ytterligare respondenter som är relevanta för frågeställningen (Bryman & Bell 2013). Dessa respondenter hittades efter samtal med de intervjuade cheferna. På Göteborgs Hamn valdes en miljöingenjör (Environmental Engineer) ut som ansvarar för miljöarbetet i Energihamnen och på Volvo Cars valdes personen ut som ansvarar för energi (Director Energy) på Volvo Cars produktionsanläggningar.

Valet av att intervjua flera personer på endast två företag istället för att endast intervjua en CSR-ansvarig på fler företag har gjorts för att vi vill få en djupare bild av hur varje företag arbetar och vi tror att alternativet hade gjort att vi endast hade fått ett ytligt svar på hur företagen arbetar. Genom att intervjua flera personer på ett företag får vi fler synvinklar som kan skilja sig åt och därmed ge en mer rättvis bild av hur företaget arbetar. Syftet med vår studie är inte heller att kunna generalisera utan att studera de specifika fallen mer ingående.

Vi har valt att inte ta med respondenternas namn då vi inte anser att det är relevant till vår studie utan det är deras befattning och tankar som vi finner intressanta.

Respondenterna benämns därför med deras titel.

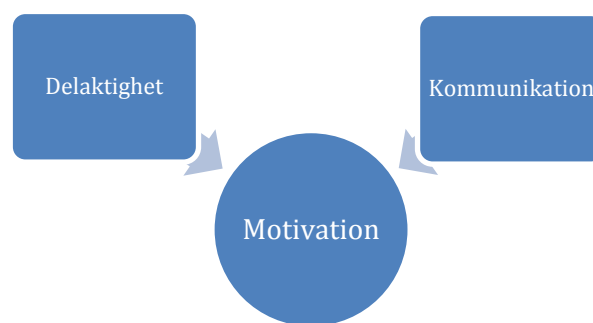
## 2.4 Litteraturgenomgång

Vi har använt oss av ett abduktivt förhållningssätt när vi samlat in vårt teoretiska material. Det abduktiva förhållningssättet kännetecknas av att man successivt samlar in teoretiskt och empiriskt material. (Alvesson & Skoldberg, 1994) Detta har gjort att vi har kunnat anpassa teori och empiri allt eftersom vår förståelse har ökat.

Litteraturen som vi har baserat vår uppsats på har samlats in genom att vi först läste en omfattande artikel som är en litteraturgenomgång inom ämnet CSR. Artikeln hittades genom att använda Handelshögskolans biblioteks sökfunktion och sökorden som angavs var “CSR” och “Review”. Efter att vi hade läst igenom artikeln och hittat ett ämne som intresserade oss använde vi oss igen av bibliotekets sökfunktion för att hitta mer specifika artiklar som berörde vår frågeställning. Sökningar vi gjorde hade sökord som till exempel; “Employee engagement”, “Motivation” och “Communication” kombinerat med “CSR”. Dessa begrepp valdes på grund av att vi fann dem relevanta till vår studie.

Vi har också letat efter böcker som behandlar ämnet. Böckerna hittade vi i bibliotekets CSR-sektion och vi började med att titta på böckernas titel och sedan utefter det sortera ut dem som vi ansåg vara relevanta. Nästa selektering gjorde vi genom att gå igenom sammanfattningar och kapitel titlar i böckerna för att hitta relevanta delar som vi kunde använda oss utav. Detta för att undvika att lägga för mycket tid på att läsa igenom hela böcker. Metodböcker hittades dels med tips från vår handledare och dels från bibliotekets avdelning för metodböcker.

## 2.5 Val av teman



Källa: Egen, 2016

De tre teman som vi valt är *motivation*, *delaktighet* och *kommunikation*. Dessa kommer användas genom hela arbetet för att ge struktur och göra det lättare att följa med i våra resonemang. Det första temat behandlar generellt vad organisationer gör för att motivera, men efter att ha läst litteratur inom ämnet valdes två mer ingående

teman ut då de ofta var återkommande när vi läste om motivation i den litteraturgenomgång som vi gjort. *Delaktighet* valdes ut då anställda känner en större meningsfullhet i CSR om de också får vara med och fatta beslut (Bhattacharya, Sen & Korschun, 2008) och att motivation skapas när anställda har möjlighet att komma med egna initiativ (Glavas & Piderit, 2009). *Kommunikation* i sin tur valdes ut då god kommunikation är en förutsättning för att anställda ska kunna få kunskap om organisationens CSR-arbete (Bhattacharya, Sen & Korschun, 2008) och leder till medarbetarengagemang, högre tillit, effektivitet och lönsamhet (Pounsford, 2007). *Delaktighet* och *kommunikation* är därför viktiga för att skapa *motivation*. Vi tror därför att dessa tre kombinerat ger oss ett bra ramverk för att besvara vår frågeställning.

## 2.6 Intervjuer

För att få svar på vår frågeställning har vi totalt gjort sex intervjuer på två olika företag (se tabell 1). Respondenterna intervjuades på sina respektive kontor i konferensrum, vilket var en lugn miljö som vi tror att respondenterna kunde känna sig trygga i. En lugn miljö är viktigt för en lyckad intervju enligt Bryman och Bell (2013). Under alla sex intervjuer har båda författarna närvarat för att båda skall kunna reflektera över svaren. Vi har turats om att ställa frågor för att den ena skall kunna fokusera på att hitta lämpliga följdfrågor.

Alla intervjuer har även spelats in för att sedan transkriberas. Intervjuernas längd varierar mellan 35-60 minuter. De flesta är runt 35-45 minuter, men vi har en intervju som är betydligt längre då respondenten valde att först ha en allmän genomgång över deras CSR-arbete i 30 minuter, och därefter fick vi möjlighet att ställa våra frågor. Intervjuerna med de båda operativt ansvariga är även de något kortare än de andra då respondenterna inte gav lika ingående svar. Detta visar sig även i omfattningen av deras delar i empirin.

Tabell: 1

<i>Göteborgs Hamn</i>	<i>Kod</i>	<i>Datum</i>	<i>Transkribering (sidor)</i>
<i>Senior Manager Environment</i>	<i>Respondent A</i>	<i>Intervjuad: 2016-04-22</i>	<i>10</i>
<i>Environmental Engineer</i>	<i>Respondent B</i>	<i>Intervjuad: 2016-04-26</i>	<i>10</i>
<i>Quality Manager &amp; Sustainability Specialist</i>	<i>Respondent C</i>	<i>Intervjuad: 2016-04-27</i>	<i>7</i>
<b><i>Volvo Cars</i></b>			
<i>Director Sustainability Cordination and Communication</i>	<i>Respondent D</i>	<i>Intervjuad: 2016-04-28</i>	<i>11</i>
<i>Chief Compliance &amp; Ethics Officer</i>	<i>Respondent E</i>	<i>Intervjuad: 2016-05-02</i>	<i>7</i>
<i>Director Energy</i>	<i>Respondent F</i>	<i>Intervjuad: 2016-05-04</i>	<i>6</i>

Vi har valt att använda oss utav en *semistrukturerad* intervjumetod då vi har använt oss utav relativt specifika frågor för att kunna få svar på vår frågeställning, men samtidigt har de varit öppna för att den intervjuade personen skall ha en stor frihet att själv välja hur den svarar på frågorna (Bryman & Bell 2013). Vi har även försökt ställa följdfrågor som vi känner är relevanta till det den intervjuade har sagt, vilket accepteras i semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2013). Dessa följdfrågor har ställts för att få mer utvecklande svar då vi bett respondenten att ge konkreta exempel och beskriva mer i detalj vad den menar. Respondenterna fick inte ta del av frågorna innan intervjun då vi ville ha så spontana svar som möjligt och inte begränsa deras svar till frågeställningarna.

Eftersom vi genomför en multipel fallstudie har vi blivit tvungna till att ha en viss struktur i våra frågor till respondenterna för att sedan kunna jämföra de olika intervjuerna med varandra. Innan vi genomförde intervjuerna gjorde vi därför en *intervjuguide* (Bryman & Bell, 2013). Syftet var att få en minneslista över det områden som vi ville beröra för att på så sätt kunna få en mer strukturerad lista på



frågeställningar som vi ville ta upp (Bryman & Bell, 2013). Detta möjliggjorde för oss att få en bild över hur den intervjuade upplever sin värld och att frågorna blir mer flexibla (Bryman & Bell, 2013).

Vi försökte att inte göra för specifika frågor då det kan hindra alternativa idéer eller synsätt (Bryman & Bell, 2013). När vi skrev frågorna så lade vi stor vikt vid att reflektera över vad vi behöver veta för att kunna få svar på vår frågeställning. Det är viktigt att man ser till att frågorna täcker de teman man har, men att man försöker undersöka det från den intervjuades perspektiv (Bryman & Bell, 2013). Vi delade upp frågorna efter våra teman för att på så vis få någon typ av ordning i hur vi ställde våra frågor, men också för att underlätta svar på våra frågeställningar (Bryman & Bell, 2013).

Vi försökte också under alla intervjuer att inte ställa ledande frågor då det kan påverka hur respondenten besvarar frågorna och ger därmed inte en bra bild av hur den intervjuade själv ser på saker och ting. Alla intervjuer inleddes med lite bakgrundsfakta om personen som till exempel utbildning, hur länge man arbetat i organisationen och position. Både för att det ska underlätta för oss att förstå deras utgångspunkt och för att få den intervjuade att känna sig bekväm eftersom det är lättbesvarade frågor.

## **2.7 Bearbetning utav material**

Alla intervjuer har transkriberats för att vi ska kunna fokusera på vad den intervjuade säger samt att hitta lämpliga följdfrågor för att se till att vi får så ingående svar som möjligt. Det är därför tryggt att veta att vi inte behöver fokusera på att föra anteckningar utan kan koncentrera oss på intervjun. Transkribering har även fördelen att man kan gå tillbaka och läsa vad respondenten har sagt och det underlättar även analysarbetet (Heritage 1984 se Bryman & Bell, 2013 s.489). Efter intervjuerna har vi satt oss ner och gått igenom hur de gick. Vi har gjort noteringar om intervjupersonen var samarbetsvillig, nervös, var intervjun gjordes och om miljön där intervjun genomfördes var lugn eller stökig. Detta gjorde vi för att kunna ta det i beaktande vid analys av intervjuerna. I bearbetning av de transkriberade intervjuerna sorterades

respondentsvaren efter våra tre teman: motivation, delaktighet och kommunikation. Detta för att dels ge oss författare en bättre översikt av materialet och dels ge läsaren en struktur som följer genom teorin, empirin och analysen.

## 2.8 Metodkritik

Vid genomförandet av en studie är det viktigt att vara uppmärksam på eventuella brister i den metod man valt. Genom att vara observant på de brister man har kan man lättare försöka ta hänsyn till dessa i analysen av materialet. Den kvalitativa forskningen anses av vissa kritiker vara för subjektiv då den kan präglas av intervjuarnas personliga uppfattningar och intressen eftersom det är forskarna som väljer vad som observeras och registreras. (Bryman & Bell, 2013) Att vara helt objektiv är omöjligt, men vi har i största möjliga mån försökt att lämna våra egna intressen och åsikter utanför, både vid intervjutillfällena och vid analysen av materialet för att inte färga resultatet av vår undersökning.

Ytterligare en kritik till den kvalitativa forskningen är att den inte går att generalisera eller replikera. Den bygger på de enskilda intervjuades personliga åsikter och tankar och de går därför inte att dra slutsatsen att resultatet är applicerbart i andra sammanhang än för just de här två företagen. Med andra respondenter hade resultatet med största sannolikhet sett annorlunda ut. (Bryman & Bell, 2013) Vår avsikt är inte att kunna generalisera utan att studera de specifika fallen, men det är något som är viktigt för läsaren att vara medveten om.

Det finns även kritik till snöbollsurval och det är att det finns en risk för att personen man frågar rekommenderar respondenter med liknande inställning och åsikter och materialet blir därmed inte tillräckligt allsidig (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Detta bör därför tas i beaktande av läsaren. Under intervjuerna upplevde vi dock inte att samma åsikter alltid delades.

Alla våra intervjuer har spelats in och transkriberats. En eventuell nackdel med att spela in kan vara att man gör respondenten nervös (Bryman & Bell, 2013) vilket vi

upplevde att vissa var, men vi har försökt att förklara innan intervjun att inspelningen bara används för att vi ska kunna använda den i analysen av materialet.

Vi upplevde att vissa av respondenterna kände sig obekväma i situationen, antingen genom att de verkade nervösa eller att de ställde sig i försvarsställning när vi ställde vissa av våra frågor. Därför fick vi i vissa fall inte så ingående svar som vi kanske hade velat.

### 3. Teoretisk referensram

*I det här kapitlet har vi för avsikt att presentera begreppet CSR för att ge en bild av dess innebörd. Vi kommer även att presentera olika definitioner utav CSR. Detta för att skapa en förståelse för läsaren och ge en möjlighet att lättare förstå syftet med vårt arbete. Efter denna mer allmänna genomgång av begreppet kommer vi att presentera det teoretisk material som ska hjälpa oss att besvara vår frågeställning hur CSR-ansvariga arbetar med att motivera anställda att arbeta med CSR. Denna del är uppdelad efter våra tre teman motivation, delaktighet och kommunikation. Valet av dessa teman diskuteras i vår metoddel.*

#### 3.1 Corporate Social Responsibility (CSR)

CSR (Corporate Social Responsibility), eller på svenska – företagens sociala ansvar, handlar om enligt Werther och Chandler`s (2006) att CSR ska vara integrerat i företagets strategi. CSR är även ett sätt att upprätthålla ett företags legitimitet av deras handlingar i samhället genom att sätta intressenters delaktighet i främsta ledet (Werther & Chandler`s 2006). Coombs och Holladay (2012) skriver att, ”CSR kan bidra till samhällets bästa när organisationen erkänner och inkorporerar bekymren hos samhället i stort” (Coombs & Holladay, 2012 s.6-7). De hävdar också att CSR bör ses som ett komplement, inte en tävlan mot, ett företags mål (Coombs & Holladay, 2012). EU- kommissionens definition av ” CSR är att det är ett koncept där företag integrerar social och miljömässiga åtaganden i deras företagande samt i interaktionen med intressenter på en frivillig basis” (European Commission, 2016).

Varför företag engagerar sig i CSR kan vara av olika anledningar. En kan vara att man engagerar sig på grund av institutionella påtryckningar, framförallt ifrån intressenter (Sharma & Henriques, 2005). Intressenter är personer eller grupper som har intresse i företaget eller påverkas av deras verksamhet (Park & Allaby, 2013). Intressenter har tre olika motiv till att pressa företag att arbeta med CSR (Aguilera et al, 2007). Dessa är egenintresse, relationell (som baserar sig på relationen mellan gruppmedlemmar) och moral (Aguilera et al, 2007). Företag kan bli belönade genom att följa dessa påtryckningar genom köp av produkter samt genom stöd, men kan

också bli bestraffade genom bojkotter, dåligt rykte och negativ mediauppmärksamhet (Coombs & Holladay, 2012).

Hållbar utveckling och socialt ansvar är begrepp som, enligt Grankvist (2012), de flest har koll på. Däremot finns det en viss förvirring kring vilket begrepp som ska användas för det. CSR är det mest använda begreppet, men det används även andra begrepp som exempelvis "corporate citizenship" som diskuterar företagens ansvar gentemot anställda, "triple bottom line" som undersöker det miljömässiga och sociala ansvarstagandet, "environmental and social governance" handlar om hur man styr på ett miljömässigt och socialt sätt. "Sustainability" är ett begrepp som håller på att växa fram (Grankvist, 2012).

### 3.2 Motivation

Glavas (2012) säger att ekonomisk vinst inte är nog för att skapa engagemang hos anställda, utan de behöver känna att deras arbete är meningsfullt. Känslan av meningsfullhet skapas när deras arbete går i linje med dem själva och deras värderingar och moral. Glavas (2012) utarbetade därför *Model of Meaningfulness at/in work*. Modellen bygger på att en anställd kan känna meningsfullhet på två sätt: *meaningfulness at work* och *meaningfulness in work*. *Meaningfulness at work* innebär att den anställde känner att den har ett medlemskap i organisationen och finner det organisationen gör meningsfullt. *Meaningfulness in work* innebär att den anställde känner meningsfullhet i de arbetsuppgifter som den utför inom organisationen. (Glavas, 2012)

Om båda dessa typer av meningsfullhet är låga är den anställde oengagerad och oinspirerad. När den anställde känner hög *meaningfulness at work*, men låg *meaningfulness in work* tyder det på att hållbarhetspolicyn inte implementeras längre ner i organisationen utan endast är en del av de högre nivåerna inom företaget. En anledning till detta kan vara att företaget har kommunicerat ut till sina anställda vad de arbetar med högre upp i företaget, gett möjlighet till frivilliga initiativ utanför arbetsområdena eller gjort donationer, vilket har skapat en känsla av stolthet hos de anställda. Om *meaningfulness at work* är låg och *meaningfulness in work* är hög ingår hållbarhet i den anställdes arbetsområde, men företaget som helhet arbetar inte med

hållbarhet. När både organisationen såväl som den enskilde anställde arbetar med hållbarhet känner medarbetaren både *meaningfulness at work* och *in work*.

Hållbarhetsarbetet är väl inbäddat i företaget. Det är därför den kombination av meningsfullhet som antagligen har störst inverkan på anställda, men den är också svårast att uppnå. (Glavas, 2012)

Anledningen till att *Model of Meaningfulness at/in work* är intressant för vårt arbete är att den visar på att det inte enbart är viktigt att organisationen utåt sett arbetar med CSR, för att det ska vara meningsfullt för anställda, utan det är också viktigt att anställda kan se meningsfullheten i deras eget arbete. De behöver därför förstå hur deras insats är relaterad till organisationens CSR-arbete och att de får vara en del av det.

Utifrån sin studie och sin modell, *Model of Meaningfulness at/in work*, vill Glavas (2012) poängtera tre viktiga punkter. Den första är att hållbarhet måste vara inbäddad i organisationen för att det ska väcka engagemang hos anställda, vilket har diskuterats ovan. I sin andra punkt menar Glavas (2012) att organisationer inte heller kan skapa engagemang endast genom att visa upp deras hållbarhetsarbete med tjugiga rapporter utan hållbarhetsarbetet måste göras till något personligt för att skapa meningsfullhet för de anställda. Organisationer bör därför inte utgå ifrån hållbarhet utan vad som skapar värde och passion hos de anställda. (Glavas, 2012) Att man ska utgå ifrån de anställda diskuterar även fler forskare. Bansal (2003) hävdar att det måste finnas ett individuellt intresse för att frågor ska tas upp och få fäste inom en organisation och för att de anställda ska känna engagemang betonar Kristof (1996) vikten av att de behöver känna att deras värderingar går i linje med företaget och dess aktiviteter.

Glavas (2012) anser att man i för liten utsträckning försöker förstå de värderingar och känslor som de anställda har när man sätter upp företagets värderingar och om företag inte enbart fokuserar på deras vinst utan även på individers behov kan det motivera anställda att ge mer av sin fulla kapacitet i arbetet som belöning till företaget. I den tredje och sista punkten poängterar Glavas (2012) vikten av att skapa relationer mellan anställda och organisationen och dess intressenter. Hållbarhetsarbetet bygger på relationer och måste därför ske på en kollektiv nivå. Vikten av goda relationer kommer diskuteras mer under kommunikation.

En anledning för anställda att engagera sig i CSR är enligt Tuzzolino och Armandi (1981) behovet av att utvecklas. Det kan till exempel bero på psykologiska behov, för att få ökat självförtroende och självförverkligande (Tuzzolino & Armandi, 1981). När organisationer tar socialt ansvar tillåts anställda att bry sig om andras välmående på jobbet. De kan på så sätt vara sig själva i större utsträckning. (Glavas & Piderit, 2009) Enligt Kahn (1990) blir anställda mer engagerade i sitt arbete ju mer de kan vara sig själva. Detta kan även kopplas till det som diskuterats ovan att det är viktigt att utgå ifrån de anställda när man väljer ut CSR-aktiviteter inom organisationen för då kan de anställda ta med sig en större del av sig själva till arbetet, vilket skapar engagemang. Cropanzano och Rupp (2008) tror dock att anställda inte endast drivs av egoistiska motiv där de ser till vad de själva får ut av att delta i CSR-aktiviteter. De tror att anställda även kan vilja engagera sig i CSR-frågor om de uppfattar att deras organisation handlar moraliskt riktigt. De kan då bli inspirerade att själva ta sitt moraliska ansvar och engagera sig i CSR. Det är därför viktigt att organisationen är en förebild inom CSR för att få med sig anställda. (Cropanzano & Rupp, 2008)

### 3.3 Delaktighet

Glavas (2012) anser att organisationer behöver förstå de bakomliggande mekanismerna till vad som engagerar anställda och att man ska utgå ifrån de anställdas värderingar. Genom att låta de anställda vara med och ta fram CSR-aktiviteterna inom en organisation får man med de anställdas värderingar och ger därmed aktiviteterna mening. (Bhattacharya, Sen & Korschun, 2008) Därför anses delaktighet vara relevant för vår frågeställning.

För att skapa engagemang hos en organisations intressenter i beslutsfattandet måste ledningen dela med sig av en del av sin makt enligt Coombs och Holladay (2012). De anställda är en del av intressentgruppen. Intressenterna måste få chansen att påverka utformningen av CSR-aktiviteter för att bli engagerade och engagemanget blir på så sätt effektivt. Det finns tre olika steg i hur mycket avkall ledningen ger på sin makt till intressenterna enligt Coombs och Holladay (2012). De kallar dessa *involverande* (involvement), *samarbete* (collaboration) och *bemyndigande* (empowerment). *Involverande* innebär att företag tar intressenternas intressen i beaktande vid

beslutsfattande. Vid *samarbete* får intressenterna vara med och tycka och ta fram CSR-initiativ. *Bemyndigande* ges när intressenterna får ta fram och välja de CSR-initiativ som de själva tycker är bra. *Bemyndigande* leder till att ledningen gör avkall på sin makt och förlorar mycket av sin kontroll över beslutsprocessen. (Coombs & Holladay, 2012)

Intressenterna behöver förstå varför vissa beslut har tagits. När de vet vilka kriterierna för beslutet är kan de lättare bedöma om de anser att det var ett rättvist beslut. Om de känner att de inte är delaktiga i det slutgiltiga beslutet skapas inget engagemang från deras sida. De behöver därför informeras om processen fram till beslutet och varför just det beslutet har fattats. När intressenter får vara med i den grad i beslutsfattandet att det blir ett *samarbete* eller *bemyndigande* ökar förståelsen för varför ett specifikt CSR-initiativ har valts ut. (Coombs & Holladay, 2012)

För att skapa engagemang anser Glavas och Piderit (2009) att det är viktigt att anställda får komma med idéer. Det ger de anställda en känsla av delat ägarskap. Anställda bör därför uppmuntras till att komma med egna idéer och få chans att driva dem själva. (Glavas & Piderit, 2009) Enligt Ramus och Stegers (2000) studie är en övertygande och välkommunicerad miljöpolicy den viktigaste faktorn för att anställda ska komma med miljöinitiativ, men även uppmuntran från ledare är en viktig faktor. Från de anställdas synvinkel, som medverkade i Ramus och Stegers (2000) studie, verkade inte ledarna ge lika mycket uppmuntran till miljöinitiativ som till övriga mer affärsinriktade aktiviteter. Utbildningar inom miljö ökade även sannolikheten för denna typ av initiativ. (Ramus & Steger, 2000)

Hur frågor flödar genom en organisation har Bansal (2003) utarbetat en modell för. Först identifieras problem från *issue pool* vilket författaren benämner *issue identification*. Frågan analyseras på både individ- och organisationsnivå för att sedan förflyttas upp till de högsta cheferna. Det sker ett utbyte av information och byggs upp ett stöd för frågan. Den här delen kallas för *issue selling*. Det tredje och sista steget i modellen är *response*. Det är först här som åtgärder tas. Det kan ske på två olika nivåer: individnivå, där endast individer är involverade, eller på organisationsnivå, där organisationens medlemmar, resurser och processer involveras. (Bansal, 2003)



För att frågor ska lyftas från *issue pool* krävs enligt Bansal (2003) att det finns ett individuellt intresse och att frågan tilltalar organisationen i förhållande till deras värderingar. När en individ har ett intresse för frågan skapas ett engagemang och om en fråga är i linje med organisationens värderingar ökar chansen att den tas upp som *organizational agenda* då värderingarna påverkar vad som anses vara organisationens ansvar. (Bansal, 2003)

Det Bansals (2003) modell visar är att en fråga väljs ut efter individuella intressen och organisationens värderingar. Det är därför avgörande med *issue selling* för att frågan inte endast ska bli något som intresserar en person. För detta krävs kommunikation som kommer diskuteras nedan.

### 3.4 Kommunikation

Även enligt Coombs och Holladay (2012) bör CSR styras av de förväntningar och värderingar som organisationens intressenter har. När intressenter kan se att delar av deras värderingar finns i organisationen kan de identifiera sig med den och då ökar sannolikheten att de stöttar organisationen. Kommunikation är därför viktigt för det uppmärksammar dessa gemensamma värderingar och skapar därmed identifikation med organisationen och dess CSR-arbete. Kommunikationen till de anställda är särskilt viktigt för att de ska förstå hur organisationens CSR-initiativ är relaterade till deras arbete och deras organisation. (Coombs & Holladay, 2012)

Chaudhri (2014) har identifierat tre olika sätt att se på kommunikation: instrumentell, relationell och konstituerande. Instrumentell innebär att kommunikation ses som ett sätt att uppnå sin affärsstrategi på, relationell fokuserar på att kommunikation bygger relationer till intressenter vilket skapar engagemang och tillit hos dem och konstituerande innebär att man anser att kommunikation är det som utgör organisationen och ger den legitimitet. I Chaudhris (2014) studie visade sig det instrumentella synsättet vara det synsätt som användes mest. Det användes för att skapa uppmärksamhet och stöd för deras CSR-aktiviteter och för att informera om dem. Genom att göra detta framstår organisationen som transparent, vilket man

hoppas ska ge resultat i förbättrade relationer till både anställda och andra intressenter. (Chaudhri, 2014)

Morsing och Schultz (2006) lyfter fram att man bör låta externa intressenter göra uttalande för företagets CSR-arbete då det kan ge positiva effekter eftersom det visar på att intressenterna har fått vara en del i dialogen kring CSR-arbetet. Genom att låta intressenterna vara med att skapa informationen kan det också göra att de känner en större tillhörighet till organisationen. En genuin tvåvägskommunikation kan vara extremt svårt att uppnå, men de anser att det är någonting som man ändå bör sträva mot för att skapa bra relationer till intressenterna. (Morsing & Schultz, 2006) Även Pedersen (2006) diskuterar att det är svårt att uppnå bra intressentdialoger. Detta för att det är beroende av organisationens medvetenhet, förmåga, villighet och intressen (Pedersen, 2006). Morsing och Schultz (2006) studie riktar sig mer åt externa intressenter och vikten av att ha goda relationer till dessa, men vi anser att resultatet av deras studie även kan användas till interna intressenter.

Ytterligare problem med att kommunicera till anställda visar Bhattacharya, Sen och Korschuns (2008) studie. Deras studie fokuserar på när, hur och varför anställda engagerar sig i CSR-frågor och de identifierade fyra problem till att CSR inte fungerar som ett internt marknadsföringspåtryckningsmedel. Den första faktorn är att anställda har för lite kunskap om organisationens CSR-arbete på grund av dålig kommunikation och att de anställda inte är involverade i initiativen. Den andra faktorn är att anställda har svårt att förstå hur CSR-arbetet kan bidra till att tillgodose deras psykologiska behov. Den tredje faktorn är att anställda inte förstår vad de får ut av CSR. Den fjärde och sista faktorn är att CSR-arbetet styrs uppifrån och ner. (Bhattacharya, Sen och Korschun, 2008)

Bhattacharya, Sen och Korschun (2008) presenterar utifrån de här problemen fem förslag för att undvika dessa. Den första är att CSR måste komma närmare de anställda. Detta sker genom att förklara de bakomliggande faktorerna, hur det ska genomföras, vilka utmaningar som finns, vilka resurser som behövs och vad CSR-arbetet ska resultera i. Det som är viktigt är att de använder sig av flera olika kanaler för att kommunicera och de måste tänka på att presentera det på ett trovärdigt sätt. De

tror att organisationer ska försöka ge så objektiv information som möjligt genom att använda sig av respekterade interna personer, hellre än genom att försöka engagera genom entusiastisk retorik då det kan ses som endast reklam. Bra talare är dock viktigt för att inspirera, men det behövs även trovärdighet. Den andra är att organisationer måste förstå vad deras input i CSR-aktiviteter får för resultat och vad det ger för fördelar. Det tredje är att organisationer måste förstå de anställdas behov och utifrån dem skapa aktiviteter för varje segment av anställda. Det fjärde innebär att organisationer ska använda CSR för att skapa större identifikation för anställda till organisationen. Det femte är att anställda ska involveras i framtagandet av CSR-arbetet. Det gör att man får med de anställdas värderingar i arbetet och därmed ger det mening. (Bhattacharya, Sen & Korschun, 2008)

Enligt Pounsford (2007) leder olika kommunikationssätt till medarbetarengagemang och högre tillit, effektivitet och lönsamhet. Thomas, Zolin och Hartman (2009) betonar även den vikten av kommunikation. Genom att anställda blir väl informerade av deras chefer och medarbetare litar de i större grad på dem eftersom deras osäkerhet minskar. (Thomas, Zolin & Hartman, 2009) Därför är det utifrån våra frågeställningar intressant att titta på vad som tidigare visat på god kommunikation för att engagera anställda.

## 4. Empiri

*Empirin är uppbyggd genom att respektive företag först presenteras. Efter det är empirin uppdelade efter de tre respondenterna och deras svar har delats upp i våra tre teman. Detta för att ge en tydlighet och för att man ska kunna se eventuella skillnader mellan företagen och respondenterna.*

### 4.1 Göteborgs Hamn

#### 4.1.1 Företagspresentation

Göteborgs Hamn är ett kommunalt bolag och ägs av Göteborgs Stad. De får inget finansiellt stöd från Göteborgs Stad utan de finansierar sig själva (Göteborgs Hamn, hållbarhetsredovisning, 2015). Göteborgs Hamn äger all mark och infrastruktur i Göteborgs Hamn, men det är internationella hamnoperatörer som hanterar godsens. Deras affärsidé är ”att skapa förutsättningar för ett starkt, effektivt och hållbart godsnav” (Göteborgs Hamn AB, 2016c). Det Göteborgs Hamn ska göra för att uppnå detta är att de ska ”tillhandahålla infrastruktur och energihamn, ansvara för säkerhet, anlöpsprocess och samordning samt marknadsföra hela hamnen både nationellt och internationellt” (Göteborgs Hamn AB, 2016b). Av Sveriges utrikeshandel passerar cirka 30 procent Göteborgs Hamn och det är den största hamnen i Skandinavien. Det är också den enda hamnen i Sverige som kan ta emot de allra största containerfartygen och de har cirka 130 direktförbindelser. (Göteborgs Hamn AB, 2016b) Göteborgs Hamn har 123 personer anställda. (Respondent C, 2016-04-27)

I Göteborgs Hamns affärsidé ingår att man ska arbeta för ett hållbart godsnav. Detta gör de utifrån de tre perspektiven av CSR: ekonomiskt, socialt och miljömässigt. (Göteborgs Hamn AB, 2016a) De är medlemmar i *CSR Västsverige* som är ett nätverk för Västsveriges CSR-arbete. (Göteborgs Hamn, 2016d) De långsiktiga ekonomiska målen är att de vill ha en stark volymtillväxt, vara ett starkt godsnav med störst linjeutbud i Skandinavien och Baltikum, ha en god finansiell styrka samt att alltid ha kunden i centrum. (Göteborgs Hamn AB, 2016b) Eftersom Göteborgs Hamn ägs av Göteborgs Stad följer de stadens miljöpolicy. De huvudområden som de arbetar med för att ta sitt miljöansvar är begränsad klimatpåverkan, minskad lokal miljöpåverkan och minskad resursanvändning. Deras arbete för att uppnå detta sker ofta i samverkan med deras kunder då de vill vara en föregångare kring hållbarhet inom transport.

Deras miljöarbete står högt upp på listan över de ledande i världen och de är ett klimatneutralt företag. De är även certifierade enligt ISO 14001. (Göteborgs Hamn AB, 2016c) Deras sociala ansvar är ”att bidra till lokal och regional sysselsättning, bidra till en god arbetsmiljö och hälsa samt vara en del av lösningen på samhällets utmaningar” (Göteborgs Hamn AB, 2016d). För att uppnå en god arbetsmiljö arbetar de internt såväl som med externa intressenter och genom att de delar med sig av sina kunskaper vill de vara med och minska utanförskapet i vårt samhälle. De har bland annat ett samarbete med Göteborgs Räddningsmission. (Göteborgs Hamn AB, 2016d) Deras hållbarhetsrapport följer Global Reporting Initiative (GRI) G4:s riktlinjer hur en rapport ska utformas. (Göteborgs Hamn AB, 2016a)

#### **4.1.2 Senior Manager Environment** (Respondent A)

##### **4.1.2.1 Motivation**

Respondenten säger att det används både morot och piska för att motivera de anställda. Det som används som morot är att det är positivt för företaget utåt om de arbetar med CSR och de försöker förklara bakgrunden till frågan. De ger även goda exempel hämtade utifrån till de anställda och diskuterar hur de själva kan arbeta med frågan. Något belöningsystem för den enskilde anställde finns inte utan incitamentet enligt respondenten är att det är bra för företaget om de anställda bidrar. Om inte moroten är effektiv tar de fram piskan istället och talar om att det här är ett av deras mål och de ska följas. Respondenten nämnde ett exempel på när de anställda ställde sig kritiska och det var när pappersmuggarna till kaffet skulle bytas ut till porslinsmuggar. Då användes piskan och inte moroten eftersom det var ett krav att inte använda några engångsartiklar från företagets sida. Det som respondenten ofta återkommer till är att det krävs ”tjat och gnat” för att få de anställda att arbeta med CSR.

Att få anställda att förstå hur deras arbete är relaterat till CSR ses som en utmaning enligt respondenten. Dels är inte miljöarbetet alltid relaterat till deras arbete och dels är det svårt att få anställda att känna en koppling till CSR på ett högre plan. Hamnens påverkan som helhet och hur den enskildes bidrag påverkar i slutändan är svårt för den anställde att förstå, utan det är endast de som är väl insatta i frågan som har en förståelse för det enligt respondenten. Respondenten lyfter även fram att CSR har

mycket åsikter och synpunkter bakom sig. Det är lätt att säga att man är positivt inställd till CSR, men när det kommer till genomförandet av specifika frågor har människor svårt att se utanför sig själva.

*"Folk har ofta svårt att lyfta blicken och se helheten."* (Respondent A, 2016-04-22)

Som exempel på detta tar respondenten upp att man känner sig delaktig i hållbarhetsarbetet som görs internt, men inte externt. De anställda förstår att de är ansvariga för deras egen arbetsmiljö, men inte hur de kan påverka arbetsmiljön för de som arbetar med och för organisationen. Till exempel är många anställda medvetna om att lastbilschaufförerna som lämnar gods i hamnen jobbar under hårda villkor, men de förstår inte hur de själva kan påverka arbetsförhållandena till det bättre för dessa personer. Det respondenten ser som ett sätt att förbättra detta är att ge ut mer information och sprida ut ansvaret till fler funktioner än som nu när det är samlat i en specifik funktion. Genom att ge människor befogenhet att påverka blir det också mer intressant enligt respondenten.

I miljöfunktionen blir de avdelningar och personer som inte deltar i så stor utsträckning prioriterade i miljöavdelningens interna lobbyarbete säger respondenten. Då försöker de vara tillmötesgående och ge information. De försöker även vinkla frågan på ett annat sätt för att skapa intresse. Ibland trycker de därför mer på den ekonomiska hållbarheten i frågan för att få med sig de anställda som är mer vinstdrivna än miljödrivna. I enklare och mindre frågor får det dock inte bli någon diskussion utan det ska enligt respondenten bara genomföras utan att det behöver motiveras. Därför lades det inte ner så mycket tid på att övertyga de anställda om de positiva effekterna av att ta bort pappersmuggarna. Respondentens övervägde att ta fram siffror för att visa på de positiva effekterna av beslutet och tror att det hade hjälpt till att övertyga vissa, men respondenten kände sedan att det inte ska behövas tas fram sådana siffror och de som var emot hade antagligen inte tänkt annorlunda ändå. Respondenten beslutade sig därför för att inte ta fram några sådana siffror. Respondenten anser att vid så enkla åtgärder får det inte bli en diskussion och att de då får använda piskan. Det är bättre att lägga tid på diskussion av större frågor där det finns fler synvinklar menar respondenten.

*”Vi måste kunna slå en mygga utan att det blir en massa liv.”* (Respondent A, 2016-04-22)

Hur engagerade de anställda är i CSR skiljer sig från person till person berättar respondenten. Vissa är ”glada amatörer” som inte riktigt vet varför saker utförs men gör det med glädje, medan andra inte är känslomässigt engagerade i frågan men ser till att det blir utfört.

#### **4.1.2.2 Delaktighet**

När de först inledde arbetet med CSR tog de fram en ”Code of Conduct” som arbetades fram tillsammans med alla medarbetarna, berättar respondenten, och därmed kunde alla vara med och besluta om vad som var viktigt. Det som övergripande beslutar om vad de ska arbeta med är FN:s mål som blir till nationella mål, regionala mål, stadens mål och till slut företagets mål. Det är något som de tar med sig till medarbetarna och visar vad de kan göra inom området och sen diskuterar hur de själva kan göra, berättar respondenten. Ett exempel är återigen när de tog bort pappersmuggarna då ett mål från staden är att dra ner på resursförbrukningen och då ansågs det av respondenten som ett steg i rätt riktning att ta bort engångsartiklar.

Beslutet kring att ta bort pappersmuggarna togs utan att involvera medarbetarna i beslutet. Respondenten anser att det är en sådan enkel sak och det ska de inte behöva bråka om. Många anställda blev väldigt upprörda vilket anses förvånande av respondenten.

*”Folk kom med fullständigt irrelevanta dokument och fullständigt irrelevanta åsikter som var helt uppåt väggarna.”* (Respondent A, 2016-04-22)

Det respondenten tror ligger bakom den här reaktionen hos de anställda är att människor tycker att det är kränkande mot deras personliga integritet när man tar bort någonting som de är vana att få tillgång till.

Miljöprogrammet som företaget har innehåller deras uppsatta mål. När miljöprogrammet arbetades fram besöktes de olika avdelningarna för att få dem delaktiga i framtagandet av programmet. Respondenten förklarar denna process. De visar först de mål som Göteborgs stad har satt upp, och sedan frågar de hur de

anställda kan bidra till att dessa mål uppfylls. Tycker de anställda att det är bra tas det med i verksamhetsplanerna som sedan styr hur de arbetar. Har de andra förslag skickas det tillbaka till miljöfunktionen som skriver in det i programmet. Sedan skickas det till företagsledningen som beslutar om det och för in det i verksamhetsplanen. På så sätt skapas ett förslagsforum och miljöprogrammet blir en typ av spegel av de anställdas åsikter anser respondenten. Detta upprepas nästkommande år och de mål de har haft följs upp och sammanställs i en rapport. I slutändan är det alltså företagsledningen som beslutar och respektive avdelning sätter verksamhetsplaner om vad som ska göras för att uppnå målen. Respondenten tror även att det är viktigt att ge folk befogenhet att påverka själva och ge dem ansvar. Om man har befogenhet att påverka blir det också mer intressant säger respondenten.

Utöver besöken varje år hos avdelningarna där miljöprogrammet diskuteras kan anställda när som helst komma med initiativ och idéer kring CSR enligt respondenten och beskriver att de jobbar med ett avvikelsesystem som har en inbyggd funktion där de anställda kan komma med förbättringsförslag. Dessa idéer kommer sedan till ansvariga inom området som gör en uppföljning på förslaget. Samtidigt är det ett relativt litet företag och respondenten anser att de anställda inte ska behöva gå den långa vägen utan att de ska kunna gå från ”skrivbord till skrivbord”.

Det kommer in mycket förslag, men engagemanget skiljer sig mycket åt mellan avdelningar berättar respondenten. Som exempel tar respondenten upp att när företaget skulle byta ut sina datorer var många anställda angelägna om att datorerna skulle komma till nytta och inte slängas. Under turnén som de gjorde i samband med miljöprogrammet tycker respondenten att det kom in många roliga och ambitiösa förslag. Respondenten tycker att det fick en positiv effekt genom att anställda kom med förslag som de själva kanske inte hade tänkt på. Respondenten talar dock också om att det finns de anställda som kommer med mindre ambitiösa förslag.

*”Sen finns det andra som kanske snarare tenderar till att leta i byrålådan och sedan säga: ”Vad gör vi redan? Kan vi ”branda” det på något snyggt sätt som miljöåtgärd?””* (Respondent A, 2016-04-22)

Ett annat sätt som Göteborgs Hamn arbetar med för att besluta vilka frågor de ska jobba med är genom intressentdialoger som är en del av hur GRI-arbetet är uppbyggt



berättar respondenten. Under 2015 gjorde de en omfattande intressentdialog där de hade en diskussion med relevanta intressenter som valdes ut med hjälp av en konsultbyrå. Där ingick kunder, leverantörer, myndigheter och andra aktörer i deras kluster berättar respondenten. Enligt deras hållbarhetsrapport ingick även styrelsen för Göteborgs Hamn, medarbetare, fack och hållbarhetsproffs (Göteborgs Hamn, Hållbarhetsrapport, 2015). Efter dialogen grupperades de frågor som många av dessa intressenter ansett vara relevanta och dessa tog de med och rapporterade i hållbarhetsrapporten. Många intressenter deltog och det blev också en stor spridning i vad de tycker är viktigt säger respondenten. Till exempel ville kunderna ha billigare hamntaxa, medan myndigheterna ville ha striktare utsläppsnivåer, vilket respondenten hänvisar till att många ofta ser till sina egna intressen.

Respondenten ser ytterligare ett problem med intressentdialoger och det är att många av dessa intressenter inte är experter på hållbarhet och att det därmed blir lite amatörmässigt, samtidigt som de tillåts påverka i stor grad. Intressentdialoger är ett bra sätt för att få in bra initiativ och väcka intresse kring CSR, men de bör lägga större fokus på att lyssna på vad experterna inom området anser respondenten. Respondenten tror att det finns vissa aspekter som intressenterna inte ser, men som de som organisation bör lägga större vikt vid.

#### **4.1.2.3 Kommunikation**

Kommunikation är något som respondenten anser vara viktigt för att engagera de anställda. För att kommunicera ut hur företaget arbetar med CSR används internmöten och presentationer för de anställda. Även stadens och nationella mål kommuniceras ut. Efter att de kommit med ett nytt miljöprogram besökte de alla avdelningar där de förklarade vilka mål som hade satts upp och varför berättar respondenten. När det gäller mer övergripande information för CSR, kommuniceras den ut via deras intranät och de har även tagit fram en hållbarhetsrapport som presenteras internt.

*“Internt så är det ju hållbarhetsredovisningen som är den självklara. Den kan ju alla relatera till så att säga.” (Respondent A, 2016-04-22)*

I hållbarhetsrapporten presenteras organisationens mål och deras arbete med att ta sitt ansvar inom miljö, socialt och ekonomi berättar respondenten. Även uppföljningar är något som kommuniceras ut till de anställda. Vid formella frågor tas frågan från de specifika funktionerna, till deras chef, till ledningen och slutligen till respektive avdelningschef som sedan kommunicerar ut frågan till sin personal berättar respondenten. Vid mer specifika åtgärder som endast berör specifika personer har de en kontinuerlig dialog med dessa för att ett informationsflöde ska skapas. Dessa frågor tas inte upp med hela företaget utan de pratar med de som är berörda enligt respondenten.

Alla anställda får en introduktionsutbildning inom CSR berättar respondenten. För personer som berörs särskilt av en viss fråga anordnas mer specifika utbildningar och då är det oftast olika projektledare som får ta del av dessa. Det kan både vara inom miljö, men också inom juridik för att de anställda ska förstå vilka lagar som måste följas och vilka skyldigheter organisationen har.

#### **4.1.3 Quality Manager & Sustainability Specialist (Respondent C)**

##### **4.1.3.1 Motivation**

För att motivera och engagera anställda har Göteborgs Hamn inga specifika direktiv hur de ska agera utan det är upp till varje specialist, men kring sociala frågor hålls olika evenemang för att väcka intresse, säger respondenten. Till exempel säger respondenten att mångfaldskommittén har hållit i workshops där externa talare har kommit och talat och de har visat filmer kring ämnet, vilket skapat diskussioner och tankar. Respondenten ser dessa workshops som ett sätt att engagera, men framförallt anser denne att det ökar kunskapsnivån. De har även haft stegmätartävlingar för att de anställda ska vara fysiskt aktiva där målet var att de skulle gå till Sydafrika tillsammans, och belöningen när detta hade uppnåtts var att fruktkorgar skulle införas i organisationen. Stegmätartävlingen tycker respondenten var ett bra sätt att engagera då de flesta ville vara med och bidra till att fruktkorgarna kom på plats. De har även ett samarbete med Göteborgs Räddningsmission där varje anställd kan arbeta ideellt en dag om året på arbetstid som respondenten hoppas ska få ringar på vattnet.

*“Grundtanken är väl att det ska få ringar på vattnet så om någon får göra det på arbetstid, så kanske man sedan kan göra det även privat. Så det blir en startskottseffekt.”* (Respondent C, 2016-04-27)

Hur de får anställda att förstå hur deras arbete är relaterat till organisationens arbete har respondenten först svårt att svara på, men sedan lyfts affärsplanen fram som ett bra hjälpmedel. Utifrån den kan de olika avdelningarna se vilka mål de kan bidra till och under utvecklingssamtal med den enskilde anställda för de även diskussioner kring hur personen kan bidra säger respondenten.

I det sociala arbetet lägger de inte så mycket energi på de anställda med negativ inställning då respondenten anser det vara bättre att fokusera på de som är positiva. De negativa kommer ofta med i slutändan ändå tror respondenten. Om det dock är personer som är avgörande för att en fråga ska kunna genomföras använder de “fingertoppskänsla” för att få med sig den personen. Respondenten berättar dock inte vad den här “fingertoppskänslan” kan vara.

#### **4.1.3.2 Delaktighet**

När det kommer till de anställdas delaktighet i beslutsfattandet beror det på vilken dignitet förslaget eller aktiviteten har berättar respondenten.

*“Vissa frågor beslutas uppe hos företagsledningen och känns det som inte allt för svåra beslut att fatta så kanske man gör det på den avdelningen där man äger frågan.”* (Respondent C, 2016-04-27)

Ett exempel som respondenten tar upp där många ges möjlighet att påverka är i företagets likabehandlingsgrupp och nämner att den har representanter från facket och olika delar av företaget. På så sätt är det inte bara ledningsnivån som beslutar. Däremot kan inte respondenten säga exakt hur personer väljs in i denna grupp, men menar på att eftersom det finns facklig representation skulle det kunna vara från vilken del av företaget som helst. Det är inte bara chefer som kan vara med i denna grupp poängterar respondenten. Det nämns även en miljösamordningsgrupp och den består utav personer som är närmast berörda till olika miljöfrågor. Respondenten

menar på att de i sin tur får ha ögon och öron öppna mot medarbetare för att ta med deras åsikter i besluten.

Om man inte är med i någon sådan här grupp nämner respondenten att det finns ett avvikelse- och förbättringssystem där de kan lägga in förbättringsförslag som även övriga respondenter har tagit upp. Respondenten säger att det inte kommer in särskilt mycket förbättringsförslag eller idéer, men att det är en väg om man vill.

Respondenten nämner att denne precis kommit ifrån ett utbildningstillfälle med nyanställda angående deras uppförandekod och menar på att de alltid uppmanar anställda att komma med förslag om det är någonting de inte håller med om eller vill ändra. Det poängteras av respondenten att det är ett öppet klimat på företaget och om de anställda har något de vill förändra vet de vart de ska vända sig.

Respondenten ser en positiv trend då fler och fler kommer med initiativ. Till exempel tog inköpschefen initiativ till en klädinsamling och ekonomichefen kom med idén att skänka överbliven mat från julbordet till behövande. Respondenten tycker att det är positivt att det kommit till den nivån att initiativen inte alltid behöver komma ifrån personen själv utan att fler är med och bidrar.

Respondenten berättar, som även tidigare respondent nämnt, att det har utförts en stor intressentdialog med cirka 30-40 anställda på 6 olika avdelningar, vilket är nästintill en tredjedel av de anställda. Där gavs möjligheten att vara med och påverka vad man tycker att de viktigaste hållbarhetsaspekterna är. Det nämns dock i intervjun att detta var ett väldigt ambitiöst projekt och att de inte är säkra på huruvida de ska göra detta varje år. Det de kom fram till under denna undersökning var att intressenterna framförallt ville ha en dialog. Respondenten anser därför att det är viktigt att de som äger sakfrågorna driver denna dialog för att få med sig de anställda i deras arbete.

#### **4.1.3.3 Kommunikation**

Under intressentdialogerna kom det fram att det är viktigt att det finns en dialog kring CSR säger respondenten. Hållbarhetsrapporten används som en sammanställning över hur deras arbete har gått, men även vad de tänker göra framöver. På detta sätt blir det lättare att skapa en helhet för de anställda anser respondenten. Deras intranät försöker respondenten använda i största möjliga mån, men poängterar att det inte går att nöja

sig med endast en informationskanal för då når det inte alla. Till exempel går inte alla in och läser på intranätet och alla har inte lika bra tillgång till det.

*“Därför gäller det att köra många typer av dialoger eller informationsvägar samtidigt.”* (Respondent C, 2016-04-27)

Dessa olika informationskanaler kan vara att uppmana avdelningschefer att ta upp frågan med sin personal, sätta upp skyltar i fikarummet och vid kopiatorn eller bjuda på fika för att uppmärksamma frågan. Till exempel när de besökte de olika avdelningarna i samband med det nya hållbarhetsprogrammet bjöd de på tårta för att skapa uppmärksamhet och förklarade varför programmet tagits fram. Det var ett sätt att skapa en dialog enligt respondenten. Respondenten har också uppmanat alla som är ägare av en fråga att skapa en diskussion kring hållbarhetsrapporten inom deras respektive områden. Det respondenten vill ska diskuteras är vad de gjort inom sitt område och vad de kan göra för att det ska bli ännu bättre.

Utbildningar till de anställda tycker inte respondenten att de arbetar med i så stor utsträckning. Företagets medlemskap i CSR Västsverige ger de anställda möjlighet att gå utbildningar anordnade av dem, men respondenten tror inte att alla anställda är i behov av just det upplägget på utbildningen. I introduktionsutbildningen, som övriga respondenter har tagit upp, tycker respondenten att det mest ingår miljö och inte så mycket hållbarhet i övrigt. Respondenten lyfter fram att den skulle kunna innehålla mer kring just hållbarhet än vad den gör idag. I intervjun berättar respondenten också att de tidigare har haft en endagsutbildning inom miljö för alla anställda, men att det var många år sedan. Respondenten har även tidigare tagit upp att de använder sig av workshops för att skapa diskussioner kring olika frågor.

#### **4.1.4 Environmental Engineer** (Respondent B)

##### **4.1.4.1 Motivation**

Respondenten anser att kommunikation och delaktighet är viktigt för att motivera. Respondenten får inga direktiv ovanifrån hur denne kan arbeta med att motivera de anställda och verkar generellt ha svårt att ge konkreta exempel på vad övriga organisationen gör för att motivera de anställda. Det finns en önskan från

respondenten att få lite mer direktiv kring hur denne kan arbeta med att engagera de anställda. Respondenten säger dock att genom utbildningar och samtal får de anställda information kring miljöfrågorna och därmed en förståelse för hur de kan bidra till en bättre miljö. Även Göteborgs Hamns affärs mål lyfts fram av respondenten som ett sätt att förklara för de anställda varför vissa uppgifter ska utföras. Förutom samtal där information kring miljö ges till dem anställda används ingen annan sorts motivation. Respondenten anser att det är de anställdas jobb att följa det som står i affärsplanen och därmed även deras jobb att ta sitt miljöansvar. Det är alltså de anställdas skyldighet mot sin arbetsgivare att arbeta med CSR. Dock säger respondenten gällande organisationens CSR-arbete:

*“Mycket bottnar ju i att vi måste, men ibland måste man ha en ambition som sträcker sig lite längre än vad man måste.”* (Respondent B, 2016-04-26)

#### **4.1.4.2 Delaktighet**

De som påverkar besluten om CSR-aktiviteterna på respondentens avdelning kan vara olika berättar respondenten. Det kan vara krav från omgivningen, kunder, samhället eller den allmänna opinionen. Det nämns även att de prenumererar på diverse tidningar för att på så sätt kunna följa debatten och veta vad som är aktuellt att arbeta med. Detta kombinerat med att de kollar på de avvikelser som rapporteras ligger till grund för de lösningar som föreslås. Det diskuteras sedan i respondentens arbetsgrupp om dessa ger större nytta än kostnad. Respondenten poängterar att allt har ett pris och att det är viktigt att de lägger pengar på rätt saker.

Övriga anställda kan komma med förslag genom avvikelssystemet, men det förekommer även att de kommer direkt till respondenten med idéer och synpunkter. Sättet de behandlar dessa är att de tittar på om det är ett seriöst förslag och vad det innebär. Ibland upplever respondenten att det bara handlar om allmänt missnöje och tjtat, men tydliggör att det är viktigt att ta tillvara på vad de tycker.

*“Om det är ett seriöst förslag så tittar man på det och ser vad det innebär, fördelar med det och sådana saker.”* (Respondent B, 2016-04-26)

Medlemmarna inom respondentens grupp beslutar sedan om vad som ska göras med förslagen då det ligger utanför de anställdas arbetsuppgifter att själva driva frågan berättar respondenten.

*“Det ligger ofta utanför deras arbetsuppgift så då får de komma till mig och berätta vad deras idé handlar om och vad de inte tycker fungerar och även om de eventuellt har förslag till någon lösning till problemet och då svarar jag att jag får kolla på det.”* (Respondent B, 2016-04-26)

Respondenten berättar om ett förslag som blev till verklighet. Det var när anställda såg ett utrymme där det fanns kompressorer som gjorde att det blev väldigt varmt där. Förslaget var att använda denna värme till att värma upp hamnkontoret, vilket nu görs.

#### **4.1.4.3 Kommunikation**

Kommunikation var något som respondenten spontant tog upp som något viktigt för att engagera de anställda. De olika avdelningarnas personalmöten är ett exempel på när respondenten passar på att ta upp CSR-frågor och kommunicera ut dem, men respondenten säger att det inte alltid är lätt att få tid på dessa möten då de har ett fullt schema. Respondenten försöker ta reda på när dessa möten är och komma upp på dagordningen, men det verkar inte som om det är en självklarhet att alltid få komma och prata med dem. Dessa personalmöten är en gång per månad för säkerhetssamordnarna i Energihamnen, men respondenten vet inte hur ofta verkstaden har dessa. Ett exempel som respondenten ger är när denne deltog på ett personalmöte i samband med att organisationen sökte ett nytt tillstånd, vilket innebar många nya förhållningar som organisationen behövde anpassa sig till. De behövde till exempel börja återvinna biogaser. De har även möte cirka en gång per år med alla i personalen och då tycker respondenten att det är ett bra tillfälle att berätta vad de i respondentens funktion arbetar med och hur det påverkar hamnen. Respondenten hade dock gärna haft fler sådana här tillfällen och lite mer regelbundet, en gång i kvartalet hade varit bra säger respondenten. I intervjun berättar respondenten att denne inte heller har befogenhet att själv kalla till möten.

*“Ibland tycker man väl att det hade varit bra att träffa dem mer.”* (Respondent B, 2016-04-26)

Respondenten tar upp att om de anställda vill kommunicera idéer, synpunkter eller problem kan de använda företagets avvikelssystem. Som det verkar på respondenten är detta system främst till för anställda att rapportera problem genom. Detta kan till exempel vara att en lastbil står och spiller olja eller att det skett någon form utav olycka. Respondenten tycker att de anställda är väldigt bra på att gå in där och rapportera och tycker att det är bra att det inte mörkas. Detta system kan dock även användas till att komma med idéer och förbättringsförslag. Respondenten förklarar även hur det här avvikelssystemet fungerar. De anställda lägger in sin fråga i ett datasystem. Alla anställda har en egen inloggning, men det är inte alla som har en egen personlig dator. Dessa avvikelser behandlas sedan av den berörda funktionen. Respondentens enhet har som rutin att gå igenom alla inkomna avvikelser under veckan varje fredag. Det sker sedan en utredning vad avvikelserna beror på och vad de kan göra åt det. Sedan ser de till att frågan blir genomförd och avvikelserna stängs. Den som lagt in avvikelserna kontaktas sedan att det är genomfört och om det är större frågor som flera berörs av uppmanas avdelningscheferna att ta upp det med sin personal.



## 4.2 Volvo Cars

### 4.2.1 Företagspresentation

1927 var det första året en Volvo rullade av bandet i Göteborg. Volvo är ett globalt bilmärke, men med en stark skandinavisk tradition som har tillverkning i Sverige, Belgien och Kina. Produktsortimentet varierar mellan sedanmodeller, kombimodeller, sportkombibilar och SUV:ar i premiumsegmentet. Idag ägs Volvo Group av Zheijang Geely Holding i Kina (Volvo Cars AB, 2016).

Volvo jobbar med hållbarhet genom att minimera den negativa påverkan som företaget har samt jobba med positiv förändring för företagets aktiviteter. Det involverar att reducera påverkan på miljön, men även att jobba med hälsan hos de anställda på Volvo och att försäkra om en diversifierad och inkluderade arbetskultur. De jobbar även med att se till sitt produktansvar då de försöker förbättra livscykeln och låg förbrukning för att försäkra att de har en mindre påverkan på vår planet. Volvo vill även jobba mot ett bättre samhälle genom att acceptera sin roll. Detta gör de via skapandet av partnerskap för hållbarutveckling och förespråkar trafiksäkerhet inom bilindustrin tillsammans med lokala och internationella organisationer. De uppmuntrar även ansvarsfullt företagande med deras värderingar som förespråkar etiskt ledarskap och mänskliga rättigheter. För att uppnå detta arbetar de mot att alla på Volvo ska känna sig bekväma med att ta upp etiska frågor, angelägenheter och överträdelser. Företaget vill skapa en kultur som präglas utav öppenhet, integritet och ansvarskänsla. (Volvo Cars AB, 2016)

Visionen för Volvo är att bli världens mest framåtsträvande och eftersöka premiumbilmärket. Detta ska uppnås genom Volvos vision att göra livet mindre komplicerat för människor och ha ett starkt arbete inom säkerhet, kvalitet och miljö. (Volvo Cars AB, 2016)

## 4.2.2 Director Sustainability Coordination and Communication (Respondent D)

### 4.2.2.1 Motivation

”Protecting what’s important to you” är en del av företagets varumärkeslöfte som handlar om att se hur företaget och deras produkter påverkar sin omvärld, samt att se Volvos roll i samhället. Att det ligger högst upp på agendan i företaget ser respondenten som ett sätt att engagera medarbetare. Varför det har hamnat högst upp i företagets strategi beror enligt respondenten på att de har förtydligat arbetet och att de presenterat materialet för företagsledningen och fått dem att förstå vikten av CSR. Det ser respondenten som ett sätt att engagera och motivera på högsta ledningsnivå. Det gäller att involvera hela nätverket för att lyckas säger respondenten.

Hur de gör för att engagera och motivera medarbetare att arbeta med CSR berättar respondenten att det gör genom att de kopplar olika aktiviteter som de anställda arbetar med till deras hållbarhetsramverk som de kallar för ”Omtanke”.

*“En stor del i det här arbetet handlar om att göra det visuellt för att man ska kunna förstå vad det handlar om”.* (Respondent D, 2016-04-28)

Målet med det nya ramverket är att få de anställda att förstå hur deras arbete är relaterat till CSR. Det kan dock vara svårare på vissa avdelningar, som till exempel finans, eftersom de inte är direkt kopplade till produktionen av bilar, men att det är något de behöver jobba på berättar respondenten. Det försöker göra direkta kopplingar mellan de mål de har och den enskildes arbete förklarar respondenten.

Att de sätter ett stort fokus på CSR-frågor ger en viss stolthet hos de anställda tror respondenten. Som exempel ges bolagets reklamfilm som heter ”Made by People” där de lyfter fram medarbetare och deras arbete. Syftet med ”Made by People” är att framhäva mångfalden på Volvo och visa att det inte spelar någon roll vilken etnicitet den anställde har utan det är samarbetet mellan människor som skapar kreativitet och innovation. Därmed ser anställda att de lägger stora resurser på att lyfta fram dem som viktiga i organisationen enligt respondenten. Genom stolthet kan de därför motivera och engagera medarbetare. Respondenten berättar att fabrikspersonal inte har lyfts fram på det här sättet tidigare.

Respondenten berättar att de nyligen skulle anställa 1500 nya medarbetare eftersom de skulle införa ett nytt skift. De satte då som mål att 50 % skulle vara kvinnor. Att de anställer baserat på värderingar tror respondenten skickar signaler om företagets förhållningssätt i frågan.

#### **4.2.2.2 Delaktighet**

Respondenten har inget större team som denne leder. För att arbeta med hållbarhet och ta fram olika frågor aktiveras dock respondentens nätverk som består av ett miljöteam som arbetar med forskning och utveckling inom tillverkning, hälsa och säkerhet, HR, "compliance and ethics" och inköp. Alla dessa avdelningar har engagerats för att få fram det nya hållbarhetsramverket "Omtanke". Respondenten har sina kontaktpersoner i företaget som i sin tur diskuterar med anställda på alla nivåer om de har förslag och vad som är möjligt att genomföra. De har inget speciellt system där anställda kan komma med förslag utan de får kontakta den personen som har ansvar för frågan. Allt fler kommer med förslag och respondenten ser att när de är ute och informerar i verksamheten är det många som kommer med tankar och idéer.

För större och övergripande frågor är det den så kallade "Sustainability Board" som beslutar, men med förankring i organisationen berättar respondenten.

*"Vi har en "sustainability board" och då är det ledningsgruppsmedlemmar som är med där"* (Respondent D, 2016-04-28)

I den formen som gruppen är i nu har den endast varit i ett och ett halvt år, men respondenten tycker att det redan gjort stor skillnad då hållbarhetsfrågor har fått ett större fokus. De har ett rullande schema där representanter från olika områden får komma och rapportera status för deras verksamhet och vilka utmaningar de har. Det finns även andra liknande grupper som till exempel "People Board" och "Product Board" och om de diskuterar ämnen relaterade till hållbarhet ska det även tas upp i "Sustainability Board" för att det inte ska tappa sin kontext berättar respondenten. Det finns även ett miljöråd som rapporterar till "Sustainability Board". Respondenten tror att det är bra att det är många på samma företagsnivå som ingår i "Sustainability Board" för då kan de pressa varandra till att sätta ambitiösa mål. Respondenten

upplever en stor skillnad under de nya ägarna Geely och känner att de har fått större frihet i sitt beslutsfattande.

*“Nu dem senaste fem åren har vi kunnat gå tillbaka till våra rötter och kan nu jobba med vad vi tycker är viktigt och etablera saker som vi vill.”* (Respondent D, 2016-04-28)

#### **4.2.2.3 Kommunikation**

*”Ofta är det ju kommunikation som lite “pushar” en organisation framåt. För det man säger externt måste man ju uppfylla”* (Respondent D, 2016-04-28)

CSR, hållbarhet, ansvarsfullt företagande, alla dessa orden har varit florerande i företaget berättar respondenten. Men genom att företaget utvecklat sitt nya hållbarhetsramverk ”Omtanke” är målet att alla ska förstå vad det innebär.

Respondenten menar att god kommunikation krävs för att motivera anställda. Ett sätt som de har ägnat sig av externt är genom Volvos reklamfilmer där varje reklam har haft ett tema för att kommunicera ut olika budskapen. Dessa har varit bland annat mångfald och miljöarbete. Reklamfilmen ”Made by People” har de också kommunicerat ut externt, men som har gett en god effekt internt genom att lyfta fram vikten utav alla medarbetare bakom företagets produkter berättar respondenten.

I ”Sustainability board” fattas de flesta besluten om vilka frågor som de ska arbeta med. De kommunicerar ut nya beslut genom att de som är medlemmar får ansvaret att kommunicera ut besluten som tas till de övriga anställda. De jobbar även med en interntidning som kallas för ”Agenda” för att kommunicera med organisationen. Där kommer de nu att presentera det nya hållbarhetsramverket genom att de har med artiklar med intervjuer från olika anställda som berättar om arbetet, och där de även tar upp de utmaningar som de står inför berättar respondenten. De kommer inte att ha en särskild hållbarhetsdel i tidningen berättar respondenten för att de inte vill se CSR-arbetet som en enskild del utan att det ska vara integrerat i allt de gör. Det kommer dock att bli lite mer artiklar och nyheter i ”Global News” som är en elektronisk nyhetssida där de presenterar nyheter och andra meddelanden löpande berättar respondenten.

De delar med sig utav utmaningar och framgångar genom att presentera sitt nya hållbarhetsarbete med information från experter inom olika områden. Företaget har ett mål att sälja 1 miljon elektrifierade bilar till 2025. Respondenten tror att många av de anställda tycker att det är orimligt, men genom att företaget använder sig utav till exempel artiklar från olika experter visar de hur arbetet inom det området utvecklas. Det är inte endast att tillverka 1 miljon elektrifierade bilar utan det ska säljas och det ska finnas en infrastruktur för det förklarar respondenten. All denna information om arbetet kanske inte är en självklarhet för den anställde och därför arbetar de med att informera för att det ska skapas en förståelse. Utbildning är därför någonting viktigt enligt respondenten och sker inom ”code of conduct”, e-learning och ”face to face”. Allt är inte rena utbildningar utan ibland mer information. Alla utbildas i ”code of conduct”, men vissa avdelningar anses vara i riskzonen, till exempel inköpsavdelningen, som därför får mer utbildning. Respondenten uppfattar att det är en god stämning på Volvo och detta på grund av deras värderingar som de håller och respekterar.

#### **4.2.3 Chief Compliance & Ethics Officer (Respondent E)**

##### **4.2.3.1 Motivation**

Hur de engagerar och motiverar anställda enligt respondenten är genom att de informerar om företagets hållbarhetsramverk. Genom att kommunicera externt och internt skapar de en förståelse för vad företaget gör, vilket får till effekt att de anställda engageras säger respondenten. Utbildning är det främsta sättet som de använder för att engagera anställda och chefer. ”Code of conduct” lyfts fram som viktigt av respondenten och under utbildningar inom området försöker de motivera genom att exemplifiera och ange situationer som de anställda kan hamna i. De försöker skapa en dialog genom utbildning och inte bara föreläsa. Det gäller att få anställda att förstå hur det berör dem, men också hur det är relevant för anställda. Det är också viktigt att det inte bara finns en hållbarhetsredovisning eller ”code of conduct” som ligger gömd på intranätet som ingen tittar på tror respondenten. Det försöker därför ge information på ett sätt som passar de anställda säger respondenten. Det kan vara genom utbildning som är anpassad för deras arbete specifikt och inte bara allmänna ämnen som är svåra att relatera till. Det görs på företaget genom att de

har scenarier under utbildningar som uppfattas som relevanta till det arbetet som de utför. De gäller att få individer att reflektera över vilka risker det finns på deras arbetsplats, och att de då försöker skapa en dialog. Ett exempel är när de utbildar i företagets uppförandekod. Då kanske inte alla delar behöver tas upp eftersom det inte är saker som de kommer i kontakt med berättar respondenten. Eftersom de är en global aktör gäller det även, enligt respondenten, att se att det kan variera mellan olika platser.

*“Vi är ju globala, så vi måste tänka på att det som kanske är största bekymren här kanske inte är samma någon annanstans.”* (Respondent E, 2016-05-02)

Incitamenten för att jobba med CSR är att man som framförallt chef blir utvärderad i hur väl man gör sitt arbete och det tolkas då som att om man inte jobbar med hållbarhetsfrågor är det inte ett bra arbete. Skepsis mot att jobba med CSR tror respondenten framförallt handlar om att man inte förstår eller att man inte ser helheten och då är det viktigt att arbeta med utbildning för att öka denna förståelse.

#### **4.2.3.2 Delaktighet**

Respondenten ser det som en förutsättning att de anställda är med och kommer med förslag. Respondenten anser sig inte ha all kunskap själv, utan behöver information från de som arbetar inom området. De är en top-down-organisation, men även en bottom-up-organisation förklarar respondenten. Respondentens uppdrag är att se till att de får in förslag från personer ute i verksamheten och utifrån det kunna göra en välgrundad bedömning och fatta beslut om vilka åtgärder som ska tas.

Respondenten berättar att det finns en ”Sustainability Board” som befinner sig på ledningsnivå och består till stor del av olika funktioner inom företagsledningen. Det är de som fattar de stora besluten kring CSR-arbetet.

*“Så till syvende och sist är det ledning och styrelse som har bestämt vad vi ska fokusera på”* (Respondent E, 2016-05-02)

#### 4.2.3.3 Kommunikation

Respondenten menar att det är viktigt att de kommunicerar på ett sätt så att alla medarbetare förstår vad företagets CSR-arbete innebär och att de ser hur deras arbete specifikt bidrar till detta. Respondenten säger att de som är intresserade kan klicka sig runt på intranätet där företaget kommer med löpande information. Respondenten menar på att det finns mer eller mindre engagerande kommunikation, men att det också handlar om att få individer att tänka själva och reflektera över hur det berör dem.

Senare i intervjun beskriver respondenten att kommunikationen ska vara relevant och det ska inte bara vara en hållbarhetsrapport som ligger gömd någonstans på intranätet där ingen läser den, utan att de ger alla möjlighet att få informationen på ett sätt som passar den enskilde. Det är enligt respondenten viktigt att ha en målfokuserad kommunikation. Detta kanske motsäger lite vad respondenten sa tidigare i intervjun då denne beskrev det som att det är upp till den anställde att visa intresse och läsa om CSR-arbetet på intranätet.

De kommunicerar även via chefskommunikation, vilket innebär att cheferna får information som sedan ska föras vidare ner i organisationen till de anställda. De anordnar presentationer av informationen för att cheferna ska uppfatta informationen på samma sätt för att alla ska föra vidare samma budskap. Respondenten säger att det är viktigt att alla ledare får samma information.

De olika forum som de kommunicerar via är chefer, intranät, nyhetsbrev och avdelningsmöten berättar respondenten. Denne poängterar att kommunikationen av resultaten av CSR aktiviteterna kommuniceras ut främst via hållbarhetsrapporten. Den fungerar därför både internt och externt. Målet är att företagets CSR-strategi ska vara en integrerad del och att de jobbar så mycket som möjligt med att få med dessa dimensioner in i den vanliga kommunikationen, för att det inte ska ses som ett enskilt spår berättar respondenten.

*“Målet är att vår CSR-strategi är en integrerad del i vår affärs- och företagsstrategi”*  
(Respondent E, 2016-05-02)

De kommunicerar även genom att anordna temadagar där de anställda kan få komma och lyssna på interna företagsexperter inom olika områden. Detta för att de ska få tillgång till så mycket intern information som möjligt för att väcka intresse samt för att alla medarbetare ska bli ambassadörer kring företagets hållbarhetsarbete säger respondenten.

Respondenten berättar att de arbetar med utbildning genom workshops, e-learning och “face to face”, men det varierar olika beroende på vilken avdelning den anställde arbetar på. I till exempel produktionen har de inte samma möjlighet till workshops, men där för de diskussioner på arbetsmöten så att alla får en möjlighet att reflektera och diskutera.

#### **4.2.4 Director Energy (Respondent F)**

##### **4.2.4.1 Motivation**

De jobbar med engagemang och motivation, enligt respondenten, genom att de anställda i deras arbetslag jobbar efter standardiserade arbetssätt som arbetslaget själva bestämmer och där de diskuterar hur de kan bidra till CSR-arbetet. I produktionen kan de till exempel undersöka hur de kan spara energi genom att stänga av vissa maskiner under raster och liknande. Genom att de visar effekterna av dessa åtgärder samt genom utbildning och information ger det en förståelse för att de anställdas åtgärder spelar roll berättar respondenten. Respondenten menar på att det inte är särskilt svårt att motivera i dessa frågor så länge de ger de anställda rätt verktyg och information. Det anses också vara lättmotiverat att få sin anställda att bry sig om sin egen arbetsplats. Respondenten uppfattar att det redan finns en förståelse kring varför CSR är viktigt. Respondenten uttrycker att det till syvende och sist är upp till den anställde att ta ansvar att arbeta med CSR.

*“Man kan leda hästen till vattnet, men man kan inte tvinga den att dricka”*

(Respondent F, 2016-05-04)

##### **4.2.4.2 Delaktighet**

Om de anställda i produktionen har tankar eller idéer kring förbättringsförslag kan de vända sig till energioptimerarna som tar med frågan på deras agenda. I fall de anställda inte vet vem de ska vända sig till kontaktar de sin chef som i sin tur skickar frågan vidare. Inom arbetslaget krävs det att det förs en diskussion och flera personer



behöver vara med och fatta beslut. Den enskilde anställde har alltså inte befogenhet att själv ta några beslut.

*“Alltså vi jobbar operationellt, tillämpat, och där finns det väldigt uppstyrt vad som får göras och hur det får göras”.* (Respondent F, 2016-05-04)

De involverar anställda genom att anordna informationskampanjer och då upplever respondenten att det är många som reflekterar och kommer med förslag om förbättringar.

#### **4.2.4.3 Kommunikation**

Effekterna av införda CSR-åtgärder kommuniceras ut genom att de visar utfallen som har varit genom åren och visar på effekten av det nya arbetssättet berättar respondenten. De har även för avsikt att skicka information till skärmar och smarta telefoner via det nya systemet som håller på att implementeras. I detta system finns funktioner för att visualisera effekter av att de till exempel sparar in på energi.

*“Vi motiverar genom att vi visar på effekterna utav deras åtgärder och genom information och utbildning, om hur mycket som påverkas och vad det är som påverkar, så får de en förståelse för att det spelar roll.”* (Respondent F, 2016-05-04)

De jobbar även med kampanjer för att kommunicera ut nya arbetssätt. En del information går ”linjevägen”, alltså genom cheferna och sedan ner till medarbetarna. Det kan ske via mail eller via gruppmöten. De har även projektteam som representeras av medlemmar från olika delar av organisationen som i sin tur får meddela om de beslut som har tagits. Det är inte alltid alla som berörs och då behöver de inte informera alla enligt respondenten.

Resultaten av de aktiviteter de arbetar med delar de med sig av genom informationstavlor, där det även finns uppföljningsinformation för att de anställda ska kunna se hur det går. De kan också läsa företagets hållbarhetsrapport berättar respondenten. (Respondent F, 2016-05-04)

## 5. Analys

I detta avsnitt kommer det empiriska materialet analyseras med hjälp av vår teoretiska referensram. Först analyseras varje företag för sig utefter våra valda teman. Sedan följer en jämförelse mellan företagen och de olika befattningarna.

Tabell: 3

<i>Göteborgs Hamn</i>	<i>Volvo Cars</i>
<i>Senior Manager Environment (A)</i>	<i>Director Sustainability Cordination and Communication (D)</i>
<i>Environmental Engineer (B)</i>	<i>Chief Compliance &amp; Ethics Officer (E)</i>
<i>Quality Manager &amp; Susatinability Specialist (C)</i>	<i>Director Energy (F)</i>

Då respondenterna i vissa fall har väldigt långa titlar kommer de benämnas vid respondent A-F i analysen. Se tabell 3.

### 5.1 Göteborgs Hamn

#### 5.1.1 Motivation

Enligt Glavas (2012) *Model of Meaningfulness at/in work* är meningsfullheten för den anställde som högst när personen känner meningsfullhet *at work* såväl som *in work*. Eftersom Göteborgs Hamn har ett omfattande miljöarbete bör de anställda utifrån denna modell känna meningsfullhet *at work* eftersom de ser att den organisation de arbetar för tar sitt ansvar inom CSR. Att de anställda känner att de genom deras arbetsinsats bidrar till CSR-arbetet är dock svårare att svara på. Enligt respondent A är den enskilde anställdes arbete inte alltid direkt relaterat till organisationens CSR-arbete. Detta kan vara ett tecken på att organisationen inte helt har lyckats med att skapa meningsfullhet *in work* för de anställda då de behöver känna att deras arbetsuppgifter är bidragande till organisationens CSR-mål. Respondent C lyfter dock fram att det förs diskussioner med de anställda utifrån deras affärsplan hur de kan bidra med att uppnå organisationens mål. På detta sätt kanske de anställda känner någon form av meningsfullhet *in work* eftersom det förhoppningsvis blir tydligare för dem hur deras arbetsuppgifter är relaterade till CSR. Det respondent A tror är lösningen på hur de anställda ska förstå hur deras arbete är relaterat till

organisationens arbete som helhet är kommunikation, vilket går i enlighet med Coombs och Holladays (2012) resonemang.

Som incitament för att få de anställda att arbeta med CSR framhäver respondent A att de bidrar till att organisationen ser bra utåt sett, vilket kan ifrågasättas om det verkligen är ett incitament för den anställde utan mer för själva organisationen att ta sitt ansvar. Både respondent A och B använder även argumentet att det ingår i de anställdas arbete att följa affärsplanen och att det är något som de trycker på för att få de anställda att arbeta med CSR. Genom att göra på det sättet utgår de ifrån hållbarhet och inte ifrån de anställdas värderingar och intressen som Glavas (2012) poängterar vikten av. När de inte försöker engagera de anställda genom att förstå deras behov minskar chansen att de anställda känner engagemang och en vilja att ge tillbaka till organisationen som Glavas (2012) diskuterar. På detta sätt kanske de får de anställda till att arbeta med CSR, men det gör troligtvis inte att de anställda känner ett engagemang eller meningsfullhet i arbetet eftersom det mer blir som en skyldighet än något som de känner ett personligt intresse för.

Respondent C tar upp att de håller i olika evenemang för att motivera och engagera de anställda. Ett initiativ som organisationen har är att de ger möjlighet till de anställda att volontärarbeta för Göteborgs Räddningsmission. Detta går i enlighet med Cropanzano och Rupps (2008) tankar kring att om de anställda ser att deras organisation handlar moraliskt rätt kan de bli inspirerade att själva arbeta med det. Organisationen kan därför bli en förebild för den anställde om denne delar samma uppfattning som organisationen (Cropanzano och Rupps, 2008). När anställda får möjlighet till att ta socialt ansvar på sitt arbete kan de ta med sig mer av sitt privata jag till arbetet (Glavas och Piderit, 2009) och blir därmed mer engagerade (Kahn, 1990). Möjligheten att arbeta för Räddningsmissionen kan därför ge positiva effekter i form av ökat engagemang.

### **5.1.2 Delaktighet**

Deras hållbarhetsrapport är något som Göteborgs Hamn har arbetat mycket med att presentera internt. En välkommunicerad miljöpolicy är något som Ramus och Stegers (2000) studie visar är viktigt för att anställda ska komma med egna initiativ inom CSR. Respondent A kommenterar att när de CSR-ansvariga besökte avdelningarna för

att presentera den nya rapporten fick de in förslag från de anställda, vilket visar att de anställda blev motiverade att komma med egna initiativ. Glavas och Piderit (2009) framhäver vikten av att anställda ska kunna komma med idéer då det ger en känsla av delat ägarskap. Göteborgs Hamn har även ett datasystem där anställda kan lägga in förslag, men respondent A vill gärna skapa en kultur där det ska vara möjligt att endast gå till skrivbordet bredvid för att berätta om sin idé. Detta går i enlighet med Bhattacharya, Sen och Korshuns (2008) teori om att när anställda får vara med och ta fram nya aktiviteter tas deras värderingar med när de utformar CSR-arbetet, vilket skapar mening för de anställda.

Utbildningar har inte Göteborgs Hamn i särskilt stor utsträckning. Inom det sociala arbetet har de dock workshops och föreläsningar, vilket också kan ses som utbildning i och med att kunskapsnivån förhoppningsvis ökar. Utbildningar ökar sannolikheten att anställda kommer med förslag enligt Ramus och Stegers (2000) studie. Detta kan bero på att genom att de anställda får mer kunskap om CSR förstår de kopplingar mellan deras arbete och de effekter som det kan medföra. Respondent C är även noga med att säga till anställda att de är välkomna att komma med förslag, vilket är viktigt enligt Ramus och Steger (2000) för att anställda ska komma med initiativ. De verkar därför uppmuntra mycket till att anställda ska komma med förslag, men samtidigt verkar det inte finnas någon möjlighet för anställda att själva driva frågan, vilket Glavas och Piderit (2009) anser är viktigt för att skapa engagemang.

Utifrån Coombs och Holladays (2012) olika definitioner av beslutsfattande uppnår Göteborgs Hamn ibland inte någon form av delaktighet, men i vissa fall uppnår de ändå *samarbete*. I två fall som gavs som exempel uppnår de ett *samarbete*. Det första är när de i miljöfunktionen framarbetade miljöprogrammet där de hade diskussioner med de anställda om vad det skulle innehålla. Det andra exemplet var intressentdialogen där de gav medarbetarna chansen att påverka vad organisationen ska arbeta med. Respondent A har dock också beskrivit att vissa frågor beslutar endast ledningen om som sedan de anställda endast ska utföra, vilket inte uppnår någon form av delaktighet i beslutsfattandet utifrån Coombs och Holladays (2012) teori. Respondent C beskriver beslutsfattandet som att mer komplexa frågor beslutas på företagsnivå och lättare frågor kan avdelningarna själva få besluta om. När endast ledningen beslutar uppnås inte någon form av delaktighet, men när avdelningarna

själva får bestämma uppnås *bemyndigande* eftersom ledningen ger avkall på en del av sin makt till de anställda. Det anges dock inte i vilka fall eller i hur stor utsträckning avdelningarna får fatta egna beslut, vilket gör det svårt att göra en bedömning huruvida *bemyndigande* tillhör vanligheten i organisationen. Att medarbetarna inte ges chansen att påverka gör enligt Coombs och Holladay (2012) att det inte skapas något engagemang hos de anställda. Genom att i vissa fall inte involvera de anställda utgår de inte efter de anställdas värderingar, vilket är viktigt för att skapa engagemang enligt Glavas (2012).

Coombs och Holladay (2012) poängterar även att intressenter, som till exempel anställda, behöver förstå varför ett beslut har tagits och behöver därför informeras om själva processen. Detta gör Göteborgs Hamn i viss utsträckning, till exempel när de besökte varje avdelning och presenterade hållbarhetsrapporten, men samtidigt säger respondent A att vissa beslut inte ska ifrågasättas av de anställda, vilket kan ge motsatt effekt eftersom de kan känna sig överkörda.

### 5.1.3 Kommunikation

Intressentdialoger är viktigt enligt Coombs och Holladay (2012) för att intressenter då känner en större identifiering med organisationen och även Morsing och Schultz (2006) lyfter fram det som viktigt för att tillgodose deras intressen. Göteborgs Hamn har gjort en omfattande intressentdialog där de anställda var med, och förhoppningsvis gjorde det att de anställda kände att deras åsikter togs till vara på. Deras kommunikation kan därför ses som relationell kommunikation, som Chaudhris (2014) diskuterar, eftersom de har haft dessa dialoger för att skapa goda relationer till deras intressenter, vilket skapar tillit och engagemang. Respondent A tror att detta är ett sätt att engagera de anställda, men tycker dock att det blir amatörmässigt och vill även lyssna på experter inom området. Pedersen (2006) anser att det är svårt att skapa bra intressentdialoger då det bland annat beror på hur stort intresse organisationen har för intressenternas åsikter. I detta fall kan det ifrågasättas hur engagerad just respondent A är i att ta tillvara på dessa åsikter då respondent A lägger större vikt vid experters uppfattning än på de anställdas. Om det inte finns ett genuint intresse hos ledningen att ta tillvara på intressenternas åsikter skapas kanske inte den identifieringen till organisationen som Coombs och Holladay (2012) diskuterar.

Denna identifiering uppstår när intressenter känner att deras värderingar finns i organisationen (Coombs & Holladay, 2012).

Alla tre respondenterna på Göteborgs Hamn lyfter fram vikten av kommunikation för att motivera och engagera anställda som även Thomas, Zolin och Hartman (2009) betonar vikten av. Enligt Bhattacharya, Sen och Korschuns (2008) studie beror brist på engagemang hos anställda bland annat på att de anställda har för lite kunskap om organisationens arbete på grund av dålig kommunikation. Detta försöker Göteborgs Hamn överbygga genom att förklara bakgrunden till deras hållbarhetsrapport och hålla i utbildningar och workshops. Med ökad förståelse är chansen större att även ett intresse ökar för CSR då de får en förståelse för de bakomliggande faktorerna som Bhattacharya, Sen och Korschuns (2008) studie påvisar.

Viljan att utvecklas kan även vara ett incitament för anställda att engagera sig inom CSR enligt Tuzzolino och Armandi (1981). Respondent C säger även att de använder sig av flera olika vägar för att få ut information till anställda, vilket är viktigt för god kommunikation (Bhattacharya, Sen & Korschun, 2008). På det sättet når de ut till fler. De två respondenterna som sitter i ledningen verkar dock ha tillgång till fler kommunikationsvägar än den mer operativa respondenten. Respondent B hade gärna sett att det fanns fler tillfällen där denne kan berätta direkt till medarbetarna vad respondentens avdelning arbetar med och varför det är viktigt. De arbetar mycket med kommunikation, men det verkar fortfarande finnas utrymme att arbeta ännu mer med det för att de anställda ska bli mer engagerade. Respondent A tar även upp att denne försöker vinkla frågorna på olika sätt för att skapa intresse hos fler anställda. Det kan ses som att respondent A har gjort en ansträngning att se på de behov som de anställda har och anpassat sig efter de olika segmenten av anställda, vilket Bhattacharya, Sen och Korschuns (2008) studie visar är viktigt. Dock är det inte aktiviteten i sig som respondenten A anpassar som Bhattacharya, Sen och Korschuns (2008) egentligen syftar på, utan hur denne lägger fram samma aktivitet på olika sätt för de olika anställda.

Göteborgs Hamn arbetar mycket med att kommunicera ut deras hållbarhetsrapport. Förutom att det bidrar till fler initiativ från de anställda som diskuterats innan (Ramus & Steger, 2000) är hållbarhetsrapporten ett sätt för organisationen att föra CSR-

arbetet närmare de anställda som Bhattacharya, Sen och Korschun (2008) talar om. Det gör att de anställda både känner sig delaktiga i den, men även att de kan förstå varför vissa beslut har tagits och få en helhetsbild av hur organisationen arbetar med CSR. Detta skapar en förståelse för organisationens CSR-mål och vad de ska resultera i. (Bhattacharya, Sen och Korschun, 2008) Sammanfattningsvis använder sig Göteborgs Hamn av många olika kommunikationsvägar, vilket är viktigt för att engagera de anställda enligt Pounsford (2007).

## 5.2 Volvo Cars

### 5.2.1 Motivation

Företagets hållbarhetsramverk framhålls av respondent D vara den primära källan till motivation för de anställda genom att de kan påvisa kopplingar mellan de olika aktiviteterna, vilket gör att de anställda förstår hur deras arbete är relaterat till de mål som företaget har. Även respondent E hänvisar till företagets hållbarhetsramverk som ett verktyg för att motivera anställda att jobba med CSR. Detta menar Bhattacharya, Sen och Korschun (2008) på att CSR-arbetet kommer närmare de anställda och de får en ökad förståelse för varför målen har satts upp.

Hållbarhetsramverket kan ge anställda en känsla av meningsfullhet på arbetet, som innebär att de känner att de har ett medlemskap i en organisation som gör någonting meningsfullt (Glavas, 2012). Genom att koppla de anställdas arbetsuppgifter till målen och göra dessa tydligt för de anställda, ger de meningsfullhet inom arbetet som är en del av Glavas (2012) modell för ett meningsfullt arbete där man arbetar för att de anställda ska känna att det de gör har en positiv påverkan. Glavas (2012) menar på att man inte kan skapa engagemang genom att endast visa upp en tjugig hållbarhetsrapport utan man måste göra det till något personligt. Volvo jobbar med, enligt respondent D, att skapa förståelsen genom att de relaterar arbetsuppgifterna med de mål som företaget har som nämndes tidigare, men för att göra det personligt och inte bara presentera en hållbarhetsrapport arbetar företaget med en reklamfilmsserie som de kallar ”Made by People”. Detta gör de enligt respondent D för att göra anställda stolta och visa uppskattning till deras arbete. Samtliga respondenter nämner att reklamfilmerna har mottagits positivt av de anställda, vilket tyder på att det har uppnått sitt tänkta syfte med att göra hållbarhet till något personligt som Glavas (2012) diskuterar.

Volvos hållbarhetsmål står högst upp i företagets strategi och det tror respondent D motiverar anställda eftersom de då ser att företaget lägger stor prioritering kring dessa frågor. Det kan kopplas till Cropanzano och Rupps (2008) studie som visar att anställda kan motiveras att arbeta med CSR genom att de ser att organisationen handlar moraliskt rätt.



### 5.2.2 Delaktighet

Genom att låta de anställda vara med och ta fram CSR-aktiviteterna inom organisationen får de med de anställdas värderingar och ger därmed aktiviteterna en mening som Glavas (2012) diskuterar. Volvo gör detta, enligt respondent D, när de tog fram det nya hållbarhetsramverket då de skapade ett miljöteam som hade representanter från flera olika avdelningar och kunde därmed få med synpunkter från flera håll. Varje representant skulle sedan vidarebefordra detta till sin avdelning för att alla skulle känna sig delaktiga. Däremot finns det inte enligt respondent D något givet sätt för anställda att komma med idéer utan denne menar på att de får ta reda på vem som är ansvarig för den frågan man har och sen ta direkt kontakt med vederbörande. Även respondent F som jobbar mer operationellt menar på att om de anställda inte vet vem de skall kontakta får de kontakta sin chef som får ta frågan vidare. Detta kan antagligen göra att många väljer att låta bli då det är för omständigt, men för att skapa engagemang argumenterar Glavas och Piderit (2009) att det är viktigt att anställda ska kunna komma med idéer då det ger en känsla av delat ägarskap. Däremot när de är ute och besöker avdelningar i verksamheten och har informationsträffar märker respondent D att de får in mycket idéer, vilket tyder på att det finns en vilja att bidra hos de anställda som de ansvariga kanske kan ta tillvara på i större utsträckning genom att utveckla ett mer lättillgängligt system för anställda att komma med förslag.

För att anställda ska känna delaktighet måste dessutom ledningen dela med sig av sin makt och de måste få möjligheten att påverka utformningen av CSR-aktiviteter (Coombs & Holladay, 2012). Respondent D berättar att de flesta beslut som tas inom CSR beslutas i företagets ”Sustainability board”. Respondent E menar på att det är en ”top-down-organisation” men även en ”bottom-up-organisation”. Respondent E menar på att de är beroende av att alla anställda kommer med förslag eftersom de inte kan sitta inne på all kunskap själva. Däremot säger respondent E att i slutändan är det ledningen som beslutar.

Det finns olika steg i hur mycket avkall ledningen ger på sin makt som Coombs och Holladay (2012) beskriver. Volvo tar anställdas åsikter i beaktande vid beslutsfattandet inom vissa områden och uppnår därmed *involverande*. *Samarbete* tillämpades vid framtagandet av ”code of conduct” då anställda fick vara med och ta fram uppförandekoden, men i övrigt är det svårt att se att de uppnår *samarbete*.

*Bemyndigande* ses inte några spår utav i Volvo. Enligt Coombs och Holladay (2012) ökar man förståelsen för varför ett specifikt CSR-initiativ har valts ut om de anställda får vara med i beslutsfattandet i den grad att det blir ett *samarbete* eller *bemyndigande*. Hitintills har Volvo inte uppnått detta i en särskilt stor utsträckning, vilket kan ha fått till konsekvens att de anställda inte känner sig delaktiga i beslutsfattandet som är av stor vikt för att de ska känna delat ägarskap, som belyses av Glavas och Piderit (2009).

Utbildning lyfts fram som viktigt av respondent E där de genom att till exempel exemplifiera scenarier som de anställda kan hamna i kan motivera och engagera anställda. De försöker även föra en dialog med de anställda och inte bara föreläsa. Utbildningar kan enligt Ramus och Steger (2000) leda till att anställda kommer med fler initiativ inom CSR, vilket respondent E upplever att de anställda gör vid dessa tillfällen. Enligt Tuzzolino och Armandi (1981) kan anställda välja att engagera sig i CSR genom viljan att utvecklas som kan ske genom den typ av utbildning som respondent E tog upp.

Som nämnts tidigare har Volvo sitt "Sustainability board" där beslut fattas. Det kan identifieras kopplingar till Bansals (2003) modell för hur frågor färdas genom en organisation. Frågor lyfts upp till "Sustainability board", främst av chefer, där *issue selling* används då de försöker övertyga styrelsen att arbeta med en specifik fråga. Sedan tar de ett beslut i "Sustainability board" vilket blir en *response*. Problemet med detta är att det nästan bara är chefer som kommer med förslag hit och att de egentligen ska ventilera på sina avdelningar vad som ska tas upp. Det krävs även att det finns ett intresse hos individen, i det här fallet chefen, för att det ska tas upp på från *issue pool*. Eftersom det inte finns någon naturlig väg att gå för den anställde blir denna väg den enda, vilket kan resultera i att chefen de har över sig kan, beroende av sitt intresse, välja att föra frågan vidare eller inte.

### 5.2.3 Kommunikation

Respondent D berättar att CSR har florerat i företaget i olika former vilket gjort att det inte riktigt varit tydligt vad det innebär. I och med införandet av det nya hållbarhetsramverket menar respondenten att målet är att få anställda att förstå vad det innebär. Coombs och Holladay (2012) menar på att kommunikation till de anställda är

viktigt för att de ska förstå hur organisationens CSR-initiativ är relaterade till deras arbete. Genom att de försöker koppla de anställdas arbete till specifika mål i hållbarhetsramverket skapas eventuellt denna förståelse. När Volvo kommunicerar ut sin hållbarhetsrapport kan det också leda till, enligt Coombs & Holladay (2012), att de anställda kan se att deras värderingar eventuellt finns i organisationen. De kan då identifiera sig med den, vilket leder till att de stöttar organisationen (Coombs & Holladay, 2012). När de stöttar organisationen vill de förhoppningsvis delta i CSR-arbetet i större utsträckning då de vill att organisationen ska lyckas, vilket hjälper organisationen att uppnå sina mål.

Chaudri (2014) pratar om tre olika sätt att se kommunikation: instrumentell, relationell och konstituerande. Instrumentell ses som ett sätt att uppnå sin affärsstrategi, vilket man kan se en koppling till Volvo där hela deras hållbarhetsrapport samtidigt är ett ramverk om hur de ska jobba med CSR, och att den befinner sig högst upp i företagets affärsstrategi. Det blir därför tydligt för hela organisationen om vilka mål de strävar efter och de anställda kan se att organisationen lägger stor vikt vid CSR. Relationell fokuserar på att kommunikationen ska bygga på relationer, vilket skapar engagemang och tillit hos de anställda. Detta görs, enligt respondenterna på Volvo, till exempel genom ”Made by People” där de lyfter fram vikten av sina anställda och de värderingar kring mångfaldighet som Volvo har. När intressenter, som till exempel anställda, får vara med och skapa information kring CSR kan det göra att de känner en större tillhörighet till organisationen enligt Morsing och Schultz (2006). ”Made by People” fungerar bra både internt och externt enligt respondent D, men det är förmodligen inte tillräckligt för att skapa en relation till de anställda utan att det krävs en dialog i större omfattning då inte samtliga anställda är involverade.

Bhattacharya, Sen och Korschuns (2008) tar upp fyra anledningar till att CSR ibland inte fungerar som ett internt marknadsföringspåtryckningsmedel. Den första faktorn är att anställda har för lite kunskap om organisationens CSR arbete. Detta försöker däremot Volvo arbeta med genom att ha en interntidning som heter Agenda där de informerar om hur hållbarhetsarbetet framskrider och där det skrivs artiklar från olika experter för att öka medvetenheten. Deras hållbarhetsramverk och utbildningar är även sätt som de arbetar med för att öka förståelsen hos de anställda. Ett annat

problem med att försöka engagera anställda i CSR-frågor är att CSR-arbetet styrs uppifrån och ner (Bhattacharya, Sen & Korschuns, 2008), vilket man kan se att Volvo försöker ta hänsyn till genom att lyssna på anställdas åsikter. Samtidigt säger de att alla beslut tas i "Sustainability board" där det sitter representanter från företagsledningen, vilket gör att det kan ifrågasättas om det verkligen även är en "bottom-up-organisation" som respondent E uttrycker. En annan faktor som Bhattacharya, Sen och Korschuns (2008) tar upp är att de anställda inte förstår vad de får ut av CSR. Enligt respondenterna försöker Volvo lösa det genom att de kopplar alla arbetsuppgifter till de uppsatta målen som de har i sin hållbarhetsrapport som även fungerar som ramverk.

Enligt Pounsford (2007) leder olika kommunikationssätt till medarbetarengagemang, högre tillit, effektivitet och lönsamhet. Enligt respondent E använder de sig av chefer, intranät, nyhetsbrev och avdelningsmöten för att kommunicera. De kommunicerar främst ut resultaten av CSR-arbetet via hållbarhetsrapporten, men de vill inte särskilja CSR information då de vill se det som en integrerad del i allt de gör. Däremot säger respondent F att de har infört ett nytt program där de ska kunna visa resultat på ett visuellt sätt genom skärmar men också att skicka information till smarta telefoner. Temadagar används också för att sprida information från olika interna CSR-experter där de berättar om hur arbetet löper samt de utmaningar som finns. Detta lyfter Bhattacharya, Sen och Korschuns (2008) fram som ett sätt att informera på ett trovärdigt sätt då de är respekterade interna personer som informerar. Däremot kan inte alla avdelningar delta på dessa, till exempel produktionen. Det får istället tas upp på deras avdelningsmöten. Det verkar därför inte som att alla är prioriterade att få information, vilket är av största vikt för att anställda ska känna sig engagerade enligt Thomas, Zolin och Hartman (2009).

Tabell: 2

	Göteborgs Hamn	Volvo Cars
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivt CSR-arbete.</li> <li>• Kopplar arbete till affärsplan.</li> <li>• Vägörenhet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivt CSR-arbete.</li> <li>• Kopplar arbete till hållbarhetsramverk.</li> <li>• Lyfter anställda.</li> </ul>
Delaktighet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppmuntran till initiativ.</li> <li>• Hänsyn till anställdas åsikter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hänsyn till anställdas åsikter.</li> </ul>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intressentdialog.</li> <li>• Utbildning.</li> <li>• Chefskommunikation.</li> <li>• Skyltning.</li> <li>• Hållbarhetsrapport.</li> <li>• Intranät.</li> <li>• Skapa förståelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Värderingar.</li> <li>• Hållbarhetsrapport.</li> <li>• Reklam.</li> <li>• Chefskommunikation.</li> <li>• Utbildning.</li> <li>• Interntidning/Intranät.</li> <li>• Visuell kommunikation.</li> <li>• Skapa förståelse</li> </ul>

Sammanställning av företagens arbetssätt.

## 5.3 Jämförelse

### 5.3.1 Företag

De två företagen som har studerats har både likheter och skillnader. Karaktärsdragen skiljer sig genom att Volvo Cars är ett mycket större företag än Göteborgs Hamn och att de på Volvo jobbar med produktion medan de i Göteborgs Hamn jobbar med service. Volvo har betydligt fler anställda än Göteborgs Hamn, vilket gör att de kan bli svårt för ledningen att motivera den enskilda anställda då avståndet blir större.

När det kommer till motivation arbetar båda företagen aktivt med CSR, vilket respondenterna på de båda företagen framhäver som en viktig faktor för att motivera de anställda då de visar att företaget de arbetar på tar ansvar. Organisationen kan därför ses som en förebild vilket är viktigt för engagerade anställda enligt Cropanzano och Rupp (2008). Båda företagen använder sig även av deras hållbarhetsramverk för att försöka förklara för de anställda hur deras arbete är relaterat till organisationens CSR-arbete. Att anställda har en förståelse för detta argumenterar Glavas (2012) ökar engagemanget. Göteborgs Hamn sticker ut gentemot Volvo genom att de erbjuder sina anställda att arbeta med välgörenhet på arbetstid vilket enligt Glavas och Piderit (2009) gör att de anställda kan bry sig om andras välmående på jobbet och kan

därmed vara sig själva. Volvo ger inte sina anställda några sådana möjligheter. Däremot jobbar Volvo till skillnad mot Göteborgs Hamn med att lyfta fram sina anställda och deras arbete till allmänheten för att de ska känna uppskattning för vad de gör.

Respondenterna på de båda företagen pratar om vikten av att ta hänsyn till de anställdas åsikter och att det är något de jobbar aktivt med. Göteborg Hamn verkar arbeta mer aktivt med delaktighet i beslutsfattandet än vad Volvo gör. Det kan bero på att Göteborgs Hamn är ett mindre företag där de har närmare till sina anställda och lättare kan tillgodose anställdas behov av att göra sig hörda. Göteborgs Hamn verkar även uppmuntra mer till att anställda tar egna initiativ då de har ett system för hur anställda kan framföra dessa och uppmuntrar de anställda till att komma med förslag. Enligt Glavas och Piderit (2009) är det viktigt att anställda får komma med initiativ för att känna ett delat ägarskap. De bör dock även ges möjlighet till att driva dessa själva enligt Glavas och Piderit (2009), vilket inget av företagen verkar ge de anställda möjlighet till. Enligt Coombs och Holladays (2012) teori uppnår Göteborgs Hamn i vissa fall *samarbete* och Volvo *involverande*. Ingen av dem uppnår *bemyndigande*, vilket kan leda till att de anställda inte engageras i samma utsträckning då de inte har lika stor förståelse för beslutet (Coombs & Holladay, 2012).

Det båda företagen lyfter fram som det främsta verktyget för att motivera anställda är kommunikation. Detta för att öka förståelsen för CSR-aktiviteterna. Bhattacharya, Sen och Korschuns (2008) studie visar att CSR behöver komma närmare anställda genom att förklara bakomliggande faktorer, vilket båda företagen har förstått vikten av för att motivera de anställda. De arbetar båda med många olika former av kommunikation för att alla ska kunna ta del utav informationen. Exempel på kommunikationsverktyg som båda företagen använder sig utav är utbildning, hållbarhetsrapport, chefskommunikation och intranät. Vikten av flervägskommunikation lyfts fram av Bhattacharya, Sen och Korschun (2008). Däremot jobbar Volvo tillskillnad från Göteborgs Hamn med reklam där de lyfter upp sina anställda och de är i införandefasen med att introducera visuell kommunikation som ska tydliggöra effekter och mål inom CSR genom till exempel skärmar i grupprum eller information till smarta telefoner.

### 5.3.2 Befattningar

Något som framkom under intervjuerna med respondenterna på de båda företagen var att man på de ledande positionerna har ett mer filantropiskt synsätt när det kommer till visioner och idéer om hur man ska arbeta med att motivera de anställda. De verkar ge en viss förskönad bild av organisationernas CSR-arbete genom att de talar om sina stora planer och hur omfattande de arbetar med CSR.

Vid intervjuerna med cheferna som är mer operativt ansvariga talades det mer om uppsatta regler som ska följas och de hade svårare att beskriva hur de arbetar med att motivera de anställda och få dem att känna sig delaktiga. Det var svårt för dem att ge konkreta exempel på hur de arbetar med motivation och de verkar anse att det ingår i de anställdas arbetsuppgifter. Det fanns även tecken på att en av de operativa cheferna, respondent F, ansåg att de anställda redan hade mycket kunskap om CSR och därmed inte behövde arbeta så mycket med att öka kunskapen kring detta.

Anställda behöver ha en förståelse för CSR för att bli engagerade enligt Bhattacharya, Sen och Korschun (2008) och därför kan det ses som viktigt att arbeta kontinuerligt med att öka förståelsen. Att respondenten F utgår ifrån att de anställda i viss mån redan har kunskap om CSR kan få till konsekvens att de anställda inte blir motiverade om det visar sig att denna kunskap inte finns. Det finns i viss mån enligt de operativa cheferna utrymme för de anställda att påverka, men att beslut framförallt fattas på ledningsnivå.

Detta tyder på att de arbetar mycket med att motivera på ledningsnivå, men inte lika mycket på en operativ nivå och att ledningens åtgärder inte alltid når ända fram.

Eftersom de anställda ser att organisationen som helhet arbetar med CSR kan en känsla av meningsfullhet *at work* skapas som Glavas (2012) pratar om, men för att meningsfullhet *in work* ska skapas behöver antagligen fler på den operativa nivån få verktyg till att motivera de anställda.

## 6. Slutsats

*I det här avsnittet kommer våra frågeställningar att besvaras. Vi kommer sedan att presentera förslag till vidare forskning.*

*Hur arbetar CSR-ansvariga med att motivera anställda att arbeta med CSR?*

- I vilken utsträckning används delaktighet och kommunikation för att uppnå motiverade anställda och i så fall på vilket sätt?
- Finns det skillnader mellan hur företag arbetar med motivation och skiljer det sig mellan olika befattningar?

Hur de CSR-ansvariga på de undersökta företagen framförallt arbetar med att motivera de anställda att arbeta med CSR är att de använder sig av många olika former av kommunikation, och anser att information är avgörande för att få med sig de anställda. De använder sig därför av kommunikation i stor utsträckning. Anledningen till att de använder sig mycket utav det är för att de anställda ska förstå varför det är viktigt att arbeta med CSR och därmed bli engagerade. Kommunikation är även viktigt för att de anställdas ska förstå hur deras arbete är relaterat till företagets mål.

Att skapa delaktighet för att motivera de anställda anser vi dock att de båda företagen inte arbetar med i särskilt stor utsträckning. Det tas inte hänsyn till de anställdas värderingar i tillräckligt stor utsträckning då anställda inte tillåts vara med i det slutgiltiga beslutsfattandet, vilket är viktigt för att de anställda ska känna engagemang. Vi förstår att det kan vara svårt att involvera alla i beslutsfattandet och att det kan vara riskabelt att helt släppa kontrollen över beslutsfattandet till de anställda, men vi anser att det ändå bör vara möjligt att göra det i större grad än vad de gör idag.

De två företagen arbetar relativt lika med att motivera deras anställda. Den tydligaste likheten är att de båda använder sig i huvudsak av kommunikation för att motivera. Den mest uppenbara skillnaden vi kan se är att de på Göteborgs Hamn uppmuntrar mer och ger större möjligheter för anställda att komma med egna initiativ, medan det



på Volvo inte finns någon naturlig väg att gå för att komma med initiativ. Dessa skillnader tror vi kan ha uppstått på grund utav de förutsättningar som de olika företagen har. Volvo är ett större företag vilket gör det svårare för dem att vara lyhörda för de anställdas åsikter, medan Göteborgs Hamn är ett mindre företag vilket gör det lättare att ha en närmare relation till de anställda.

Vi har även identifierat skillnader mellan respondenternas olika befattningar på de två företagen. De som är högst ansvariga för CSR har stora mål och ambitioner kring att motivera de anställda och ger en bild av att de gör väldigt mycket för att lyckas med detta. Vi får uppfattningen att de också gör det, men dock verkar de ansvariga på en mer operativ nivå inte arbetar lika mycket med att motivera utan talar mer om att de följer direktiv uppifrån och har inte lika stora ambitioner kring hur de motiverar de anställda. Det verkar alltså finns en brist i hur de ytterst ansvariga arbetar med att ge verktyg till de operativt ansvariga för hur de kan motivera de anställda inom CSR.

## 6.1 Förslag till vidare forskning

*Nedan presenteras några förslag till vidare forskning som vi efterhand som vi har skrivit har funnit som intressanta komplement till den studien som vi själva har gjort.*

- Vårt arbete har utgått ifrån hur CSR-ansvariga arbetar med att motivera och engagera anställda, men det skulle även vara intressant att få en bild av hur de anställda uppfattar detta arbete och vad de anser skulle vara bäst för att motivera och engagera dem. Det skulle även vara intressant att se hur deras uppfattning eventuellt skiljer sig från CSR-ansvarigas syn.
- Resultatet av vår studie visade att det finns skillnader i vilken omfattning som CSR-ansvariga på olika nivåer arbetar med att motivera de anställda. Vidare forskning skulle därför kunna gå in ännu mer på vad det kan bero på och hur de operativa cheferna kan uppmuntras till att motivera de anställda i större omfattning.

- Att göra en liknande studie men som är mer omfattande med fler intervjuer och eventuellt även observationer och enkätundersökningar skulle kunna göra det möjligt att dra mer generella slutsatser.

## 7. Referenser

### 7.1 Artiklar

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, pp. 932.

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. 2007. Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, vol. 32, pp. 836-863.

Bansal, P. 2003, "From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues", *Organization Science*, vol. 14, no. 5, pp. 510-527.

Bansal, P. & Roth, K. 2000, "Why companies go green: a model of ecological responsiveness", *Academy of management journal*, vol. 43, no. 4, pp. 737.

Bhattacharya, C.B., Sen, S. & Korschun, D. 2000, "Using corporate social responsibility to win the war for talent", *MIT Sloan Management Review*, vol. 49, no. 2, pp. 37-44.

Chaudhri, V. 2014, "Corporate Social Responsibility and the Communication Imperative: Perspectives From CSR Managers", *International Journal of Business Communication*

Cropanzano, R., & Rupp, D. E. 2008. Social exchange theory and organizational justice: Job performance, citizenship behaviors, multiple foci, and a historical integration of two literatures. In S.W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Justice, morality, and social responsibility*. pp.63-99. Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Clavas, A. 2012, "Employee Engagement and Sustainability: A Model for Implementing Meaningfulness at and in Work", *The Journal of Corporate Citizenship*, vol. 2012, no. 46, pp. 13-29.

Glavas, A. & Piderit, S.K. 2009, "How Does Doing Good Matter?", *Journal of Corporate Citizenship*, vol. 2009, no. 36, pp. 51-70.

- Kahn, W.A. 1990, "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *The Academy of Management Journal*, vol. 33, no. 4, pp. 692-724.
- Kristof, A.L. 1996 "Person-organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications", *Personnel Psychology*, vol. 49, no. 1-4.
- Matten, D. & Moon, J. 2008, "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility", *The Academy of Management Review*, vol. 33, no. 2, pp. 404-424.
- Morsing, M. & Schultz, M. 2006, "Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies: 1", *Business Ethics*, vol. 15, no. 4, pp. 323.
- Pedersen, E.R. 2006, "Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice", *Business and Society Review*, vol. 111, no. 2, pp. 137-163.
- Pounsford M. 2007. "Using storytelling, conversation and coaching to engage", *Strategic Communication Management*, vol. 11. no. 3, pp. 32-35.
- Ramus, C.A. & Steger, U. 2000, "The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee "Ecoinitiatives" at Leading-Edge European Companies", *The Academy of Management Journal*, vol. 43, no. 4, pp. 605-626.
- Sen, S. & Bhattacharya, C.B. 2001, "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility", *Journal of Marketing Research*, vol. 38, no. 2, pp. 225-243.
- Sharma, S. & Henriques, I. 2005, "Stakeholder Influences on Sustainability Practices in the Canadian Forest Products Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 26, no. 2, pp. 159-180.
- Stevens, J.M., Steensma, H.K., Harrison, D.A. & Cochran, P.L. 2005, "Symbolic or Substantive Document? The Influence of Ethics Codes on Financial Executives' Decisions", *Strategic Management Journal*, vol. 26, no. 2, pp. 181-195.
- Thomas, G.F., Zolin, R. & Hartman, J.L. 2009, "The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect On Employee Involvement", *Journal of Business Communication*, vol. 46, no. 3, pp. 287-310.

Tuzzolino, F. & Armandi, B.R. 1981, "A Need-Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 6, no. 1, pp. 21.

Werther, W.B., Jr & Chandler, D. 2006, *Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment*, SAGE, London.

## 7.2 Böcker

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

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

Bryman, A. & Bell, E. (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder, 2.*, [rev.] uppl. edn, Liber, Stockholm.

Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (2012) *Managing corporate social responsibility: a communication approach*, Wiley-Blackwell, Chichester.

Eriksson-Zetterquist, U & Ahrne, G, (2015) Intervjuer. I Ahrne, G. & Svensson, P. *Handbok i kvalitativa metoder, 2.*, [utök. och aktualiserade] uppl. edn, (s. 34-54) Liber, Stockholm.

Grankvist, P. (2012) *CSR i praktiken: hur företag jobbar med hållbarhet för att tjäna pengar*, Ny, rev. uppl. edn, Liber, Malmö.

Holme, I.M., Solvang, B.K. & Nilsson, B. (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder, 2.*, [rev. och utök.] uppl. edn, Studentlitteratur, Lund.

## 7.3 Elektroniska källor

European Commission, *Corporate Social Responsibility (CSR)*  
[http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm)  
Hämtad: 2016-04-23 14:53

Göteborgs Hamn AB. 2016a. *Hållbar Hamn*  
<http://www.goteborgshamn.se/Om-hamnen/Hallbar-hamn2/>  
Hämtad: 2016-04-25 12:43

Göteborgs Hamn AB. 2016b. *Om Göteborgs Hamn*  
<http://www.goteborgshamn.se/Om-hamnen/Om-Goteborgs-Hamn-AB1/Om-hamnen/>

Hämtad: 2016-04-25 12:54

Göteborgs Hamn AB. 2016c. *Vårt miljöansvar*  
<http://www.goteborgshamn.se/Om-hamnen/Miljoansvar/>  
Hämtad: 2016-04-26 12:33

Göteborgs Hamn AB. 2016d. *Vårt Sociala ansvar*  
<http://www.goteborgshamn.se/Om-hamnen/Vart-sociala-ansvar/>  
Hämtad: 2016-04-26 13:37

Volvo Cars AB. 2016. *Sustainability*  
<http://www.volvocars.com/se/om-volvo/foretaget/om-volvo-cars>  
Hämtad: 2016-05-05 11:56

## 7.4 Rapporter

Göteborgs Hamn AB (2015) *Hållbar Hamn, Göteborgs Hamn AB Hållbarhetsrapport 2015*, Göteborg, Göteborgs Hamn AB.

Volvo Cars AB (2015) *Omtanke, Volvo Cars Hållbarhetsrapport 2015*, Göteborg, Volvo Cars AB

## 7.5 Uppslagsverk

Park, C. & Allaby, M. (2013) Stakeholder. I *A Dictionary of Environment and Conservation*.  
2nd edn. Oxford University Press.  
Tillgänglig: A Dictionary of Environment and Conservation [2016-06-01]

## Bilagor

### Intervjuguide övergripande ansvariga

#### **Allmän information**

Hur länge har du arbetet inom organisationen?

Vad har du för utbildning?

Vilken roll/position har du i organisationen?

Har du jobbat med CSR i någon annan organisation?

#### **Motivation**

Hur gör ni för att motivera era medarbetare att arbeta med CSR?

Hur skapar ni intresse hos de anställda kring CSR?

Vad tror du är bästa sättet att engagera medarbetarna på?

Hur reagerar ni mot anställda som har en negativ inställning till CSR?

#### **Delaktighet**

Vem/vilka är det som beslutar om vilka CSR-aktiviteter ni ska arbeta med?

I vilken grad får de anställda vara med och fatta beslut?

Får anställda komma med egna initiativ och driva dem? Hur bemöts dem?

Har ni några speciella rutiner kring hur anställda kan komma med förslag?

Är det många som kommer med förslag?

#### **Kommunikation**

Hur kommunicerar ni ut era beslut kring CSR?

Hur delar ni med er av resultaten av CSR-aktiviteterna?

Har ni några utbildningar inom CSR för de anställda?

Hur får ni anställda att förstå hur CSR-aktiviteterna är relaterade till deras arbete?

## Intervjuguide operativt ansvariga

### Allmän information

Hur länge har du arbetet inom organisationen?

Vad har du för utbildning?

Vilken roll/position har du i organisationen?

Har du jobbat med CSR i någon annan organisation?

### Motivation

Hur gör ni för att motivera era medarbetare att arbeta med CSR?

Hur skapar ni intresse hos de anställda kring CSR?

Vad tror du är bästa sättet att engagera medarbetarna på?

Hur reagerar ni mot anställda som har en negativ inställning till CSR?

Får du några direktiv uppifrån hur du kan engagera dina medarbetare?

Kan du ta egna initiativ till att engagera medarbetare i CSR?

### Delaktighet

Vem/Vilka är det som beslutar om vilka aktiviteter ni ska arbeta med?

I vilken grad får de anställda vara med och fatta beslut?

Får anställda komma med egna initiativ och driva dem? Hur bemöts dem?

Har ni några speciella rutiner kring hur anställda kan komma med förslag?

Är det många som kommer med förslag?

Kan du ta egna initiativ till hur CSR-aktiviteterna ska implementeras?

### Kommunikation

Hur kommunicerar ni ut era beslut om hur ni ska jobba med CSR?

Hur delar ni med er av resultaten av CSR-aktiviteterna?

Hur får ni anställda att förstå hur CSR-aktiviteterna är relaterade till deras arbete?



