



PERSONALVETARPROGRAMMET

Corporate Social Responsibility Hela företagens ansvar?

En fallstudie om medarbetarnas delaktighet i CSR-arbetet hos ÖrebroBostäder AB

Emelie Andersdotter & Janna-Marie Landälv

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2016
Handledare:	Monica Nyvaller
Examinator:	Per-Olof Thång



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Level:	Bachelor/First cycle
Year:	2016
Supervisor:	Monica Nyvaller
Examiner:	Per-Olof Thång
Keywords:	CSR, Participation, Employee, Internal strategies

The purpose of this thesis is to describe and analyse the employees involvement in CSR work from an employee perspective. In the public eye a company's CSR work will become empty words if the employees do not also become an informal external source of communication. This source as the employees will be seen as more trustworthy than the company's own policy documents and web page. The importance of getting the employees motivated and committed to the CSR work is a vital part of communicating CSR to external parties. To form a beneficial participation of employees in CSR work a company will need three internal strategies: Have a good internal communication, increase motivation and create a deeper engagement. This study is at ÖrebroBostäder AB, the biggest landlord in Örebro with 408 employees. Interviews have been done with six respondents. The result from these interviews concluded that involvement is driven from the below:

- Information about CSR work both on detail- and general level, is favourable via a verbal communication channel
- Involvement in decisions and opportunity to influence decisions that have an impact on their own work
- Feedback and encouragement about what employees can execute and their role in CSR work
- Explicit and concrete goals and responsibility for departments and/or individuals.

The results from our case study shows that ÖrebroBostäder AB has the presuppositions of involvement for the employees in CSR work. Though the involvement is on a lower level and the internal strategies work to a certain degree, they need to be developed further to optimize the potential and maximize the profit of CSR work.

Författarnas tack

Vi vill rikta ett stort tack till ÖrebroBostäder AB som låtit oss få en inblick i företaget och till våra respondenter som deltagit i studien och tagit sig tid att hjälpa oss i vårt arbete med denna uppsats. Vi vill även tacka vår handledare Monica Nyvaller för värdefulla råd och för att du har utmanat oss att bli bättre under hela arbetets gång. Slutligen vill vi tacka varandra för ett gott samarbete trots stort geografiskt avstånd mellan oss.

Göteborg & Kumla

19/5- 2016

Emelie Andersdotter

Janna-Marie Landälv

Innehållsförteckning

Inledning	2
Syfte och frågeställningar.....	3
Bakgrund	3
Avgränsning av fallet.....	4
Begreppsdefinitioner	5
Teori och tidigare forskning.....	6
Corporate Social Responsibility (CSR).....	6
Ledarskaps- och medarbetarperspektiv	6
Medarbetarnas delaktighet.....	7
Intern strategier för ökad delaktighet	7
Kommunikation	7
God Internkommunikation.....	8
Ökad motivation och djupare engagemang	8
Metod	10
Val av metod	10
Urval.....	11
Genomförande.....	11
Bearbetning	12
Validitet och reliabilitet.....	12
Etiska aspekter.....	13
Kritiska reflektioner	14
Resultat och analytisk diskussion	15
CSR-arbetets kommunikation	15
Kunskap om företagets CSR-arbete	15
Muntlig information och kommunikation	15
Tillgång till information	16
Medarbetarnas motivation och engagemang i CSR-arbetet.....	17
Möjligheten att påverka	17
Målsättning och återkoppling	18
Företagskultur	18
Diskussion och Slutsatser	20

Strategier för ökad delaktighet	20
God internkommunikation.....	20
God kommunikation angående CSR-arbetet	21
Ökad motivation genom återkoppling	21
Möjligheten att påverka	22
Företagskultur som främjar ett djupare engagemang hos medarbetarna	23
Ökad motivation genom målsättning.....	23
Slutsatser	24
Förslag till vidare forskning	24
Referenslista.....	25
Bilaga 1	28
Informationsbrev till respondenterna	28
Bilaga 2	29
Intervjuguide	29

Inledning

Att arbeta med hållbarhetsfrågor är något allmänheten förväntar sig att företag gör, vilket resulterar i ett förbättrat anseende hos allmänheten. Lönsamheten kan ifrågasättas när det kommer till hållbarhetsarbete, dock så väljer många företag att arbeta med det ändå (Grafström, Göthberg & Windell (2015). Från och med 1 juli så har bland annat större företag ingen valmöjlighet när det kommer till att arbeta med hållbarhetsfrågor. Då träder ett nytt direktiv i kraft, den så kallade Hållbarhetslagen (Ds:2014:45) som blir en del av Regeringens Årsredovisningslag. I och med detta så har företags hållbarhetsarbete åter aktualiserats. En hållbarhetsrapport ska upplysa om bland annat socialt- och miljömässigt ansvar. Ett ytterligare område inom hållbarhetsarbete är ekonomiskt ansvar. Ett aktuellt begrepp för dessa hållbarhetsfrågor är CSR (Corporate Social Responsibility) (Grankvist, 2012).

Europakommissionens (2016) definition av CSR är; ”Ansvarsfulla företag gör mer än vad lagen kräver och tar frivilligt hänsyn till sociala och miljömässiga aspekter i sin dagliga affärsverksamhet”. Corporate Social Responsibility kan översättas till ett företags samhällsansvar (Grankvist, 2012). Ett företag inkluderar alla (Skrävad & Olsson, 2007). Det kan ses som att ansvaret för CSR-arbetet ligger hos både ledning och medarbetare.

I arbetet med CSR bör företag skapa delaktighet för sina medarbetare. De är en viktig del i ett företags CSR-arbete (Collier & Esteban, 2007). Enligt allmänheten ses medarbetare som objektiva informationskanaler, medarbetarnas ord gällande CSR-arbetet har hög trovärdighet (Dawkins, 2005). Trots detta har lite uppmärksamhet riktats mot rollen som medarbetare har som en del i CSR-arbetet och dess fördelar i litteraturen om CSR (Collier & Esteban, 2007). För att skapa en delaktighet i CSR-arbetet hos medarbetare samt lyckas med genomförandet av CSR-arbetet visar forskning att tre interna strategier behövs. Första strategin är att skapa en god interkommunikation om ett företags CSR-arbete. Den andra respektive tredje strategin är att öka motivationen hos medarbetarna gällande CSR-arbete för att få ett ökat och djupare engagemang som förstärker motivationen för CSR-arbetet (Collier & Esteban, 2007; Bhattacharya, Sen & Korschun, 2008). Delaktighet kan skapa en hel del fördelar för företaget (Craig & Allen, 2013).

Syfte och frågeställningar

Syftet med detta examensarbete är att beskriva och analysera medarbetares delaktighet i ett företags CSR-arbete ur ett medarbetarperspektiv.

Syftet besvaras genom studiens frågeställningar som är:

- Finns det förutsättningar för medarbetares delaktighet i CSR-arbetet?
 - Hur fungerar de interna strategierna för att öka denna delaktighet?

Bakgrund

Örebro Bostäder AB (ÖBO) är Örebros kommunala bostadsföretag som grundades 1946. ÖBO är den största hyresvärden i Örebro med 408 anställda. De äger 59 procent av det totala antalet hyresrätter i Örebro. ÖBO presenterar sin affärsidé: "Erbjuda attraktiva bostäder och lokaler med bredd och variation i god boendemiljö" (Örebrobostäder, s.2, 2015). Deras vision är "Hem för dig". I ÖBO:s årsredovisning framkommer det att man vill att CSR-arbetet ska innebära ett socialt ansvarstagande, miljöansvar och ekonomisk hållbarhet. Detta ska genomsyra hela företaget (Örebrobostäder, 2015). I ÖBO:s årsredovisning presenterar de sin önskan att ta ett större CSR-ansvar och hur de vill vara en förebild.

"Vi vill också ta vårt klimatansvar och sträva efter att vara en förebild i de sammanhang där vi verkar. Vi vill behålla och utveckla de positiva attityder som finns till företaget och våra stadsdelar både internt och externt" (ÖrebroBostäders Årsredovisning, s.1, 2015).

I ÖBO:s årsredovisning framhåller de att delaktighet och engagemang varit ord som de har tagit fasta på i arbetet med den nya affärsplanen. Årsredovisningen tar även upp hur arbetsgrupper bildats med deltagare från ledningsgruppen och medarbetare som ska ha fokus på de fem målområden som har en tydlig koppling till ÖBO:s CSR-arbete.

"Genom att inkludera personalen mer aktivt i arbetet åstadkommer vi ett större engagemang och en bredare förankring bland medarbetarna, samtidigt som vi får ta del av deras kunskaper" (ÖrebroBostäders Årsredovisning, s.28, 2015).

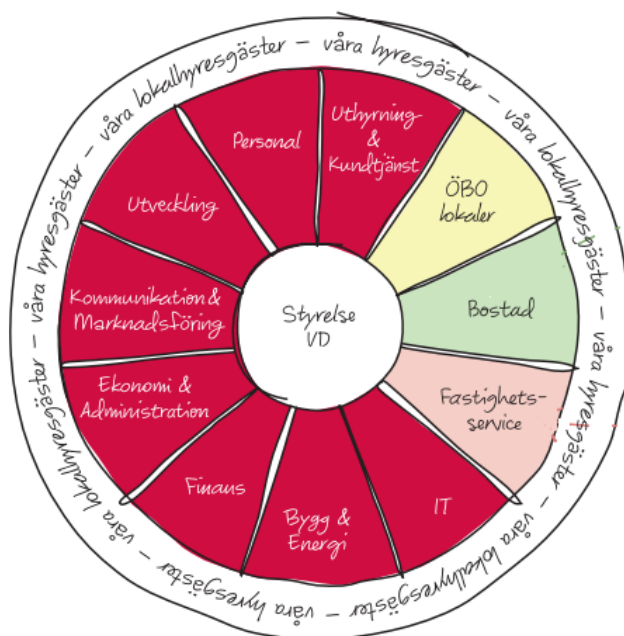
ÖBO presenterar i sin affärsplan för åren 2016-2019 de fem målområden som ligger till grund för deras CSR-ansvar: Kundfokus, Ekonomisk styrka, Samhällsbyggare, Hållbar miljö och Engagerade medarbetare.

- Kundfokus: omfattar att alla anställda är delaktiga i kundfokuserarbetet där gemensamma mål för förbättrad service och kvalitet ingår.
- Ekonomisk styrka: innefattar bland annat att internutbildning skall ges för att förbättra beställarkompetens hos anställda som har det ansvaret.
- Samhällsbyggare: ÖBO anser att de ska arbeta med bland annat arbetsmarknadssatsningar.

- Hållbar miljö: belyser vikten av engagerade medarbetare. Detta genom exempelvis att ge utbildningar och kommunicera om vilka redskap de har för att minska på koldioxidutsläppen med mera.
- Engagerade medarbetare: ÖBO har som mål att bland annat förbättra kommunikationen samt att ge tydligare feedback. En strategi är att ledarskapet ska ge tydliga uppdrag och ansvarsområden så att medarbetarna ska kunna utföra ett bra arbete. ÖBO skriver att alla medarbetare ska “ha likvärdiga verktyg för kommunikation och att vi ska bli bättre att ge varandra återkoppling” (ÖrebroBostäders Affärsplan 2016-2019, s.16, 2015).

Avgränsning av fallet

I och med att vi valt en fallstudie (se vidare i avsnitt: val av metod) så är en avgränsning redan gjord till ett företags CSR-arbete ur ett medarbetarperspektiv. I samråd med vår kontaktperson på ÖBO valdes tre av elva avdelningar ut på företaget (se bild 1). Dessa var Bostad, Fastighetservice och Uthyrning/Kundtjänst. Avdelningarna valdes på grund av deras nära kundkontakt och att de är ansiktet utåt för ÖBO (se vidare i avsnitt: urval)



I Årsredovisningen beskrivs de olika avdelningarna. Bostad består för tillfället av sju distrikt i Örebro och en stab. De olika distrikten har det totala ansvaret för service till bostadshyresgästerna och där bovärdarna har den direkta kontakten med hyresgästerna. Avdelningen fastighetservice sköter all fastighetskötsel så som lokalvård, skötsel av grönytor, reparationer, eltjänster med mera. Uthyrning och Kundtjänst ansvarar för hyressättning och bostadssociala frågor samt bovärdstöd, service och information till hyresgästerna.

Bild 1. (ÖrebroBostäders Årsredovisning, 2015)

Begreppsdefinitioner

Här identifierar vi olika begrepp och termer som är betydelsefulla för uppsatsen.

Vi är medvetna om att vissa forskare anser att orden Hållbarhetsarbete och CSR-arbete är skilda begrepp och bör inte likställas, dock är vi eniga med Grankvist (2012) att dessa begrepp går att likställa med varandra. Vi har därför valt att använda oss av begreppet CSR-arbete i vår studie.

Begreppet medarbetare har vi avgränsat till att inte inkludera ledningen. Enligt Rupp, Ganapathi, Aguilera & Williams (2006) görs denna avgränsning för att det är mer sannolikt att medarbetarna reagerar och gör en bedömning av CSR-arbetet på ett annat sätt än ledningen i företaget gör. I ledningen inkluderar vi företagets styrelse, VD och chefer på högre nivå.

Företagsstrategier berör enligt Sutton (1980) beslutfattande som är långsiktiga, vilken riktning ett företag vill ta samt vilket tillvägagångsätt man vill använda för att nå dit. Strategi är alltså inte bara aktiviteterna utan summan av alla steg och delmål som tas av ledningen och som ska leda företaget till dess slutliga mål (Granberg, 2003). Interna strategier är strategier som berör företaget internt. Vi har valt i denna uppsats att lägga fokus på interna strategier, som enligt studiens teori kopplar till ökandet av delaktighet i CSR-arbetet. Dessa tre strategier är:

- Öka motivation
- Skapa djupare engagemang
- Skapa en god internkommunikation

Vidare i denna uppsats är det dessa tre vi refererar när vi skriver interna strategier.

Teori och tidigare forskning

I detta kapitel behandlas först begreppet CSR. Vidare presenteras aktuell forskning om ledarskaps- och medarbetarperspektivet i relation till CSR. För att sedan behandla medarbetares delaktighet och de interna strategierna för ökad delaktighet: kommunikation med fördjupning i god internkommunikation, ökad motivation samt djupare engagemang.

Corporate Social Responsibility (CSR)

CSR (Corporate Social Responsibility) är numera ett välkänt begrepp och man använder olika namn för begreppet såsom hållbart företagande och företagets sociala ansvar. Att arbeta med CSR är inget nytt, hållbarhetsfrågor har varit aktuella i flera decennier (Grankvist, 2012). Det finns dock ingen enhetlig definition av CSR utan den utvecklas och definieras genom företagen och deras intressenters samverkan (Grafström et al. 2015). Grankvist (2012) menar att det övergripande innehållet är många eniga om, CSR handlar i stort sett om företagets frivilliga samhällsansvar, indelat i tre områden; socialt ansvarstagande, ekonomiskt ansvarstagande och miljömässigt ansvarstagande. Socialt ansvarstagande innebär att företag ska drivas på ett sätt som ser till andra medborgares välbefinnande och hälsa. Ekonomiskt ansvarstagande innebär att företag ska drivas på ett sätt som resulterar i den bästa möjliga förtjänst och även ansvar gentemot aktieägare både när det gäller att ge dem avkastning på det kapital de investerat och att säkerställa företags finansiella ställning. Miljömässigt ansvarstagande innebär att företag ska drivas på ett sätt som på lång sikt inte påverkar jorden och våra naturresurser negativt. Författaren menar att för att få en långsiktigt hållbar organisation med både ekonomisk förtjänst, hänsyn för miljön och för en trivsamt, generös och tolerant arbetsplats så är nyckeln ett samspel bland dessa tre områden.

Grafström et al. (2015) menar att trots att CSR-arbete är frivilligt och att det inte finns några entydiga bevis på att CSR-arbetet ökar lönsamheten så anser många företag att det är viktigt att arbeta med dessa frågor. Dels för att många anser att företagets anseende förbättras av CSR-arbete, genom att företagets anseende ökar hos viktiga interna och externa intressenter exempelvis potentiella och nuvarande anställda och grossister. Detta på grund av att företaget ökar sin legitimitet hos dessa. Frostenson (2007) tar upp att vissa företag börjar med CSR-arbete för att det är en trend och att en del företag senare inte kan leva upp till de normer och krav som ställs. På så sätt menar Frostenson (2007) att företagets CSR-arbete kan uppfattas som hyckleri och tomma ord.

Ledarskaps- och medarbetarperspektiv

Ledarskapet utgör en viktig roll i genomförandet av CSR-arbetet och oftast används ett ledarskapsperspektiv (top-down approach), där beslut om CSR initiativ och aktiviteter tas högre upp i företaget utan att involvera medarbetarna (Nord & Fuller, 2009). Enligt Bhattacharya, et al. (2008) ses ledarskapsperspektivet som en självklar del av CSR utvecklingen och genomförandet. Vidare menar författarna att en stor del av tillgänglig litteratur och tidigare studier lägger fokus på ledarskapsperspektivet i frågor gällande organisationsförändringar och CSR-arbetet.

Nord & Fuller (2009) anser att ett dominerande ledarskapsperspektiv skapar hinder i ett företags CSR-arbete. Genom Bhattacharya, et al. (2008) studie framkom det att medarbetarna önskade att få vara en del i skapandet av CSR-aktiviteter och dess värderingar. Om medarbetarna står alltför långt från ledningens satsningar inom CSR så skapas hinder. Som en motvikt mot detta perspektiv bör medarbetarperspektivet lyftas fram, eftersom det syftar på att förändringar som är viktiga även kan ta form och ha sin början från lägre företagsnivåer, likaväl som från ledningen eller chefspositioner (Nord & Fuller, 2009).

Medarbetarnas delaktighet

Collier och Esteban (2007) menar att bland annat ett företags framtida vinst beror på viljan att skapa ett hållbart CSR-arbete och att kunna visa att de är seriösa med sin policy. 9 av 10 brittiska arbetare anser att det är viktigt att deras arbetsgivare tar ett socialt ansvar samt ett miljöansvar (Collier och Esteban 2007). Därför ser man allt fler företag via sina hemsidor lägga fokus på företagets egna CSR-initiativ samt aktiviteter på grund av att allt fler framtida arbetstagare ser detta som viktigt i sin framtida karriär. Vikten av att förmedla CSR för att kunna attrahera de bästa medarbetarna är stor (Dawkins, 2005). Dock skriver författarna att det inte är ledningen eller konsultfirman som bär det tunga ansvaret att genomföra CSR i det dagliga arbetet, utan medarbetarna. Deras villighet är det som styr resultatet (Collier & Esteban, 2007). Medarbetarna har en av de viktigaste funktionerna; att främja förändring och belysa åsikter, något som är extremt värdefullt för ett företags CSR-arbete (Craig & Allen, 2013).

Interna strategier för ökad delaktighet

Interna strategier som god internkommunikation mellan ledare och medarbetare, ökad motivation för medarbetarna och att medarbetarna skapar ett djupare engagemang för att ta sig an de uppsatta mål och utmaningar som finns i ett företags CSR-arbete. Dessa tre interna strategier är av stor vikt för att möjliggöra medarbetarnas delaktighet och viljan att förmedla ett företags sociala ansvar (Collier & Esteban, 2007). Ökad motivation hos medarbetare främjar ett djupare engagemang för att nå de mål inom CSR-arbetet som företaget har satt. Av dessa två kommer först motivation, sedan engagemang som förstärker och bevarar motivationen (Collier & Esteban, 2007).

Forskning riktar begränsad uppmärksamhet på relationen mellan CSR och medarbetarna trots för att fördelarna är tydliga (Slack, Corlett, & Morris, 2015). En av dessa fördelar tas upp i en studie av Dawkins (2005) som visade på att medarbetare som engagerade sig i sitt företags CSR-arbete talade mer positivt om företaget med andra i jämförelse med de som inte kände till företagets CSR-arbete.

Kommunikation

På senare år så har man genom studier sett en ökad extern kommunikation angående företags CSR-arbete (Elving, Golob, Podnar, Ellerup & Thomson, 2015). Studier inom CSR-kommunikation har ofta fokuserats på extern kommunikation genom till exempel företagets hemsida (Uusi-Rauva & Nurkka, 2010). Detta visar att allmänheten förväntar sig att ett företag

demonstrerar, bekräftar samt tar sig an CSR. Ofta upplever dock allmänheten att dessa rapporter bara är tomma ord dessutom bortkopplade från företagets riktiga arbete eller brist på CSR-arbete. Allmänheten vill att företag ska vara transparenta samt hållas till svars för sina handlingar (Elving, et al., 2015).

Dawkins (2005) uppmuntrar till att CSR-kommunikation bör anta en intressentansats, där fokus ligger på att lyssna på intressenter. För att sedan nyttja informationen medan man hela tiden arbetar på ett transparent sätt så att intressenterna kan få förståelse för hur företaget fungerar och arbetar. En av de viktigaste intressenterna är medarbetarna. Inom CSR-arbetet ses medarbetarna som en trovärdig källa för andra intressenter, som kunder, att få sin information om företagets riktiga CSR-aktiviteter. Medarbetarnas ord har betydelse för de informella kommunikationskanalerna (exempelvis: bloggar, chattrum och andra medier som inte kan kontrolleras av företagets PR-avdelning) och de är en potentiell ambassadör för företagets CSR-arbete. (Uusi-Rauva & Nurkka, 2010; Dawkins, 2005; Bhattacharya, et al., 2008). Informella och externa kommunikationskanaler kan vara mer trovärdiga än företagets egen hemsida, broschyr mm. då de ses som mer objektiva (Bhattacharya, et al., 2008). På grund av detta har betydelsen av internkommunikation gällande CSR blivit allt större (Uusi-Rauva & Nurkka, 2010) då rätt information till medarbetarna samt skapandet av delaktighet formar hur medarbetarna kommunicerar om företagets hållbarhetsarbete (Bhattacharya, et al., 2008). Forskning indikerar att kommunikation är nyckeln till att förstå och implementera CSR-initiativ och aktiviteter (Craig & Allen, 2013; Dawkins, 2005).

God Internkommunikation

Hur företag kommunicerar sitt CSR-arbete internt har stor betydelse för hur medarbetarna upplever CSR-arbetets relevans och betydelse för dem själva (Collier & Esteban, 2007). Författarna tar upp exempel där företag kommunicerar CSR-arbetet till sina medarbetare genom PM och policydokument. Kopplingen mellan medarbetarnas ansvar och mål och dessa dokument är inte tydliga. Istället bör företaget integrera CSR-arbetets ansvar och mål för medarbetarna i deras medarbetarutvärdering, lönesamtal med mera.

Medarbetarnas närhet till och kunskap om CSR-aktiviteter formas av företagets interna kommunikation. För att minska avståndet så måste företaget informera på ett konkret och koncist sätt om företagets CSR-arbete. Informationen bör ges på ett övergripande sätt, men även detaljinformation om vart resurserna finns, eventuella utmaningar och sist men inte minst framgångarna inom CSR-arbetet (Bhattacharya, et al., 2008).

Ökad motivation och djupare engagemang

Grunden för motivations- och engagemangsteori är densamma- att förstå, förutspå och influera medarbetares beteende. För att stimulera motivation behövs engagemang som ses som ett mer långvarigt och stabilt tillstånd av de två (Collier & Esteban, 2007).

Varför gör jag detta och vad vill jag uppnå? Är två frågor som motivation utgår ifrån (Collier & Esteban, 2007). En framgångsrik strategi för att öka motivation hos medarbetarna, är enligt

Latham (2004), att skapa målsättningar och delmål. Om målet är vagt så presterar inte individen. För att få medarbetarna engagerade och motivera dem till fortsatt arbete så ska man skapa delmål som är realistiska och visar på ett konkret resultat. Om målen blir allt för diffusa eller orealistiska, så kanske det inte uppfylls och därmed brister medarbetarna i sin motivation (Nord & Fuller, 2009). En av de psykologiska fördelarna med att ha hög målsättning är att medarbetarna blir mer intresserade av arbetet. Individens effektivitet ökar om medarbetarna upplever stolthet i sina prestationer (Latham 2004). Uusi-Tauva & Nurkkas (2010) syfte med sin undersökning var att ta reda på vilka interna meddelande angående ett företags miljöarbete som skulle vara mest effektivt i arbetet med att engagera medarbetare i företagets CSR-arbete. Det framkom att om medarbetarna inte har en direkt koppling till miljöarbetet och dess resultat så vill de hellre motta enkel och uppmuntrande återkoppling om vad de kan göra för miljön i sitt arbete.

Enligt Fudge & Schlacter (1999) så bör en del i arbetet att skapa motivation hos medarbetarna vara att man knyter samman företagets önskade mål med vad medarbetarna kan tänka önska sig i form av belöning eller bonus. Latham & Pinder (2005) tar upp i sin forskning att om ett mål ses som omöjligt att uppnå, så bör man inte erbjuda bonus eller belöning, eftersom detta då kan sänka motivationen.

För att skapa och ha kvar medarbetarnas motivation inom arbetet med CSR måste företagets ledning både uppträda och agera socialt ansvarsfullt, annars riskerar man att få medarbetare som känner en meningslöshet i att själv behöva göra det, eller att medarbetarna ignorerar CSR-frågorna på arbetsplatsen. Därför är det extremt viktigt att ha en ledning som föregår med gott exempel gällande CSR-frågor (Collier & Esteban, 2007).

Engagemang går inte att tvinga fram hos medarbetare utan det föds genom att fånga medarbetarnas intresse och genom en positiv företagskultur. Ett sätt för företag att uppmuntra sina medarbetare att känna mer ansvar för medmänniskor är genom sitt företagsklimat (Collier & Esteban, 2007). Det är viktigt att genom företagskulturen även förmedla att alla medarbetare tar sitt sociala ansvar och agerar utifrån företagets principer (Collier & Esteban, 2007).

Metod

I detta kapitel presenterar vi först vårt metodval. Vidare belyser vi vår urvals- genomförande- och bearbetningsprocess. Sedan behandlar vi begreppen validitet och reliabilitet. Därefter presenteras etiska aspekter, avslutningsvis belyser vi kritiska reflektioner av vår studie.

Val av metod

Vårt intresse var att undersöka ett socialt fenomen hos ett företag därför valde vi att genomföra en fallstudie (Sjöberg & Wästerfors, 2008). Då vår studie undersöker medarbetarnas uppfattning om delaktighet i organisationens CSR-arbete, valde vi en kvalitativ metod. Bryman (2011) beskriver hur en kvalitativ metod bygger på deltagarnas uppfattning till skillnad från kvantitativ metod som bygger på forskarens uppfattning. Bryman (2011) tar upp att i strukturerade intervjuer används huvudsakliga teman i intervjuguiden att utgå från, intervjun är flexibel eftersom man kan ställa frågorna i den ordning som blir naturligtast och komplettera med följdfrågor. Denna intervjuform benämns även som djupintervju. Vi valde att använda oss av semistrukturerade intervjuer, då vi ville få en djupare förståelse av våra frågeställningar som den ovannämnda flexibiliteten medför.

B. Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud (2007) skiljer på begreppen respondent och informant. En intervju med en respondent syftar till att undersöka individens tankar, uppfattning och känslor inom det område som är i fokus. En intervju med informanter syftar istället till att undersöka det individen observerat, exempelvis av viss händelse. Vi valde medvetet att använda oss av ordet respondent istället för informant. Eftersom vi anser att våra respondenter är en del i CSR-arbetet, det är deras uppfattningar och tankar om det aktuella ämnet som är i fokus. Vår intervjuguide (bilaga 2) bestod av olika teman som vi härledde från våra frågeställningar. Intervjuguiden användes för att sedan kunna ställa de frågor som var väsentliga för respektive respondent, eventuella följdfrågor och i den ordning som blev naturligt. Denna flexibilitet är viktig att tänka på under en kvalitativ intervju. Intervjufrågor ska inte heller vara alltför styrande eftersom det kan motverka att respondenten kommer med alternativa synsätt (Bryman, 2011). Detta hade vi i åtanke då våra frågor var öppna för att få ut så mycket som möjligt av intervjun då frågorna inte blev för ledande.

Observationer passar inte för alla frågeställningar, ibland krävs det att fråga rakt ut om en persons åsikt för att få fram svar, vilket inte är syftet i observationer (Bryman, 2011). Vi valde bort observationer eftersom vi ansåg att intervjuer skulle ge en bättre bild av medarbetarnas uppfattning som vår problemformulering bygger på.

Bryman (2011) beskriver hur forskare med ett deduktivt förhållningssätt utgår från teorier inom ett särskilt område och utifrån det skapar hypoteser som ska besvaras med empirin. Ur ett induktivt förhållningssätt är det tvärtom, teorin väljs ut från den empiri som insamlats. Vi har i vår studie haft en kombination av dessa förhållningssätt, Kvale & Brinkmann (2014) beskriver denna kombination som ett abduktivt förhållningssätt. Från början hade vi teori inom det aktuella

området och utifrån det skapade vi våra frågeställningar. Vi samlade även in teori efter insamlandet av empirin då den påvisade att viss teori saknats.

Genomförande

Vi genomförde totalt sex intervjuer fördelade på de tre avdelningarna under en två veckors period. Efter varje intervju påbörjade vi transkriberingen. Vi använde oss av samma intervjuguide för samtliga respondenter. Vi använde oss av föregående intervjuer för att fråga om väsentliga saker som framkommit. Intervjuerna utfördes på respektive respondents arbetsplats i ett eget rum. Bryman (2011) beskriver att det är bra att ta del av respondentens arbetsmiljö för att underlätta förståelsen av personens svar. Det är också av vikt att respondenten känner att denne kan säga vad som helst, utan risk för åhörare. En av oss var med på Skype då det inte fanns möjlighet att vara med på plats på grund av geografiskt avstånd. Detta godkändes av respondenterna innan intervjun. Innan intervjuerna påbörjades gick vi igenom syftet med intervjun, skyddande av anonymiteten samt om respondenten har några frågor innan intervjun initierades. Kvale & Brinkmann (2014) benämner denna inledning till intervjun för orientering och att mer information bör tas när intervjun avslutats. Intervjuerna varade mellan trettio och fyrtiofem minuter, dessa spelades in med hjälp av ljudbandspelare med godkännande av respondenterna. Intervjuerna bandades dels för att vi skulle kunna fokusera helt på respondenternas åsikter, upplevelser samt känslouttryck såsom skratt och tystnad och dels för att sedan kunna återkomma till inspelningarna vid transkribering. Efter den sjätte intervjun upplevde vi att våra intervjuer gett tillräcklig med data för att ge ett tillförlitligt resultat, ingen ny information framkom. Bryman (2011) beskriver detta som en teoretisk mättnad.

Urval

För oss var det viktigt att välja ett företag som har en utåtriktad CSR-kommunikation samt ett väl genomtänkt CSR-arbete. Vi valde att kontakta ett antal olika företag inom Örebro-regionen som på sina hemsidor redovisade sitt CSR-arbete. Av dessa återkopplade ÖBO tillbaka till oss med visat intresse. För att kunna utforma ett uppdrag från ÖBO genomfördes ett möte där ämne och problemställning diskuterades. Dessutom gjordes en avgränsning av avdelningar.

Vi gjorde ett målinriktat urval, vilket rekommenderas i kvalitativa intervjuer och innebär att vi valde ut personer att intervjua som var väsentliga för vår problemformulering (Bryman, 2011). Vårt urval grundade sig först i att vi tillsammans med vår kontaktperson valde ut de tre olika avdelningarna som har kundkontakt för att göra en avgränsning med fallet. Vår kontaktperson mejlade ut en text som vi skrivit till de tre aktuella avdelningarna. Där framgick vårt syfte med studien samt etiska och praktiska aspekter. Därefter fick vi tillgång till alla medarbetarens mejl. Respondenter kontaktades sedan ut slumpmässigt där de sen fick välja om de ville medverka. Anledningen till vår slumpmässiga kontakt var att säkerställa ett så bra resultat som möjligt och att respondenternas anonymitet ska skyddas gentemot arbetsgivaren i största möjliga mån, som en del i konfidentialitetskravet (se vidare i avsnitt: etiska aspekter). Antalet respondenter från varje avdelning är ej relevant i vår studie eftersom vi undersöker ej avdelningarna var för sig utan alla ihop som avdelningar med kundfokus. Ett mejl (bilaga 1)

skickades ut till de utvalda respondenter där vi mer ingående beskrev syfte, hur vi praktiskt skulle gå tillväga om de ville delta samt etiska aspekter. Vi bifogade också vetenskapsrådets forskningsetiska principer (Vetenskapsrådet, 2002).

Bearbetning

I transkriberingen av intervjuerna valde vi att använda oss av respondenternas talspråk, även längre pauser och skratt skrevs in. Detta för att det skulle hjälpa oss i analysen då vi minimerat risken att föra in egna tolkningar i deras ordval och för att få en bättre förståelse när de genom tystnad och skratt exempelvis funderar och är skämtsamma. Vi valde att inte skriva med upprepningar eller notera kroppsspråk. Vi ansåg att detta inte skulle tillföra något i vår analys eftersom vi undersökte det respondenterna berättade om och inte hur de uttryckte sig som exempelvis i en samtalsanalys. Författarna menar att en mer detaljerad analys inte behövs i detta fall (Kvale & Brinkmann, 2014).

Vi påbörjade bearbetningen av intervjumaterialet genom en noggrann genomgång i form av diskussioner av tolkningar av transkriberingarna, därefter letade vi efter relevanta teman. Vi använde oss av en matris där vi skrev in de aktuella teman och subteman vi identifierat. De huvudteman vi tog fram ur transkriberingen härstammar från vår teori-insamling som är kopplad till våra frågeställningar. För att identifiera subteman var vi uppmärksamma på information som återkommer i flera intervjuer, likheter och skillnader i intervjuerna och vad som inte framkom i intervjuerna. Bryman (2011) beskriver detta tillvägagångssätt som en tematisk analys. De huvudteman vi bearbetade fram var:

- Kommunikation.
- Respondenternas syn på CSR-arbete.
- Engagemang/motivation.

Analysen av data påbörjades innan alla intervjuer var klara, detta för att det fanns tid till analys mellan intervjuerna. På så sätt kunde vi använda oss av de teman som uppkom ur analysen till nästkommande intervjuer. Bryman (2011) beskriver detta tillvägagångssätt som en kontinuerlig analys. Vidare tar belyser han att en kontinuerlig analys är att rekommendera, dels för att ge nya tankar till nästkommande intervju och dels för att det är tidssparande.

Validitet och reliabilitet

Det finns olika uppfattningar om hur validitet och reliabilitet är väsentliga frågor i kvalitativ metod (Kvale & Brinkmann, 2014) Bryman (2011) tar upp att det går att anpassa dessa begrepp till kvalitativ forskning. Reliabilitet mäter studiens tillförlitlighet. En del i reliabiliteten innefattar i vilken omfattning en studie kan upprepas. Vidare menar Bryman (2011) att dessa krav oftast är svåra att uppfylla då det inte är möjligt vid en ny studie att få en exakt likadan social miljö och förutsättningar som krävs för att upprepa den. För att stärka denna aspekt av reliabiliteten har vi utformat vår intervjuguide (se bilaga 2) utifrån vald teori, vi utformade även underfrågor som kan tas upp beroende på vad respondenten svarar. Bryman (2011) tar upp att reliabilitet också

innefattar att om man som forskare har en forskarpartner så ska det uppkomma en överenskommelse om hur data ska tolkas mellan dessa. Vi har genom studiens gång diskuterat våra tolkningar, i allt från intervjufrågor, empiri, analys, teori och diskussion för att få en så lik bild som möjligt av vår undersökning. Vi närvarade båda under intervjuerna, detta stärker reliabiliteten ytterligare eftersom vi då har två uppfattningar av intervjuvaren, som vi sedan kunnat diskutera för att få ett mer tillförlitligt resultat. Validitet undersöker om studien undersöker det den ska undersöka, detta gäller i hela forskningsprocessen (Kvale & Brinkmann, 2014). Validitet innefattar att det ska finnas en samklang mellan forskarens teoretiska idéer och dennes observationer. En annan del är om det går att generalisera studiens resultat till andra företag. Bryman (2011) tar upp svårigheten med denna generalisering i kvalitativ metod, då den oftast kännetecknas av begränsat urval och fallstudier. För att stärka validiteten hade vi redan från början läst på om ämnet och noga valt ut teori som vi ansåg var relevant, för att sedan ta hjälp av teorin i utformningen av intervjuguiden och vid intervjuerna. Eftersom vi var två vid intervjuerna och en av oss höll i intervjun så kunde den andra komma med aktuella följdfrågor eftersom denne kunde fokusera mer på respondentens svar. Vårt val att spela in och transkribera intervjuerna stärker validiteten ytterligare. Sjöberg och Wästerfors (2008) beskriver hur bandinspelning och transkribering av intervjuer stärker validiteten eftersom det inte är grova sammanfattningar som resultatet baserats på, utan det är respondenternas upplevelser och tolkningar som vart i fokus. Vi gjorde även generaliseringar i möjligaste mån, i allt från utformandet av intervjufrågor till hur vi formulerade vårt resultat och diskussion.

Etiska aspekter

I vår studie tog vi hänsyn till vetenskapsrådets forskningsetiska principer som omfattar fyra allmänna huvudkrav: Informationskravet innefattar att de som deltar i studien ska informeras om studiens syfte, att den är frivillig och att de kan avbryta när de vill. Samtyckeskravet innebär att de som deltar i studien har själva rätt att besluta om sin medverkan. Konfidentialitetskravet säger att uppgifter om deltagarna i studien ska behandlas konfidentiellt, det vill säga det skall ej finnas möjlighet för obehöriga att ta del av uppgifterna eller möjlighet att lista ut vem det skrivs om i rapporten. Nyttjandekravet innebär att den information som kommer fram om deltagarna i studien enbart får användas inom studien. Dessa principer skall ses som vägvisare och inte som en mall man måste följa helt, eftersom fallen skiljer sig för olika forskare (Vetenskapsrådet, 2002).

I vår första kontakt via mejl till respondenterna informerades det om syftet med studien, att den var frivillig och att vi värnar om deras anonymitet. Dock var en av de svårigheterna vi stötte på här hur mycket information vi skulle ge i förväg för att inte färga respondenternas åsikter och tankar. Vi bifogade även vetenskapsrådets forskningsetiska principer så de kunde läsa mer om vad som gäller. Efter detta kunde respondenterna välja om de ville vara med i studien.

Informationen upprepades även vid mötet med respondenterna innan intervjuerna, detta för att vara säkra på att de visste vad som gällde och att de då kunde känna sig trygga med att delta i studien.

Vår uppdragsgivare ÖBO valde att inte vara anonym i studien. Vi valde att applicera konfidentialitetskravet gentemot respondenterna i företaget och anser att vi värnade om det. Vid dokumentation av intervjuerna använde vi könsneutrala alias istället för verkliga namn. Vi tog även hänsyn till detta i vår rapport då vi valde att benämna de som medverkande i studien som respondenter. Vid refereringen till respondenterna använde vi förkortningarna R1, R2, R3, R4, R5 och R6. Vi utförde inte någon uppdelning av respondenterna beroende av vilken avdelning de arbetar på. Detta var inte relevant för vårt arbete då en av våra avgränsningar var medarbetare med kundkontakt. Eftersom vårt urval bestod av att vi själva valde ut respondenter värnade vi även om konfidentialiteten gentemot vår uppdragsgivare och andra medarbetare. En svårighet kan vara att vi blev sedda av andra medarbetare när vi skulle utföra intervjun. Vi valde ändå att utföra intervjun på respondenternas arbetsplats eftersom vi såg fördelen med att ta del av deras miljö. Anonymiteten har vi skyddat i den grad det går, dock så kan vi inte garantera anonymiteten fullt ut på grund av den svårighet som nämnts ovan. All information vi tog del av i studien har endast använts för detta ändamål.

En svårighet kan vara vår dubbellojalitet. Vi har skrivit en uppsats vid Göteborgs Universitet, men utfört ett uppdrag för ÖBO. Vi har haft detta i åtanke genom hela studiens genomförande samt hur vi valt att formulera oss i denna uppsats. Vi informerade om denna aspekt under första mötet med ÖBO, att vår främsta lojalitet låg hos Göteborgs Universitet, dess krav som ingår i kursplanen för uppsatsen.

Kritiska reflektioner

En svårighet uppkom som kan ses ifrågasätta studiens reliabilitet gällande det slumpmässiga urvalet av respondenter. Flertal respondenter valde att inte medverka i studien. En fråga som var aktuell i och med detta var om de som valt att medverka exempelvis har mer kunskap om CSR-frågor eller något annat gemensamt som kan medföra missvisning av vårt resultat. I och med vårt blandade resultat ansåg vi att så inte var fallet, utan snarare att ha tid till att medverka spelade in. Denna aspekt ansåg vi inte har påverkat studiens reliabilitet.

För att åstadkomma ett mer nyanserat resultat funderade vi i tidigt skede om vi skulle haft mer respondenter än de sex som vi tänkt från början och som vår tidsram gav utrymme för. Efter utförandet av våra intervjuer upplevde vi att resultatet inte skulle påverkas av ytterligare respondenter.

Resultat och analytisk diskussion

Det resultat vi fått fram från våra intervjuer behandlas i detta kapitel. Resultatet presenteras tillsammans med en analytisk diskussion som har delats in i de teman som är kopplade till våra frågeställningar. Först presenteras CSR-arbetets kommunikation som tar upp medarbetarnas syn på CSR-arbete för att sedan belysa hur medarbetarna får information om detta arbete. Avslutningsvis presenteras medarbetarnas motivation och engagemang i CSR-arbetet.

CSR-arbetets kommunikation

Kunskap om företagets CSR-arbete

Fyra av respondenternas generella bild av CSR-arbete var främst miljöaspekter såsom att minska på bilkörandet och att sträva mot ett papperslöst samhälle. En respondent berättade att det handlar om att alla ska jobba åt samma håll för att saker ska fungera. En annan medverkande i studien hade alla tre aspekterna i åtanke: samhälle, miljö och ekonomi. Respondenten berättade bland annat om ett projekt denne har hand om där en del i projektet går ut på att få områden säkra.

När vi frågade vilken kännedom de medverkande i studien har om ÖBO:s CSR-arbete så framfördes olika uppfattningar. Två upplevde att de inte kände till innebörden av CSR-arbetet hos ÖBO så bra. En av respondenterna hade mer insikt i hela ÖBO:s CSR-arbete, det vill säga från de tre områdena samhälle, miljö och ekonomi. Två av de andra medverkande tog främst upp miljöaspekter såsom sophantering och att minska på bilkörning. En annan tog upp samhällsfrågor såsom integration av långtidsarbetslösa och nyanlända. När vi frågade mer ingående om vad de tre områdena i CSR-arbetet innefattar belyste tre av respondenterna att de inte hade kännedom om det ekonomiska arbetet hos ÖBO. Det framkom sedan att två av dessa respondenter hade en omedveten kännedom om ekonomiskt arbete såsom energisparande genom att täta fönster och bygga om tvättstugor. Alla respondenter hade kännedom om någon eller några samhälls- och miljöfrågor som ÖBO arbetar med, men det var stor variation i vad de hade kännedom om.

Muntlig information och kommunikation

Nästan alla respondenter var eniga om att de föredrog muntlig information, men att mer parten av informationen fås via mejl eller intranät (insidan). ”Jag tycker att personliga möten fungerar bra, jag tycker att det passar, man kan ta upp mer konkreta exempel och diskutera om det” (R1, personlig kommunikation, 6 april, 2016). En av respondenterna sitter så mycket vid datorn i arbetet och att det knappt finns tid till annat utöver arbetsuppgifterna, vilket respondenten berättade försvårade möjligheten till att läsa informationen. Respondenten menade att ett frukostmöte hade varit att föredra. Vidare var nästan alla medverkande i studien eniga om att det ligger lite på en själv att gå in och läsa mejl eller på intranätet för att ta till sig information om ÖBO:s CSR-arbete. En respondent beskrev det som ”Det är väl alltid utifrån en själv jag menar man kan ju alltid gå in och läsa eller strunta i och läsa det på insidan. Så jag tycker det ligger lite mycket eller mer på en själv egentligen” (R2, personlig kommunikation, 11 april, 2016). En

annan respondent tog upp att de medarbetare som har mycket att göra i jobbet och är stressade kanske inte tar sig tid att läsa om ÖBO:s CSR-arbete.

Förutom informationen om CSR-arbete från intranätet och mejl fick alla medverkande i studien även muntlig information i viss grad, fast det varierade hur ofta och genom vilka kommunikationskanaler den informationen ges. En respondent berättade att denne har bostadsträffar då och då där information om ÖBO:s CSR-arbete ges, men upplevde att det varierar på olika avdelningar. En annan medverkande i studien har veckomöten på sin avdelning där det tas upp information angående företagets CSR-arbete om det skett något nytt på den fronten. En annan respondent beskrev att information om CSR-arbete ibland tas upp på verksamhetsmöten som hålls en gång per år. En respondent upplevde att denne får mer övergripande information om vad som är på gång inom CSR, men inte på detaljnivå ”Man får kanske den information som man behöver kanske för att veta att vi är ett företag som, som tänker” (R1, personlig kommunikation, 6 april, 2016).

I vår teorigenomgång belyste vi vikten av kommunikationen mellan ledning och medarbetare när det gäller att få medarbetare involverade i företagets CSR-arbete

Collier & Esteban (2007). Mer än hälften av studiens respondenter ansåg att kommunikationen angående ÖBO:s CSR-arbete från ledningens sida inte fungerar så väl ”Jag vet inte ifall ledningen i sig kommunicerar utan det känns som det är mer nyckelpersoner som håller i det” (R3, personlig kommunikation, 6 april, 2016). En annan respondent beskrev det som

“Ja men ja, ska du jobba för hållbarhet, då räcker det ju inte att jag säger det åt dig nu. Sen kommer jag tillbaka 2032. Hur har det gått? Nä men det där är nånting man måste pusha för hela tiden. Så att man får in ett sätt att arbete eller sätt att tänka. För annars så rinner det ut i sanden” (R6, personlig kommunikation, 11 april, 2016).

Tillgång till information

När vi frågade de medverkande i studien om de gått någon utbildning angående CSR-arbete så var det endast en respondent som nämnde att denne gått en introduktionsutbildning som nyanställd och att den informationen varit bra. Vidare tog respondenten upp att detta är något nytt som kommit och att alla medarbetare inte har fått ta del av den utbildningen. Ingen annan respondent nämnde denna introduktion.

Hälften av respondenterna önskade mer information om ÖBO:s CSR-arbete. En av de medverkande berättade ”För det är ju viktigt att alla, alla medarbetare är med på tåget så att säga. Inte bara chefer” (R1, personlig kommunikation, 6 april, 2016). Två ansåg att det räcker med information eftersom de upplevde sig ha tillgång och möjlighet att gå in och läsa om CSR-arbetet på intranätet. En av dem beskrev det som ”Det blir ju lite svårt så här när man själv är en sån liten bricka i spelet man kan inte påverka så mycket själv. Så tycker jag informationen som vi har fått nu är ganska ha på en bra nivå” (R2, personlig kommunikation, 11 april, 2016). En annan respondent menade att det beror på vad man vill uppnå med informationen som ges samt om vilka förväntningar som ställs. Vad ska mottagaren/medarbetaren utföra utifrån informationen?

När vi frågade respondenterna om de har berättat om ÖBO:s CSR-arbete för vänner, bekanta och familj så nämnde mer än hälften av de att det har förekommit. En respondent hade berättat för sina nära och bekanta om ett mål de har på avdelningen, som medarbetarna själva föreslagit. Enligt forskare är medarbetarnas roll som ambassadörer och deras användande av informella kommunikationskanaler viktigt. Medarbetarnas ord är mer trovärdiga och ses som mer objektiva än till exempel företagets egen hemsida (Uusi-Rauva & Nurkka, 2010; Dawkins, 2005; Bhattacharya, et al., 2008).

Medarbetarnas motivation och engagemang i CSR-arbetet

Möjligheten att påverka

När vi ställde frågan “Vilka möjligheter har ni att påverka CSR-arbetet?” så upplevde majoriteten av respondenterna att de till en viss grad kan påverka ÖBO:s CSR-arbete. Två av dessa respondenter upplevde efter en betänketid att de inte kunde inverka på CSR-arbetet. Majoriteten av de medverkade i studien upplevde att de kan påverka i det lilla och i deras dagliga arbete men på en mindre nivå. “Vi är 400 anställda alla ska dra sitt strå till stacken. Så alla kan påverka hållbarheten, alla kan hitta nån, nånting i sitt vardagliga som du kan påverka hållbarheten” (R3, personlig kommunikation, 6 april, 2016). De flesta av respondenterna beskrev att de vill känna sig mer delaktiga i beslut som tas högre upp i företaget. Känslan av att man måste rätta sig efter vad som bestäms över huvudet fanns hos respondenterna, en frustration över att man inte tillfrågas och/eller har möjlighet att själv ge återkoppling på de beslut som tas. Att inte bli involverad i beslut som påverkar deras arbete menade en respondent leder till att det blir konsekvenser som kanske inte har blivit inräknade i besluten. “Eller att man inte får vara med och tycka till då att det är andra som bestämmer över en. Och sen ska man bara rätta sig efter det” (R5, personlig kommunikation, 19 april, 2016)

Medarbetarperspektivet (Nord & Fuller 2009) innebär att hinder skapas om medarbetarna står allt för långt bort från ledningens satsningar och beslut inom CSR-arbetet. Samma studie visar på att information som ges till medarbetarna är en del av att lyckas med deras motivering. En av de medverkande i studien ansåg att känslan av hur mycket man kan påverka CSR-arbetet är kopplat till hur mycket information man har eller mottagit om de beslut och aktiviteter gällande CSR-arbetet. Respondenterna tog emot information om vad som är på gång inom CSR-arbetet men inte på detaljnivå eller när saker ting sker. Vidare beskrev de medverkande i studien att känslan av att inte veta vad man kan tillföra, samt att känna sig liten som en “bricka i spelet”. Detta inverkade på respondenternas syn på sin möjlighet att påverka CSR-arbetet.

Tre av respondenterna upplevde att deras strävan och vilja att påverka CSR-arbetet samt att ge förslag till förbättringar uppmuntras genom att ledningen ger medarbetarna möjlighet att ge förslag. Vi frågade våra respondenter hur de upplevde att chefer eller ledningen motiverade medarbetarna till att engagera sig i CSR-arbetet. En av respondenterna berättade om en “drive” som HR-avdelningen hade för några år sedan där medarbetarna uppmuntrades att lämna förslag till förbättringar. Den medarbetaren som vann skulle motta en form av bonus. Hälften av de

medverkande i studien ansåg att en bonus eller morot i någon form skulle uppskattas och resultera i att fler skulle bli motiverade och engagerade inom CSR-arbetet. “Det är en bra grej, det blir ju liksom nånting mål som man kan sträva efter sen får man en belöning sen så” (R2, personlig kommunikation, 11 april, 2016). Andra hälften av våra respondenter ansåg att den bonus som kommer att ges medarbetarna i form av en resa, då ett av företagets mål har uppfyllts, inte ökar engagemanget inom CSR-arbetet utan är mer en rolig sak som uppskattas av medarbetarna. En av dessa respondenter ansåg att det ingår i ens arbetsuppgifter och bör då inte belönas med en bonus. “Vissa kanske sporras av det och känner att det är roligt men jag tycker inte att man ska ha, få nån belöning för det man gör. Jag tycker det ingår i arbetsuppgifterna” (R5, personlig kommunikation, 19 april, 2016). En av respondenterna ansåg att dennes engagemang härstammar från egna intressen och därifrån skapas en känsla av delaktighet. Vidare ansåg respondenten att de medarbetarna som är intresserad av olika CSR-aktiviteter eller liknande behöver visa detta och att det är ledningen som måste tilltala och uppmuntra dem att träda fram.

Målsättning och återkoppling

En av respondenterna tog upp att möjligheten att skapa egna mål eller VP-mål ger respondenten motivation och vilja att engagera sig i CSR-arbetet. När vi ställde frågan om respondenterna känner till ÖBO:s målsättning inom CSR-arbetet så hade de flesta ingen eller väldigt lite kännedom om ÖBO:s mål eller individuella mål i sitt eget arbete. Tre av respondenterna ansåg att de inte har konkreta mål och på grund av detta så berättade de att deras motivation brister. De upplevde att de vill ha mer konkreta och uttalade mål för att kunna bli engagerade. “Det beror ju på vad man ska uppnå. Vad är målet? Den måste jag ha klart för mig först. Att man ska jobba strategiskt och långsiktigt och så, det är ju en sak men man vill ju uppnå i slutändan” (R6, personlig kommunikation, 11 april, 2016). Collier & Esteban (2007) skriver att för att öka motivationen utgår man ifrån två frågor: Varför gör jag detta och vad vill jag uppnå? En respondent tog upp att mål och måluppföljning är viktigt för motivationen. Respondenten ville inte engagera sig om denne inte visste syftet med det. Forskning visar på att det är väsentligt att ge konkreta mål och att informera vad dessa mål kan resultera i för att motivera sina medarbetare (Latham, 2004, Nord & Fuller, 2009). Företag som inte kan visa på konkreta resultat riskerar att få omotiverade medarbetarna. Genom att återkoppla/ge feedback samt att visa på konkreta resultat av de mål som uppnås så motiveras medarbetarna (Nord & Fuller, 2009, Collier och Esteban, 2007). “Jo men det är när man kan liksom kan visa på tydliga resultat att det man har gjort har blivit bättre så det tycker jag är jätteroligt” (R5, personlig kommunikation, 19 april, 2016). Två av respondenterna ansåg att mer uppmuntran och återkoppling när det gäller CSR-arbete skulle öka deras motivation och engagemang. “Du får ju höra saker och ting när du inte gör nånting bra men gör du nånting bra då är det ju tyst, så är det generellt skulle jag kunna tänka eller tycka” (R6, personlig kommunikation, 11 april, 2016).

Företagskultur

Ett annat sätt som våra respondenter berättade ökar motivationen är när de upplever att de blir inspirerad. Viljan att engagera sig förhöjs när de får uppleva andra människor tala varmt om sitt

arbete inom ÖBO:s CSR-arbete. Collier & Esteban (2007) tar upp vikten av att skapa en bra företagskultur för att främja CSR-arbetet, detta görs genom att bland annat företagsledningen agerar socialt ansvarsfullt och samtidigt visar deras engagemang inom CSR-frågor.

Respondenterna ansåg att de personer som inspirerar mest är nyckelpersoner som har tagit sig an projekt eller som jobbar dagligen med CSR-frågor. Genom interaktion med dessa personer via exempelvis informationsmöten så upplevde en av våra respondenter att denne påminns om CSR-aktiviteterna och man "Får en spark i rumpan om man inte sköter sig" (R2, personlig kommunikation, 11 april, 2016). En annan respondent ansåg att ledningen inte kan komma till ett möte och säga att medarbetarna ska jobba med CSR, för att sedan återkomma efter en längre tid med förväntningar på engagemang. Respondenten menar att som medarbetare måste få kontinuerlig information samt bli "pushad". Ett annat sätt att bli motiverad på ansåg en av respondenterna är när man själv som medarbetare uppmuntrar eller talar varmt om CSR-arbetet till sina kollegor, det tas då ner på "rätt" nivå och skapar på så sätt äkta engagemang hos medarbetarna.

"Ja det är väl att fortsätta om jag på min nivå skulle tala varmt om det, så tror jag att fler kanske skulle haka på än om det kommer kanske ifrån en person eller att det stor en liten blänkare på insidan. Så man, ja att man tar in det mer på, kanske ta ner det mer på distriktsnivå istället än att det kommer högst uppifrån, så tror jag absolut det kan nå ut bättre, att man kanske blir mer engagerad" (R3, personlig kommunikation, 6 april, 2016).

Tre av respondenterna upplevde att ledningen inte visar tillräckligt med engagemang i CSR-arbetet. En respondent nämnde att denne får glada mejl från ledningen som uppmuntrar till ett mer hållbart arbete och vad man kan göra i det lilla. Det kan vara att släcka lamporna när man går ut ifrån ett rum eller stänga av datorn när man går hem för dagen. Uusi-Tauva & Nurkkas (2010) menar att om inte en medarbetare har en direkt koppling till CSR-arbete så har dessa små, enkla och uppmuntrande återkoppling/meddelanden en viktig funktion för att motivera sina medarbetare.

Diskussion och Slutsatser

Detta kapitel introduceras med en diskussion som baserats på vårt resultat och teori- de interna strategierna för ökad delaktighet: god internkommunikation, ökad motivation och djupare engagemang. Kapitlet avslutas sedan med slutdiskussion och rekommendationer där vi svarar på våra frågeställningar samt ger förslag till vidare forskning.

Strategier för ökad delaktighet

God internkommunikation

Resultatet visar respondenternas olika syn och kännedom om ÖBO:s CSR-arbete. Flertal av de medverkande i studien verkar inte medvetna om energisparande arbete såsom att täta fönster och bygga om tvättstugor, omfattas av CSR-arbete. Detta kan bero på att företaget inte har informerat om CSR-arbetet på ett detaljerat, konkret och koncist sätt som Bhattacharya, et al., (2008) beskriver att ett företag bör göra för att minska avståndet mellan medarbetarna och CSR-arbetet. Respondenterna får information genom mejl och intranät. Denna informationskanal kan medarbetarna själva välja att ignorera enligt respondenterna. ”Det är väl alltid utifrån en själv jag menar man kan ju alltid gå in och läsa eller strunta i och läsa det på insidan. Så jag tycker det ligger lite mycket eller mer på en själv egentligen” (R3, personlig kommunikation, 6 april, 2016). Collier och Esteban (2007) studie visar att om ett företag endast informerar genom skriftliga dokument, så som mejl och intranät, så uppfattar inte medarbetarna kopplingen till deras mål och ansvar inom CSR-arbetet. Resultatet visar på skillnader i hur de respondenterna som fick mer muntlig information om ÖBO:s CSR-arbete visar en tendens att uppleva ÖBO:s CSR-arbete som mer betydelsefullt och relevant, vilket kan ses ge ökad motivation och djupare engagemang för arbetet. Collier & Esteban (2007) beskriver hur den interna kommunikationen är en stor del av medarbetarnas upplevelse angående vad som är betydelsefullt och relevant för dem personligen inom CSR-arbetet.

Med utgångspunkt i detta anser vi att om ett företag istället väljer mer muntlig information om CSR-arbetet under möten, exempelvis veckomöten, frukostmöten, så kan avståndet till CSR-arbetet reduceras. Nästan samtliga medverkande i studien föredrar muntlig information och önskar att information om ÖBO:s CSR-arbete bör kompletteras med möten.

Utifrån vårt resultat är det tydligt att respondenterna upplever en kommunikationsbrist mellan dem och ledningen gällande CSR-frågor. Collier & Esteban (2007) beskriver hur kommunikationen mellan dessa parter är en viktig del i de interna strategierna när det gäller att få medarbetare att ta till sig och föra vidare ett företags CSR-arbete. Bhattacharya, et al. (2008) beskriver vikten av att inte bara informera övergripande om CSR-arbetet. Det framkom även i resultatet då en respondent önskar mer detaljerad information för att förstå sin roll och sin möjlighet till påverkan i CSR-arbetet. Vi som författare tolkar utifrån resultatet att det finns en intern kommunikationsbrist i detaljnivå när det gäller ÖBO:s CSR-arbete. Flertal av respondenter uttrycker att denna kommunikationsbrist leder till att de inte upplever sig ha möjlighet att påverka CSR-arbetet och att detta påverkar motivationen och engagemanget. All information om CSR-

frågor kanske inte kan eller bör ges på detaljnivå till alla, dock bör den informationen som är väsentlig för en specifik medarbetare eller specifik avdelning delges. ÖBO:s affärsplan från 2015 beskriver ett mål vars innebörd är att alla medarbetare ska "ha likvärdiga verktyg för kommunikation" (ÖrebroBostädernas Affärsplan 2016-2019, s.16, 2015). Detta är en del i deras strategi för att få engagerade medarbetare i CSR-arbetet. Utifrån vårt resultat ovan kan det tolkas som att de inte riktigt har lyckats nå målet än när det gäller lika fördelning av kommunikationsverktyg.

God kommunikation angående CSR-arbetet

Dawkins (2005) beskriver hur medarbetarnas ord har högst trovärdighet och ses som objektiva informationskanaler till allmänheten när det gäller ett företags CSR-arbete. Utifrån vårt resultat så är vår tolkning att denna viktiga informella informationskanal som medarbetarna faktiskt är, inte har tillräckligt tagits tillvara inom ÖBO. Våra respondenter beskriver hur de begränsat, om ens något, har berättat för vänner, familj och bekanta om ÖBO:s CSR-arbete. Orsaken till detta kan kopplas till graden av informationen som de anses ha fått eller graden av upplevt engagemang för företagets CSR-arbete. Att inte ta tillvara den styrka som medarbetare faktiskt är om de får information och kunskap om CSR-arbetet samt se till att de är engagerade är ett misstag som många företag gör (Slack et al., 2015). En respondent beskriver sitt engagemang och målet med ett projekt denne har ansvar för, respondenten är också den som upplevs utav oss som mest insatt i företagets CSR-arbete. Forskningen som skrivs av Collier & Esteben, (2007) tar upp att engagemang skapas genom att fånga medarbetares intresse. Utifrån detta så anser vi att genom skapandet av engagemang hos medarbetare kan det i sin tur resultera i ökad vilja att ta sig an ett företags hela CSR-arbete.

Ökad motivation genom återkoppling

En annan aspekt av denna tvåvägskommunikation är möjligheten att få återkoppling från chefer och ledningen. Det är en viktig del i att känna sig motiverad i CSR-arbetet. Resultatet visar på att respondenterna önska mer återkoppling och uppmuntran. "Du får ju höra saker och ting när du inte gör nånting bra men gör du nånting bra då är det ju tyst, så är det generellt skulle jag kunna tänka eller tycka" (R6, personlig kommunikation, 11 april, 2016). Respondenterna vill få uppmuntran när de gjort något bra och återkoppling vad ens arbete har resulterat i. Enligt våra respondenter ökar deras motivation och engagemang vid återkoppling. "Jo men det är när man kan liksom kan visa på tydliga resultat att det man har gjort har blivit bättre så det tycker jag är jätteroligt" (R5, personlig kommunikation, 19 april, 2016). Nord och Fuller (2009) samt Collier och Esteban (2007) tar båda upp betydelsen av att ge återkoppling för att främja motivationen. En av våra respondenter beskriver hur medarbetarna mottar enkla och uppmuntrande meddelande på mejl och intranätet från ledningen, exempelvis information om att tänka på att stänga av datorn i slutet på arbetsdagen. Vår tolkning av resultatet är att respondenterna uppfattar dessa interna meddelanden och information som informell och inte har med CSR-arbetet att göra. Vår uppfattning är att dessa meddelanden i allra högsta grad har att göra med CSR-arbetet. Dessa interna meddelanden, som är enkla och uppmuntrande, tar Uusi-Tauva & Nurkkas (2010) upp som en viktig del i att motivera de medarbetare som inte har direkt anknytning till CSR-arbetet.

Ett sätt att arbeta vidare med återkoppling och uppmuntran är, som Collier & Esteban (2007) tar upp, att företag bör integrera CSR-arbetets ansvar och mål för medarbetare i exempelvis ett medarbetarsamtal eller lönesamtal. Vi anser att företag kan ta det hela ett steg längre. En av respondenterna såg redan CSR-arbetet som en del av sitt eget arbete. Företag bör fundera på om det skulle främja motivationen och engagemanget hos sina medarbetare om de inkluderade CSR-arbetets ansvar och mål i medarbetares arbetsbeskrivning. Om ett företag vill att ens CSR-arbete ska genomsyra hela företaget kanske det ska förtydligas och även införas officiellt i bland annat en arbetsbeskrivning.

Möjligheten att påverka

Viljan att påverka och känna sig delaktig i ett företags CSR-arbete påverkas negativt, som medarbetarperspektivet tar upp, om medarbetare står allt för långt bort ifrån CSR-arbetet (Nord & Fuller, 2009). Enligt Bhattacharya, et al. (2008) så längtar medarbetare efter en större och mer avgörande roll inom CSR-arbetet. Våra respondenter tar upp att känslan av att vara "en bricka i spelet" och inte kunna påverka i det stora hela när det gäller ÖBO:s CSR-arbete. Utifrån resultatet tolkar vi det som att respondenterna behöver mer utförlig information om sin del och roll i företagets CSR-arbete, och vad de bidrar med för att känna engagemang.

Våra respondenter redogör att de vill känna sig mer inkluderande i beslut som påverkar deras arbete. Beslut inom CSR-arbetet som tas högre upp i företaget upplever respondenterna att de måste "bara rätta sig efter". Medarbetarperspektivet hänvisar till vikten av att inkludera medarbetare i CSR-arbetet. Beslut och förändringar kan ha sin början på lägre organisationsnivåer, det kan således både inkludera medarbetare samt chefer och ledning (Nord & Fuller, 2009). En av respondenterna berättar att medarbetarna har möjligheten att ge förslag till förbättring genom en förslagslåda. Vi som författare upplever av resultatet att även om denna förslagslåda uppskattas, så är det inte tillräckligt för att skapa engagemang.

Det står i ÖBO:s affärsplan (2015) att ÖBO ska ha engagerade medarbetare som känner sig delaktiga i CSR-arbetet. För att nå detta strävar ÖBO efter att ta del av medarbetarnas kunskaper samt skapa en bredare förankring för alla medarbetarna i företagets CSR-arbete. Genomförande av detta har bland annat varit att skapa arbetsgrupper samt att "...bli bättre på att ge varandra återkoppling" (ÖrebroBostäders Affärsplan 2016-2019, s.16, 2015). Vi tolkar denna strategi om återkoppling som att ÖBO vill att återkoppling ska vara en tvåvägskommunikation. Utifrån vårt resultat upplever vi att ÖBO bör arbeta mer bredare för att ta till sig alla medarbetarnas kunskap. Vi anser att det är en bra början, men att inte bara några få medarbetare ska få möjlighet till återkoppling och delaktighet i beslut som kan bli en följd med deras strategi med att skapa arbetsgrupper.

Enligt Craig & Allen (2013) så har medarbetarna en av de viktigaste funktionerna inom CSR-arbetet; att främja förändring och belysa åsikter. Företag bör överväga om de kan skapa forum där alla medarbetare får komma med åsikter om beslut eller aktiviteter som rör deras arbete. Finns det möjligheter att inkludera alla medarbetare i ledningens strategier och tankar. Detta för att få fram medarbetares åsikter angående om förändringsarbetet kan få positiva eller negativa

konsekvenser på deras dagliga arbete. Detta bör göras innan beslut tas, för att ge medarbetarna en större möjlighet att ge återkoppling på ledning.

Företagskultur som främjar ett djupare engagemang hos medarbetarna
ÖBO:s strategi för en hållbar miljö är att öka engagemanget hos medarbetarna. En viktig aspekt i CSR-arbetet är att ledningen behöver visa sitt engagemang och sitt ansvar i dessa frågor för att skapa en företagskultur som främjar CSR-arbete. Genom företagskultur som främjar CSR-arbete så föds engagemang hos medarbetare (Collier & Esteban, 2007). Hälften av respondenterna uppfattar inte ledningen som engagerad, men flera beskriver sedan personer eller nyckelpersoner som engagerar genom att inspirera. Detta görs anser respondenterna genom att personerna “talar varmt” om sitt engagemang inom CSR-arbetet. Respondenterna tar upp att interaktion med dessa personer genom möten eller liknande är viktig för att öka engagemanget inom CSR-arbetet. Vi uppmuntrar företag till att ta vara på nyckelpersoner för att främja företagskulturen inom CSR-arbetet och öka engagemanget inom CSR-arbetet. Resultatet styrker att engagemanget ökar inom CSR-arbetet när medarbetare på samma “nivå” talar engagerat eller uppmuntrar till CSR-arbete, detta ger bättre effekt och når ut bättre till medarbetare. Vi anser dock att engagemanget måste utgå från ledningen för att sedan medarbetare ska bli engagerade eller uppmuntrade att bli delaktiga i CSR-frågor och dess arbete. De kan i sin tur motivera och engagera sina kollegor - som ringar på vattnet. Allt detta möjliggörs av en företagskultur som främjar CSR-arbetet.

Ökad motivation genom målsättning

ÖBO:s affärsplan (2015) består av ett antal mål som är starkt kopplat till CSR-arbete. Utifrån de dokument vi har tagit del av uppfattar vi att ÖBO strävar efter att dessa mål ska genomsyra hela företaget. ÖBO skriver i affärsplanen att alla anställda ska ha mål inom kundfokusarbetet. Resultatet visar dock på att nästan alla respondenter inte har någon kännedom om ÖBO:s mål eller upplever att de har några egna mål inom CSR-arbetet. Forskning tar upp att en strategi för att skapa motivation och engagemang är just att presentera mål (Latham, 2004). Tre av respondenterna i studien delger under intervjun att de skulle vilja ha mer konkreta och uttalande mål inom CSR-arbetet för att bli engagerade. “Det beror ju på vad man ska uppnå. Vad är målet? Den måste jag ha klart för mig först” (R6, personlig kommunikation, 11 april, 2016). Vi tycker att det är intressant att en del av respondenterna var medvetna om att mer konkreta och uttalande mål skulle öka deras motivation. Respondenternas medvetenhet om denna koppling mellan mål och motivation gör oss fundersamma på varför de själva inte framförde önskan om att få mer mål från sina chefer. Såsom vi tar upp i inledningen så är CSR-arbete ett gemensamt ansvar för alla i företaget. I ÖBO:s affärsplan (2015) tar de upp att de vill att deras ledare ska ge tydliga uppdrag till deras medarbetare. Vi kan inte urskilja vad ÖBO lägger in i meningen tydliga uppdrag dock har vi uppfattningen att tydliga uppdrag och tydliga mål går hand i hand. Respondenterna önskade mer individuella mål. Vi tror att det kan vara positivt att inte bara ha mål på företagsnivå, utan också på avdelningsnivå och individnivå för att skapa motivation och engagemang. I samförstånd med Nord och Fuller (2009) uppfattar vi att konkreta mål ökar motivationen. Vår uppfattning är att om företag utformar mål inom CSR-arbetet på en avdelnings- och individnivå är det ett steg mot mer motiverande och engagerade medarbetare. Ett

företags ledning bör se över hur information angående deras mål når ut till medarbetare för att försäkra sig om att alla känner sig delaktiga i CSR-arbetet.

Slutsatser

Utifrån vårt resultat och vår teori skapas delaktighet genom:

- Information om CSR-arbete, både på en detalj- och övergripandenivå, gärna genom verbala informationskanaler.
- Delaktighet i beslut och möjlighet att påverka beslut som har inverkan på egna arbete.
- Återkoppling och uppmuntran om vad medarbetarna kan utföra samt deras roll i CSR-arbetet.
- Tydliga och konkreta mål och ansvar samt avdelnings och/eller individuella mål.

Vi gör härmed en återkoppling till våra frågeställningar:

- Finns det förutsättningar för medarbetares delaktighet i CSR-arbetet?
 - Hur fungerar de interna strategierna för att öka denna delaktighet?

Utifrån vår diskussion och vårt resultat av fallstudiet hos ÖBO så har vi kommit fram till följande: Vi anser att det finns förutsättningar för ÖBO att få medarbetarna delaktiga i CSR-arbetet. Vill ÖBO ha mer engagerade och motiverade medarbetare som har en djupare delaktighet i CSR-arbetet så bör ledningen se över deras interna strategier, som fungerar till en viss del. Ledningen bör utveckla de interna strategierna för att de ska fungera optimalt och för att maximera vinsten av CSR-arbetet.

En av dessa vinster som kan bli resultatet av delaktiga och engagerade medarbetare i CSR-arbetet är enligt Dawkins (2005) att de medarbetare talar mer positivt om företaget till andra än de som inte är engagerade i CSR-arbetet. Bör inte detta vara en strävan för företag, att få en extern informationskanal och ambassadör till företaget som ses som trovärdig av allmänheten. Risken finns att om man inte får medarbetarna involverade och engagerade i CSR-arbetet, så kan allmänheten uppfatta ett företags CSR-arbete som tomma ord (Frostenson, 2007). Med detta i åtanke och avslutningsvis så är vi eniga med Collier & Esteban (2007): Medarbetare är den viktigaste delen i ett företags CSR-arbete.

Förslag till vidare forskning

I denna studie har vi genomfört intervjuer för att undersöka hur medarbetare upplever sin delaktighet i ett företags CSR-arbete. Fokus har varit respondenternas upplevelser, tankar och åsikter. Vår förhoppning är att genom vår studie ökat intresset för medarbetares delaktighet inom CSR-arbetet hos företag, samt att studien kan ligga till grund för fortsatt forskning inom området. Vi anser att en mer övergripande studie bör genomföras för att få en mer ingående bild av situationen. Detta genom exempelvis enkäter som alla medarbetare svarar på. Vi vill också uppmuntra till en studie där ledningens föreställningar om delaktighet: internkommunikation, motivation samt engagemang tas med i beräkningen och en jämförelse av de två.

Referenslista

- Bhattacharya, C., Sen, S. & Korschun, D., (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), pp. 37-44.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics, A European Review*, 16(1), 19-33. doi:10.1111/j.1467-8608.2006.00466.x
- Craig, C. A. & Allen, M. W., (2013). Sustainability information sources: employee knowledge,. *Journal of Communication Management*, 17(4), p. 292 – 307. doi:10.1108/JCOM-05-2012-0035
- Dawkins, J., (2005). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), pp. 108 - 119. doi:10.1108/13632540510621362
- Ds:2014:45. *Företagens rapportering om hållbarhet och mångfaldspolicy*. Hämtad: 2016-04-04, från <http://www.regeringen.se/contentassets/c6d343c8bb6f46e3ba7944fe1ea073e3/foretagens-rapportering-om-hallbarhet-och-mangfaldspolicy-ds-201445>
- Elving, W., Golob, U., Podnar, K., Ellerup, A., & Thomson, N., (2015). The bad, the ugly and the good: new challenges for CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(2), pp. 118 - 127. doi:10.1108/CCIJ-02-2015-0006
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L., (2007): *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB
- Europa kommissionen. (2016). *Företagens samhällsansvar (CSR)*. Hämtad: 2016-02-17, från <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=sv>
- Frostenson, M. (2007). *Medarbetare och CSR- En rapport om de interna följderna av företags sociala ansvarstagande (2007:10)*. Stockholm. Centrum för medie- och ekonomisk psykologi, Handelshögskolan.FF
- Fudge, R. S., & Schlacter, J. L. (1999). Motivating Employees to Act Ethically: An Expectancy Theory Approach. *Journal of Business Ethics*, 18 (3), 295–304. doi: 10.1023/A:1005801022353

- Grafström, M., Göthberg, P. & Windell, K. (2015). *CSR: Företagsansvar i förändring*. Malmö: Liber AB.
- Granberg, O. (2003). *Personaladministration och Organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Grankvist, P. (2012). *CSR i praktiken*. Malmö: Liber AB.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56 (1), 485-516.
doi:10.1146/annurev.psych.55.090902.142105
- Latham, G. P., (2004). The Motivational Benefits of Goal-Setting. *The Academy of Management Executive*, 18(4), pp. 126-129.
- Nord, W. & Fuller, S., (2009). Increasing Corporate Social Responsibility Through an Employee-centered Approach. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 21(3), p. 279–290.
doi:10.1007/s10672-009-9126-2
- Rupp, D., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A.. (2006) . Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537–543. doi:10.1002/job.380
- Sjöberg, K. & Wästerfors, D. (2008). *Uppdrag: Forskning*. Malmö: Liber AB.
- Skärvad, P.H. & Olsson, J. (2007). *Företagsekonomi- en introduktion*. Malmö: Liber AB
- Slack, R., Corlett, S. & Morris, R., (2015). Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: A Social Exchange perspective on organisational participation. *Journal of Business Ethics*, pp. 537-548. doi:10.1007/s10551-014-2057-3
- Sutton, C. J. (1980). *Economics and corporate strategy*. Cambridge: Cambridge university press.
- Uusi-Rauva, C. & Nurkka, J. (2010). Effective internal environment-related communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), p. 299 – 314.
doi:10.1108/13563281011068140
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Elanders Gotab.

ÖrebroBostäder AB. (2015). Årsredovisning, hållbarhetsrapport.

Hämtad: 2016-04-12, från [http://www.e-](http://www.e-magin.se/v5/viewer/files/viewer_s.aspx?gKey=sgg65km2&gInitPage=1)

[magin.se/v5/viewer/files/viewer_s.aspx?gKey=sgg65km2&gInitPage=1](http://www.e-magin.se/v5/viewer/files/viewer_s.aspx?gKey=sgg65km2&gInitPage=1)

ÖrebroBostäder AB. (u.å). ÖrebroBostäders AB affärsplan 2016-2019, Örebro

Bilaga 1

Informationsbrev till respondenterna

Hej.

Vi heter Janna-Marie Landälv och Emelie Andersdotter. Vi är två studenter från personalvetarprogrammet på Göteborgs Universitet.

Vi har fått i uppdrag från din arbetsgivare Örebro Bostäder att skriva om medarbetarnas delaktighet i hållbarhetsarbete som en del av vårt examensarbete.

Syftet med undersökning är att ta reda på hur du som medarbetare på ÖBO upplever din delaktighet i ÖBO:s hållbarhetsarbete. Hållbarhetsarbete handlar om ansvarstagande för miljö, ekonomi och samhälle, samt att vara ett etiskt företag

Dina åsikter och tankar har stor betydelse för oss och vi hoppas att med din hjälp kunna utföra detta uppdrag.

Vi har slumpmässigt valt ut ett antal personer att intervjua, och du är en av dessa. För att vi ska så fort som möjligt kunna utföra intervjun med dig ber vi dig att återkomma med förslag på tider samt dagar där du har möjlighet att träffa oss. Tanken är att intervjun kommer att hållas denna vecka eller i början på nästa vecka.

Intervjun kommer att ske under betald arbetstid samt ske helt anonymt. Vi bifogar Vetenskapsrådets etiska principer som du kan ta del av om du vill veta de etiska principer som gäller.

Vi ser fram emot att utföra dessa intervjuer och uppdrag hos Örebro Bostäder.

MVH

Emelie Andersdotter

Janna-Marie Landälv

Bilaga 2

Intervjuguide

Hur länge har du varit anställd hos ÖBO?

- Berätta om dina arbetsuppgifter hos ÖBO.

Hur väl känner du till innebörden av Corporate Social Responsibility (CSR) och hållbarhetsarbete hos ÖBO?

- Hur ser du på hållbarhet/CSR?
- Vad kan du berätta om ÖBO:s CSR- och hållbarhetsarbete?
- Hur arbetar ni med miljöfrågor?
- Vad kan du berätta om hur ÖBO engagerar sig i viktiga samhällsfrågor?
- Vad kan du berätta om ÖBO:s ekonomiska arbete?
- Vad kan du berätta för dina vänner, familj och bekanta om hur ÖBO jobbar med hållbarhet?

Känner du till ÖBO:s målsättning när det gäller hållbarhetsfrågor/CSR?

- Har du fått några delmål eller mål när det gäller hållbarhetsfrågor/CSR?
- Isåfall finns det tid att lägga på dessa mål?
- Hur upplever ni att era värderingar knytes samman med målsättningen för socialt ansvarstagande hos ÖBO?

Hur kommunicerar ledning ÖBO:s hållbarhetsarbete till er som medarbetare?

- Vilka kanaler fungerar väl och vilka fungerar inte så väl?
- Vilken information har ni fått om ÖBO:s hållbarhetsarbete?
 - Hur har ni fått tillgång till informationen?
 - Önskar du mer eller mindre information om hållbarhetsarbete?

Vilka möjligheter har ni att påverka hållbarhetsarbetet?

- Kan du ge exempel på något tillfälle där du eller någon av dina kollegor har kommit på en idé eller utarbetat en aktivitet inom hållbarhet, miljöfrågor, återvinning, samhällsansvar m.m. som sedan tagits upp med cheferna/ledningen?
 - Om ja, hur togs den emot och genomfördes den idén/aktiviteten?
 - Lyssnade ledningen?
- Är detta något som du saknar och skulle vilja infördes?

Hur upplever du att dina chefer/ledningen motivera och/eller engagera dig och dina arbetskollegor i hållbarhetsarbetet?

- Kan du ge ett praktiskt exempel?

- Hur tycker Du utbildningar/information som getts har påverkat Ditt engagemang och syn till hållbarhetsfrågor/CSR?
- Hur uppfattar du ÖBO:s företagsklimat och kultur när det kommer till CSR/hållbarhetsarbete?
 - Uppmuntrar ÖBO sina medarbetare att känns mer ansvar för miljön och andra människor?
- Om inte, kan du ge förslag på sätt som skulle få dig motiverad och få dig engagerad i hållbarhetsarbete.

Avslutningsvis, hur arbetar du med hållbarhetsfrågor genom din arbetsbefattning hos ÖBO?

- Konkrete exempel?