



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen

Kandidatuppsats
januari 2009

Corporate Social Responsibility

-

Faktorer som påverkar implementeringsprocessen i ett IT-tjänsteföretag

Handledare
Gösta Wijk

Författare
Anna de Maré
Joakim Ekstrand
Henrik Källsson

Tack!

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till Logica och alla våra intervjurespondenter som har ställt upp och deltagit i vår studie och visat stor gästvänlighet.

Vi vill även tacka vår handledare Gösta Wijk för bra handledning, feedback och stöd under arbetets gång.

Januari 2009

Anna de Maré

Joakim Ekstrand

Henrik Källsson

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Corporate Social Responsibility – Faktorer som påverkar implementeringsprocessen i ett IT-tjänsteföretag.

Seminariedatum: 2009-01-21

Ämne/kurs: FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng

Författare: Anna de Maré, Joakim Ekstrand, Henrik Källsson

Handledare: Gösta Wijk

Fem nyckelord: CSR, tjänsteföretag, implementering, etik, kommunikation.

Syfte: Syftet med vår uppsats är att studera ett tjänsteföretags implementering av CSR för att få en ökad förståelse om vilka faktorer som påverkar implementeringen av den.

Metod: Vi har utgått från det *interna företagsperspektivet* för att på lämpligt sätt kunna besvara vår problemformulering. Vi har gjort en fallstudie med ett kvalitativt tillvägagångssätt med abduktiv ansats.

Teoretiska perspektiv: Vi har utgått från traditionella modeller och teorier som Intressentmodellen, värden och värderingar, Carrolls CSR-pyramid samt belyst informations/kommunikationsbehovet. Vi berör även teorier som behandlar strategiska förändringsprocesser.

Empiri: Empirin består av sammanfattningar av koncerninterna CR dokument samt insamlad information genom semistrukturerade anonymiserade intervjuer med CR ansvarig och medarbetare.

Resultat: Vi har kommit fram till att det finns en mängd olika faktorer som kan påverka hur pass svårt det är för ett företag att implementera sin CSR-policy. Vi fann att detta kunde påverkas av variabler som ålder, branschkontext, ekonomiska förutsättningar och kommunikationskanaler.

Abstract

Title: Corporate Social Responsibility – Factors affecting the implementation process in a IT-services company.

Seminar date: 2009-01-21

Course: FEKK01, Bachelor thesis in Business administration, 15 Swedish credits (20 ECTS)

Authors: Anna de Maré, Joakim Ekstrand, Henrik Källsson

Advisor: Gösta Wijk

Key words: CSR, service company, implementation, ethics, communication,

Purpose: The purpose of our thesis is to study a service company's implementation of their CSR-policy to get a better understanding of the factors affecting the implementation.

Methodology: We have applied an internal business perspective/approach in order to answer out thesis in a appropriate way. We have conducted a case-study through a qualitative approach and abductive logic of research.

Theoretical perspectives: The theoretical framework consists of traditional theories and a model of CSR such as the stakeholder perspective, company values, Carrolls CSR-pyramid, change management and highlights the need for information and communication.

Empirical foundation: The empirical foundation is based on summaries of group internal CR documents and information collected through semi-structured interviews with the CR Manager and selected employees.

Conclusions: We have found that there are a variety of factors that can affect how difficult it is for a company to implement their CSR policy. We found that this could be affected by variables such as age, professional context, financial conditions and the channels of communication.

Innehållsförteckning

1.0 Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	11
1.3 Problemformulering	13
1.4 Syfte.....	13
1.5 Definitioner	13
1.6 Avgränsningar	14
2.0 Metod	15
2.1 Förberedelser	15
2.2 Vetenskaplig ansats.....	15
2.2.1 Interpretivism	15
2.2.2 Abduktiv ansats	16
2.2.3 Kvalitativa data	16
2.3 Research Design.....	17
2.3.1 Fallstudie	17
2.3.2 Urval.....	17
2.3.3 Val av företag.....	17
2.3.4 Val av respondenter	18
2.3.5 Tillvägagångssätt.....	18
2.4 Datainsamling.....	19
2.4.1 Intervjuer	19
2.4.2 Sekundärkällor.....	19
2.5 Metoddiskussion	20
2.5.1 Reliabilitet	20
2.5.2 Validitet.....	21
2.5.3 Kritik mot kvalitativa studier.....	22

2.5.4 Analys av sekundärkällor.....	22
2.6 Presentation av fallföretaget.....	22
3.0 Vår teoretiska referensram.....	24
3.1 Carrolls pyramid	24
3.2 Shareholder- och Stakeholderperspektiv	25
3.2.1 Shareholderperspektivet	25
3.2.2 Stakeholderperspektivet.....	26
3.3 Intressentmodellen.....	27
3.3.1 Konflikter i intressentmodellen	30
3.3.2 Svagheter med intressentmodellen.....	30
3.4 Etik	31
3.4.1 Minimalistisk etik	31
3.4.2 Maximalistisk etik.....	32
3.4.3 Minimalistisk och maximalistisk etik i företag.....	32
3.5 Värden och värderingar	33
3.5.1 Värden och värderingar i företag	33
3.5.2 Företagsvärden och medarbetarvärden.....	33
3.5.3 Formulera tydliga värden.....	34
3.6 Företagskultur	35
3.7 Change Management.....	36
3.7.1 Motstånd mot förändringar	36
3.7.2 Framgångsrika förändringsmönster	36
3.7.3 Tichys förändringsprocess.....	37
3.7.3.1 Tichys förändringsverktyg	38
3.8 Organisationskommunikation.....	39
3.8.1 Intern kommunikation	40
3.8.2 Formell kommunikation.....	41

4.0 Empiri	42
4.1 Interna dokument	42
4.1.1 Vad betyder Corporate Responsibility för Logica?	42
4.2 Presentation av respondenterna	44
4.3 Intervju med Quality and Delivery Manager	45
4.4 Intervjuer med medarbetarna	48
5.0 Analys	52
5.1 WM-data blir Logica - Förändring	52
5.2 Ny organisation – Nya värderingar	53
5.3 Syftet med CR-policyn - Intressenter	54
5.4 Att arbeta med CSR i ett tjänsteföretag	56
5.5 Att förmedla budskapet	57
5.6 Inställning till CSR	57
5.7 Sammanfattning	58
6.0 Slutsats	60
7.0 Källförteckning	65
8.0 Bilagor	68
9.0 Figurer	93

1.0 Inledning

1.1 Bakgrund

Beteckningen CSR är mycket populär nu och man luras tro att det är ett nytt fenomen, men verkligheten är en annan. CSR har sin grund i industriella välfärdsprogram som skapades av företagsledarna redan på 1900 till 1920-talet för att motverka den negativa inverkan på samhället och familjerna som industrialismen bidragit med. Företagen gjorde detta för att legitimera sig själva samtidigt som de började porträttera sig själva som oersättliga och mottagliga för kritik. Programmen kunde ses lika mycket som legitimering för företagen som samhällsservice.

Människorna som deltog i programmen blev inte bara bättre medarbetare utan även goda samhällsmedborgare genom programmens utbildning, rekreation och socialisation. Från den stora depressionen till andra världskriget blev samhällets sociala klimat hårdare. Man började debattera om arbetsskydd, bankreformer och samhällsservice. Det var efter andra världskriget som termen CSR uppfanns och användes för första gången. Man tog upp aspekten av att fritt företagande lade grunden till företagande som både innehöll kapitalism samt humanistiska behov. I boken *“The debate over Corporate Social Responsibility”* beskrivs CSR som:

”A post war emphasis on free enterprise laid the foundation for a project that both endorsed capitalism and sought to humanize it by expecting corporations to serve social needs”¹

Ekonomiprofessorn Howard R Bowen var en av de första som gjorde en begreppsbildning av CSR vilket var kort efter andra världskriget.

”We are entering an era when private business will be judged solely in terms of its demonstrable contribution to the general welfare... The acceptance of obligations to workers, consumers, and the general public is a condition for survival of the free enterprise system”²

¹ May, Cheney, Roper 2007 s.5

² May, Cheney, Roper 2007 s.5

Bowen satte sociala mål för företag som formulerades som följande³:

- Högre levnadsstandard
- Utbredd ekonomisk utveckling och säkerhet
- Ordning, rättvisa och frihet
- Utveckling av var individ

På 1960-talet utvecklade Keith Davis en teori kallad "*Iron law of responsibility*" som menade att:

*"the social responsibilities of businessmen need to be commensurate with their social power"*⁴

Davis ansåg att om inte CSR fanns skulle företagens sociala kraft successivt försvinna. Man ska använda CSR till att skapa sociala kvalitétér vilkas effekt blir kända inom hela det sociala systemet. I USA skapades regler och allmänna intressegrupper samtidigt som landet styrde bort från det tidigare systemet med frivillig filantropi. Senare under 1970-talet skiftade fokus från ansvar till mottaglighet vilket handlade mer om vad företaget kunde göra för att världen skulle bli bättre istället för hur företaget skulle överleva.⁵

Milton Friedman hävdade som en motvikt att det enda företagsledningen skulle fokusera på var vinsten⁶. Friedman belyser detta genom sitt berömda citat i New York Times:

*"The social Responsibility of Business is to increase its profits".*⁷

Friedman var åsikten att företag ska styras av marknadskrafterna och inte av politiska mekanismer eller andra sociala faktorer när de förvaltar sina resurser. Samtidigt ansåg han att företagen måste:

*"make as much money as possible, while conforming to the basic rules of society, both those embodied in the law and those embodied in ethical customs"*⁸

³ May, Cheney, Roper 2007

⁴ May, Cheney, Roper 2007 s.5

⁵ May, Cheney, Roper 2007

⁶ Friedman, 1970

⁷ Friedman, New York Times, 13 September 1970.

⁸ Friedman 1970 s.32

Det finns många som inte håller med Friedman. En av dessa kritiker är Archie Carroll som håller med om att vinsten för företagen är viktig, men att de måste se till andra förpliktelser som till exempel de legala, etiska och övriga förväntningar som samhället har på organisationen.⁹

På 1980-talet utvecklades begreppet CSR av bland andra Tomas M Jones och R Edward Freeman, och det börjades ta hänsyn till andra intressenter, såsom anställda, kunder, leverantörer, distributörer, konkurrenter och samhället. Samtidigt inträffade ett ideologiskt skifte ifrån *nykeynesianism*¹⁰ där staterna skulle reglera marknaden, till ett mer liberalt synsätt med *laissez faire*¹¹, fri marknad och neoliberalism. Resultatet av detta blev stora avregleringar av finansiella marknader och en privatiseringsvåg ibland annat kommunaltrafik, energisektorn och telekommunikation. Även i vårdsektorn har man till viss del sett en privatisering och omstrukturering enligt marknadsmodeller. Några länder tvingades till marknadsavregleringar som ett led av de strukturanpassningar som IMF (International Monetary Fund) och Världsbanken krävde, andra länder på grund av att de blev medlemmar i WTO (World Trade Organization). Även om många länder följde de neoliberalistiska vindarna behöll länder som Tyskland och Frankrike sitt traditionella socialistiska synsätt och relationen mellan staten och företagen.¹²

Vissa länder som hade liberaliserat sina marknader under tidigt 1980-tal fick stora problem med negativa sociala effekter under det sena 1980-talet. Gapet mellan rika och fattiga blev större och arbetslösheten ökade. Företag som verkade utanför sina hemländer hade även en stor negativ inverkan på miljön i dessa länder. När den finansiella avregleringen tillsammans med den snabba teknologiska och datoriserade utvecklingen tog fart, blev kapitalströmmarna ett maktvapen som företagen kunde använda mot regeringarna. Även i de utvecklade länderna fick detta en viss ekonomisk instabilitet som följd. De utvecklingsländer som följt IMF och Världsbankens råd fick stora problem med arbetslöshet och fattigdom och som en följd av

⁹ May, Cheney, Roper 2007

¹⁰ "I likhet med keynesianerna anser nykeynesianerna att arbetslöshet är ett centralt problem, att en aktiv stabiliseringspolitik är önskvärd och att även penningpolitik kan ge realekonomiska effekter. Nykeynesianerna anser också, i linje med Keynes, att arbetslöshetsfenomenet har sin grund i löners och prisers trögrörlighet, men medan denna trögrörlighet närmast var en oförklarad förutsättning hos Keynes söker de förklara den som ett resultat av individers och företags rationella beteende." www.ne.se

¹¹ "inom ekonomi en uppfattning enligt vilken individer och företag fritt bör få besluta, utan inblandning av staten, hur de skall använda sina resurser för att samhällsekonomin skall fungera bäst." www.ne.se

¹² May, Cheney, Roper 2007

detta uppstod social oro. Allt detta ledde till en intensifierad diskussion om CSR under 1990-talet och ett ökat intresse för fenomenet ledde till en fokusering på relaterade begrepp som företagsetik och CSP.¹³ I många fall handlade diskussionerna om effekter som globaliseringen haft på företagandet, som i sin tur påverkat många samhällen.

CSR idag

Många företag har valt att ta fram en Corporate Social Responsibility (CSR) -policy men det har inte gjorts så många studier hur lönsamt det är att implementera denna. I konkurrenssyfte behöver företagen visa upp en CSR-policy, men arbetet med att implementera policyn tycks inte vara lika intressant för omvärlden. Det finns en risk att CSR-dokumentet bara blir en del av årsredovisningen som inte används i praktiken i den dagliga verksamheten. Att implementera policyn är en av de avgörande faktorerna i ett fungerande CSR-arbete.

En av utmaningarna för företagen i vår tid är att försäkra sig om att upprätthålla en rättvis och hållbar utveckling. För att kunna möta behoven från nuvarande och kommande generationer måste det finnas en respekt för de certifieringar och internationella standards som sätter de sociala och miljömässiga värdena i fokus, som till exempel FN:s Global Compact. Eftersom företaget är en del av samhället ligger det i dess intresse att medverka till att hantera gemensamma problem. Sett ur en strategisk synvinkel får företagen bäst förutsättningar att överleva om samhället och marknaden de verkar på är i balans.

Beroende på var i litteraturen man letar får man olika definitioner av vad CSR innebär, men man kan skönja två huvudinriktningar. Dels den definition som lutar åt att innefatta såväl intentionerna som de praktiska handlingar som ska leda till ökad samhällsnytta. Det vill säga att arbeta med CSR är ta ansvar. Den andra definitionen lämnar det snarare som en möjlighet att ta ansvar, genom att sammankoppla strategi (långsiktigt och målorienterad planering) med CSR (ansvarstagande) får man en handlingsorienterad definition av begreppet.

Geografiska skillnader

I CSR relaterade frågor finns det en skillnad mellan Västeuropa och USA. USA har haft en mindre reglerad marknad på grund av en kultur baserad på individualitet och ansvar för sin egen välfärd. I Europa däremot, där företagen har haft förpliktelser att sköta vissa sociala

¹³ Corporate Social Performance, se **definitioner**

behov, såg de socialdemokratiska regeringarna företagen som ett hjälpmedel till att skapa välfärd. I norra Europa har vi starkare traditioner av miljöansvar än i exempelvis Grekland i östra medelhavet, där till exempel återvinningen ligger långt bakom övriga EU-länder¹⁴.

1.2 Problemdiskussion

Många börsnoterade tillverkande företag ägnar en del av sin årsredovisning till CSR-rapportering. Utvecklingen av CSR-redovisning är definitivt på frammarsch, men till skillnad från producerande företag verkar tjänsteföretagen inte ha haft samma utvecklingstakt i CSR-redovisning. Trycket på producerande företag att använda sig av socialt accepterade tillverkningsmetoder (till exempel återvinning, producera mindre avfall, inte använda sig av barnarbetare, och så vidare) ökar konstant och det är förhållandevis lättare för producerande företag att sätta upp och mäta sina mål för hur mycket deras produkt skall påverka miljön. För tjänsteföretag är det svårare att mäta när deras tjänst börjar och slutar. Följaktligen blir det också svårare att sätta upp mål samt avgöra när dessa mål är uppnådda.

Företag som satsar aktivt på CSR får både en positiv effekt på lönsamheten och erhåller en lägre affärsrisk. Detta gäller enligt studien oavsett bransch. Hur står påverkan blir varierar dock från bransch till bransch. Många investerare och kapitalförvaltare har insett detta och kräver CSR-redovisning av sina investeringsobjekt. Även om flera studier pekar på samma sak, så verkar tjänsteföretagen inte ha anammat detta. En undersökning gjord av Globe Forum Business Network visar hur investeringsbolag är sämst på CSR-arbete. Klassiska miljöpåverkade branscher som gruv-, stål och skogsbranschen får bäst resultat i undersökningen. Godkänt får konsumentvaror, tillverkande industri, bygg-, kemi- och läkemedelsbranschen.

I kategorin som får underkänt återfinns bolag i bank, tjänster, medicinsk teknik, Fastighet, IT/telekombranschen. Rejält underkänt får bolag i branscherna ”olja/gas” och finans. Även i Folksam's Klimatindex från 2005:2 hamnar finans och IT-branschen längst ner på listan över klimatomdömet i olika branscher. Hur påverkar detta Logica som exempelvis jobbar med SSAB, som ligger i ett högre branschgenomsnitt än Logica?

¹⁴ www.exportradet.se

Det är intressant att se hur företagen lyckas integrera sitt CSR dokument i sin dagliga verksamhet och förankra den i sin företagskultur. Hur åskådliggörs implementeringen av CSR-policy i tjänsteföretag som skapar värde tillsammans med sina kunder? Kunderna och omvärlden är en bidragande kraft till implementeringstrycket av CSR. Denna interaktion kan skapa problem mellan tjänsteföretagets CSR-policy och deras kunders dito. Hur kan man härleda implementeringen till ett visst resultat och att det inte bara existerar som ett dokument? En annan intressant fråga är: när kan säga att CSR arbetet är implementerat? Många av frågorna kring CSR går att härleda till svårigheterna med implementeringsförfarandet av CSR-policy.

1.3 Problemformulering

Vår frågeställning är:

"Vilka faktorer kan komma till att påverka implementeringen av en CSR-policy i ett tjänsteföretag?."

1.4 Syfte

Syftet med vår uppsats är att studera ett tjänsteföretags implementering av CSR för att få en ökad förståelse om vilka faktorer som påverkar implementeringen av den.

1.5 Definitioner

CSR = Corporate Social Responsibility

Är den vanligaste förkortningen man använder sig av när man syftar på ett företags sociala ansvar. I begreppet ingår hållbarhetsperspektiv, sociala rättigheter i bred bemärkelse, och miljöfrågor. Det finns ingen entydig definition utan det finns många åsikter om vad begreppet bör innehålla och fokuseras mot. (Det pågår ständigt en debatt om detta.)¹⁵

CR = Corporate Responsibility

Många företag använder sig av Corporate Responsibility istället för CSR. Man har tagit bort Social för att det kan verka som om man bara fokuserar på Sociala eller samhälls frågor. CR innehåller Miljöansvar, Samhällsengagemang och Arbetsmiljö.¹⁶

CSP = Corporate Social Performance

Den unika kombinationen av ett Företags sociala ansvar, processer, policys och program och hur väl dessa utförs och kan förändra ett företags sociala relationer.¹⁷

CC = Corporate Citizenship

Betyder företaget som samhällsmedborgare och menas att företaget är en del av omvärlden och att det är viktigt att omvärlden har en bra bild av företaget. Om

¹⁵ www.svensktnaringsliv.se

¹⁶ www.seb.se

¹⁷ Orlitzky 2000

företaget ska uppfylla begreppet på ett bra sätt bör de ta ansvar för all den påverkan som företaget har på samhället så långt de kan.¹⁸

1.6 Avgränsningar

Studien fokuserar på att undersöka vilka faktorer som kan påverka implementeringen av en CSR-policy i företags dagliga verksamhet. Undersökningen utgår från ett specifikt internationellt tjänsteföretag som levererar IT-tjänster och lösningar. Vi har valt att koncentrera oss på den svenska verksamheten med fokus på Malmökontoren. Genom den metodologiska ansats vi har valt, begränsas studien till respondenternas subjektiva uppfattning om implementeringen av CSR.

Respondenterna i fråga har en tendens att relatera till den miljömässiga delen av CSR men vi har försökt att se till hela CSR-policyn, där även de sociala frågorna är av värde.

Studien i sin helhet fokuserar på kontexten som en CSR-policy kan komma att implementeras i och vilka hypoteser det kan generera.

¹⁸ www.talarforum.se Deras affärsidé är att identifiera , analysera och matcha sina kunders behov med inspirerande talare, utbildare, rådgivare och underhållare med målet att skapa möten, utbildningar som ökar företags och organisationers attraktions- och konkurrenskraft.

2.0 Metod

2.1 Förberedelser

Författarna till denna uppsats utbildar sig till civilekonomer och har under studiernas gång kommit i kontakt med begreppet företagsetik. Detta ledde så småningom in på den modernare och trendigare benämningen CSR. Således inleddes arbetet med att hitta och kartlägga befintlig litteratur och forskning om såväl CSR som företagsetik, men då med främsta fokus på CSR. Genom genomgång av existerande forskning och litteratur har vår referensram utvidgats och därför har vi tvingats positionera oss i förhållande till redan publicerad forskning.

Beroende på de pågående debatterna och den snabba utvecklingen i dagens samhälle ändras definitionen av CSR frekvent. Beroende på vilken kontext som begreppet sätts i blir definitionen mer eller mindre preciserad.

2.2 Vetenskaplig ansats

2.2.1 Interpretivism

Vi har valt att anta en interpretivistisk ansats i vår studie. Vi ska studera en social kontext, och anser därför att en interpretivistisk infallsvinkel lämpar sig bättre än en positivistisk. Positivismen är en filosofisk riktning som grundar sig på antagandet om sinneserfarenhet och att man kan hitta kännetecken hos objektet som återkommer också i andra situationer. Denna grundsyn används mest inom naturvetenskapen. Interpretivismen grundar sig istället i studier av den sociala verkligheten¹⁹ och det är en sådan social verklighet som vi kommer att studera i vår undersökning. Vi är inte främst ute efter att hitta tänkbara förklaringar, utan vi vill istället finna en djupare förståelse för fenomenet i fråga.²⁰

¹⁹ Bryman, Bell 2007

²⁰ Bryman, Bell 2007

2.2.2 Abduktiv ansats

Den deduktiva ansatsen är den vanligaste i förhållandet till relationen mellan teori och undersökning.²¹ I en deduktiv studie använder man sig av olika teorier inom ett visst område, för att sedan formulera hypoteser till undersökningen.

Alla undersökningar syftar dock inte till att testa hypoteser. En induktiv studie har det motsatta syftet; att generera hypoteser. Istället för att börja i teorierna startar man här istället i empirin i förhoppningen om att så småningom kunna generera hypoteser. Induktion kombineras med fördel med interpretivism, som i sin tur är en lämplig epistemologisk ansats vid kvalitativa studier.²² Den abduktiva ansats vi valt att jobba efter kombinerar det induktiva och deduktiva tillvägagångssättet. Det innebär att man börjar i teorin, precis som i den deduktiva ansatsen men sedan på induktivt sätt samlar in empiri. Utifrån empirin kan man sedan lägga till eller ta bort teorier beroende på deras relevans i förhållande till den insamlade empirin. Vi hävdar därför att en abduktiv ansats är lämpligast för att kunna uppnå vårt syfte.

2.2.3 Kvalitativa data

Det övergripande syftet med vår studie är att förstå. När man ska skapa förståelse för ett fenomen behöver man hjälp av kvalitativ data som går på djupet, som sedan följs av en tolkningsprocess. Den kvalitativa metoden beskrivs som undersökningar som lägger större vikt vid ord än vid siffror.²³ Detta stämmer bra överens med den undersökning vi ska göra. Vi kan inte använda oss av några direkta siffror, utan vill istället veta vad folk har att säga. Vårt val att göra en kvalitativ studie går även hand i hand med våra epistemologiska val av såväl interpretivism som abduktion.²⁴

²¹ Bryman, Bell 2007

²² Bryman, Bell 2007

²³ Bryman, Bell 2007

²⁴ Bryman, Bell 2007

2.3 Research Design

2.3.1 Fallstudie

Grundat på våra epistemologiska val finner vi det lämpligast att lägga upp vår studie i form av en fallstudie. En fallstudie är en kvalitativ undersökning som baseras på ett fall, till skillnad från de kvantitativa undersökningarna som baseras på flera. Exempel på fall kan vara: en organisation, en plats, en person eller en enskild händelse.²⁵

En passande beskrivning av en fallstudie är att den syftar till att beskriva olika kvaliteter för att förstå de olika studerade individernas tolkningar och uppfattningar av sin situation.²⁶ Eftersom syftet med vår studie delvis är att förstå hur de anställda uppfattar ledningens implementering av CSR-policyn anser vi att en fallstudie är mest lämplig för oss.

2.3.2 Urval

När man gör en fallstudie blir urvalet lite annorlunda än vad det blir i exempelvis en surveyundersökning. Man behöver till exempel inte tänka på population, bortfall, slumpmässighet med mera. Därmed inte sagt att urvalet i en fallstudie för den saken skall är enkelt. Följande citat anser vi beskriva utmaningen med urval i fallstudier på ett bra sätt.

”Det är nämligen inte så att valet ska tillfredsställa några rättvisekriterier av ett eller annat slag. Tvärtom måste forskaren i det här fallet välja och vraka med endast ett syfte för ögonen – att hitta de individer (eller andra enheter) som har mest att bidra med – alltså de i en viss mening viktigaste: de mest informationsrika”²⁷

2.3.3 Val av företag

När vi hade valt tema för vår uppsats såg vi ett nummer av Logicas medarbetar tidning *”Vi Medarbetare”*. I det aktuella numret fanns ett reportage om Logicas miljöarbete och en intervju med den person som var ansvarig för miljö och CSR-frågor hos Logica i Sverige. I artikeln hänvisade man till Logicas internwebb. Då en gruppmedlems nära anhörig jobbar på Logica, kunde vi fråga den miljöansvariga om vi fick ta del av dokumenten, vilket gick bra. Vi studerade dessa och såg att de stämde bra överens med vårt tema i uppsatsskrivande och

²⁵ Bryman, Bell 2007

²⁶ Jonsson 1999

²⁷ Rosengren, Arvidsson 2002 s.123ff

vårt intresse för implementering av CSR i tjänsteföretag. Vi valde därför Logica som vårt studieobjekt.²⁸

”Fallet har valts ut för att det antas representera den kunskap vi söker eller det fenomen vi vill nå en förståelse av.”²⁹

2.3.4 Val av respondenter

Vi skulle ha intervjuer med ansvarig för CR-policyn och utöver det skulle vi ha ytterligare tre till fyra intervjuer med olika medarbetare inom Logica. När vi valde ut dessa personer grundade vi oss på att vi ville ha ett så brett spektrum människor som möjligt. Vi ville gärna blanda såväl positioner och avdelningar som ålder. Följande citat stämmer bra överens med hur vi gick tillväga med urvalet av respondenter.

”Vi väljer alltså först den vi tror bär på mycket information, samlar in informationen, och ställer oss sen frågan: Vem kan nu ge mig en så annorlunda syn som möjligt på mitt ämne?”³⁰

Den som vi tror bär på mest information blir i vårt fall QDM och de som kan ge en annorlunda syn på det, medarbetarna.

2.3.5 Tillvägagångssätt

Eftersom syftet med vår studie har stor betoning på implementering, insåg vi att vi skulle behöva tala med såväl den som ”har till uppgift” att implementera, som dem som implementeringen ”ska gälla”. Vi valde att lägga upp vår studie i form av att först göra en övergripande och omfattande intervju med den CR-ansvarige för få hennes syn på CSR och implementeringsarbetet. Efter detta gjorde vi tre stycken intervjuer med tre olika anställda, för att ta del av deras syn på CSR och vad de ansåg om implementeringen. Till sist återvände vi till CR-ansvarige för en uppföljningsintervju baserad på det vi hade fått reda på av intervjuerna med de anställda. Syftet med denna intervju var att höra CR-ansvarigas åsikter om vårt resultat och för att ”stämna av” hur det egentligen gick med implementeringen. Detta gjorde också att vi kunde se var det fanns meningsskiljaktigheter och var budskapet inte riktigt gick fram. Denna jämförande studie mellan CR-ansvarig och anställda gjorde i sin tur att vi kunde identifiera svårigheterna med implementeringen av CSR i företaget.

²⁸ För närmre presentation av företaget se **Presentation av företaget**

²⁹ Jonsson, R. 1999 s.56

³⁰ Rosengren, Arvidsson 2002 s.124

2.4 Datainsamling

2.4.1 Intervjuer

Intervjuerna som vi har gjort i den här studien har genomgående varit det som brukar kallas semistrukturerade. Intervjuerna har således inte varit frågeintervjuer utan mer som styrda samtal. När vi har gjort intervjuerna har vi haft med oss en intervjuguide, som vi själva sammansatt, med olika ledord för intervjuerna. Vårt sätt att genomföra intervjuerna stämmer således överens med vad som brukar benämnas semistrukturerade intervjuer.³¹ Vidare har vi, i den mån det är möjligt, aktat oss för att ställa direkta frågor. Detta har vi gjort för att kunna få ut så mycket information som möjligt från respondenterna. Istället har vi försökt styra eller leda in samtalen mot de områden som vi har varit intresserade av. Vi har även valt att inte spela in intervjuerna med hjälp av bandspelare eller dylikt. Vi är av uppfattningen att våra samtal då mer hade setts som intervjuer av respondenten, som då kanske hade varit mer på sin vakt med vad han/hon säger. Vi anser alltså att vi, genom att inte banda våra intervjuer, skapade en mer avslappnad atmosfär som eventuellt kan ha bidragit till ”ärligare” svar. Istället har vi endast suttit med papper och penna och tagit anteckningar. Detta kan tyckas vara en riskfylld metod då man ju självklart kan missa något utan att ha chansen att gå tillbaka och lyssna vad som egentligen sades. För att undvika detta satte vi oss, efter varje intervju, direkt ner och skrev ihop detaljerade sammanfattningar av intervjuerna baserade på de anteckningar vi tagit under intervjun. För att ytterligare försäkra oss om att vi inte missade något förde båda intervjuerna anteckningar och skrev ned sammanfattning. Vidare gjordes en jämförelse av de båda intervjuernas sammanfattningar sen för att se om något skiljde sig åt. En person kan ju ha kommit ihåg en sak som den andre inte uppfattade och vice versa. Denna typ av semistrukturerade intervjuer ställer större krav på intervjuerna att tolka vad respondenten säger och menar. Därför samtalade vi med varandra efter varje intervju för att se om vi tolkat någonting annorlunda.

2.4.2 Sekundärkällor

Till vår undersökning har vi även använt oss av diverse koncerninterna dokument, medarbetartidningar med mera från Logica. Man kan dela in organisationsdokument i två kategorier baserat på tillgängligheten för allmänheten.³² I den första kategorin återfinns officiella och publika dokument som exempelvis årsredovisningar, rapporter med mera. Den

³¹ Bryman, Bell 2007

³² Bryman, Bell 2007

andra kategorin består av dokument som inte är tillgängliga för allmänheten. Exempel på sådana dokument kan vara nyhetsbrev, policys med mera.³³

I vår studie har vi använt oss av båda delarna. De offentliga källorna vi har använt oss av är:

- Årsredovisning (Där de även redovisar för CSR)
- Kundtidningar
- Logicas hemsida

Vi har i vår undersökning även tagit del av den senare typen, det vill säga icke-offentliga.

Dessa har bestått av:

- CR-policy
- Medarbetartidningar

Dessa källor har spelat en avgörande roll i undersökningen. Det var medarbetartidningen som fick oss att öppna ögonen för Logica och indirekt gjorde att valet föll på just dem. Utan dessa organisationsinterna källor hade vi inte kunnat utföra vår undersökning.

Det är dessa som har gjort att vi, innan vi kunde påbörja vår undersökning, fick möjligheten att läsa in oss på Logicas CR-policy, något som var fundamentalt för utformningen av våra intervjuguider. Utöver detta har dessa dokument varit till stor nytta i det avseendet att vi kunde bilda oss en uppfattning om Logica och deras historia innan vi utförde våra intervjuer.

2.5 Metoddiskussion

2.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet delas in i både intern och extern. Den interna reliabilitet syftar till hur pass överens vi som gruppmedlemmar är om det vi stöter på under studiens gång. Vi anser att vår interna reliabilitet är hög, då det aldrig har förekommit några större meningsskiljaktigheter. Vi har under intervjuerna kunnat tolka vissa saker olika, men det har då rört sig om triviala fakta snarare än något som skulle ha kunnat påverka resultatet av vår undersökning. Genom att hela tiden föra aktiva dialoger med varandra kompletterade vi varandra och undvek på så sätt potentiella missförstånd.

³³ Bryman, Bell 2007

Extern reliabilitet handlar om undersökningens replikerbarhet. Kvalitativa undersökningar får ofta utstå kritik för att dessa är svåra att replikera. Förespråkare för det kvantitativa förhållningssättet hävdar att den kvalitativa studien tappar sin reliabilitet om den inte kan replikeras och uppnå exakt samma resultat.³⁴ Att göra detta med kvalitativ metod torde vara nästintill omöjligt eftersom det som studeras ofta är en social kontext. Vi är väl medvetna om att vi med största sannolikhet inte hade fått samma resultat om vi hade valt att göra om vår studie, vilket gör vår externa reliabilitet låg.

2.5.2 Validitet

Precis som med reliabilitet kan validitet delas in i både intern och extern. Den interna validiteten syftar till hur pass bra relation ens teorier har till det man undersöker. Det handlar om att söka sig ett svar på frågan huruvida man undersöker det man ämnar sig undersöka.

När man arbetar abduktivt kan det vara svårt att veta vad man kommer att stöta på under studiens gång i förväg. Detta kan bidra till att de teorier man ursprungligen valt inte stämmer överens med det man kommer fram till i undersökningen. Den abduktiva ansatsen tillät oss att gå tillbaka till teorierna och omvärdera dessa i förhållande till uppsatsens syfte. Vi skulle därför vilja säga att vår interna validitet är godtagbar.

Den externa validiteten handlar om till vilken grad studien kan generaliseras, och det är ofta denna generaliserbarhet kritiserats i kvalitativa studier.³⁵ Vi har gjort en fallstudie vilket innebär att vi inte kan generalisera utanför vårt specifika fall, vilket vi heller inte gör anspråk på. Detta är dock inget vi ser som en nackdel, då man även utan att kunna generalisera kan komma fram till värdefull kunskap.

”Det är självklart att man inte kan generalisera okritiskt utifrån en undersökning av en enda miljö, en så kallad fallstudie. Man kan ofta göra en grov och subjektiv uppskattning av hur pass representativa resultaten är. En aha-upplevelse av att ”så här är det ofta” är ett osäkert men viktigt fastställande av om resultaten är intressanta och giltiga. Och en forskning är inte värdelös, även om den inte ger precis information om den generella giltighet resultaten har.”³⁶

³⁴ Bryman, Bell 2007

³⁵ Bryman, Bell 2007

³⁶ Jonsson 1999 s.119

2.5.3 Kritik mot kvalitativa studier

Beroende på vilken vetenskapssyn man förespråkar finns det dem som har stark kritik mot kvalitativa metoder. Kvalitativa undersökningar kan tendera att bli för subjektiva och osystematiska på grund av att det ofta förekommer en nära relation med det studerade objektet.³⁷ Vi har försökt att hela tiden vara så objektiva som möjligt, även om det i vissa situationer, kanske främst under intervjuerna, varit svårt att bibehålla sin objektivitet. CSR handlar om etik, moral med mera vilket gör det till ett ganska känsloladdat ämne med djupt rotade åsikter. Detta har gjort att det har varit svårt att hålla sig objektiv, men på det stora hela anser vi ändå att vi har lyckats bra med detta.

2.5.4 Analys av sekundärkällor

Lyckas man få tillgång till koncerninterna dokument är detta bra, men det innebär samtidigt en del arbete. Det är viktigt att dessa dokument granskas kritiskt och att man inte köper allt där står. Man bör vara noga med att analysera huruvida dessa dokument är trovärdiga och representativa.³⁸ Ofta är det ledningen i ett företag som har ställt samman dessa dokument och därför består också dessa oftast av ett budskap som ledningen vill förmedla. Det är inte säkert att alla i företaget har samma uppfattning om budskapet i fråga, vilket gör att dokumenten i så fall inte blir särskilt representativa.³⁹ Med detta som bakgrund har vi granskat alla koncerninterna dokument kritiskt och så till ledes inte tagit allt där har stått för givet.

2.6 Presentation av fallföretaget

1969 grundades WM-data och öppnade sitt första kontor i Stockholm. Sex år senare, 1975, öppnade de sina första regionala kontor som var belägna i Jönköping och Norrköping. Ytterligare två år senare bildade WM-data ett dotterbolag i Norge och tanken var att man skulle slå sig in på den nordiska marknaden. Inom sex år hade de även bildat dotterbolag i både Danmark och Finland.

1985 introducerades WM-data på Stockholms fondbörs och började efter detta att förvärva flera företag. Tre år senare använde nästan hälften av Nordens 750 största företag, tjänster och produkter från WM-data. De följande åren förvärvade de en lång rad företag och utvecklade

³⁷ Bryman, Bell 2007

³⁸ Bryman, Bell 2007

³⁹ Bryman, Bell 2007

sitt tjänsteutbud väsentligt, ända fram tills 2006 när de själva blir uppköpta av Londonbaserade LogicaCMG⁴⁰ till ett bud motsvarande 11,9 miljarder SEK.⁴¹

WM-data såg positivt på uppköpet och den dåvarande VD:n Christer Stjernfelt förklarade att sammanslagningen med LogicaCMG, som var en ledande aktör på den internationella marknaden, stärkte WM-datas konkurrenskraft och effektiviserade produktutvecklingen. Han poängterade även att affären var en möjlighet för alla medarbetare att bredda sin kompetens och att utvecklas i ett växande och dynamiskt företag med en stark internationell profil.⁴² Styrelsen i LogicaCMG såg också positivt på saken då de tror att en sammanslagning kan bidra till en förbättrad marknadsposition, kompletterande geografisk närvaro, stärkt tjänsteutbud, en stärkt finansiell position samt en likartad företagskultur.⁴³ WM-data behåller till en början sitt namn och verkar som ett dotterbolag till LogicaCMG och utgör den nordiska delen av verksamheten. Den 27 februari 2008 bestämmer sig LogicaCMG för att ta bort tilläggsnamnet CMG och samlar nu hela sin koncern under namnet Logica med hopp om att skapa sig ett starkt internationellt varumärke.⁴⁴ På sin hemsida presenterar Logica sin nya koncern som "Det bästa av två världar" och menar att man nu är en lokal partner med ett internationellt nätverk. Logica är idag ett ledande internationellt IT-tjänsteföretag med 39 000 medarbetare i 36 olika länder. Av dessa sitter cirka 5 500 på de 40 olika kontoren i Sverige.⁴⁵ För närvarande är de verksamma inom följande:⁴⁶

- Defence
- Energy & Utilities
- Financial Services
- Manufacturing
- Public & Healthcare
- Retail
- Transport, travel & logistics
- Telecom & Media

⁴⁰ <http://www.logica.se>

⁴¹ <http://www.e24.se>

⁴² <http://www.affarsvarlden.se>

⁴³ <http://www.logica.com>

⁴⁴ <http://www.logica.se>

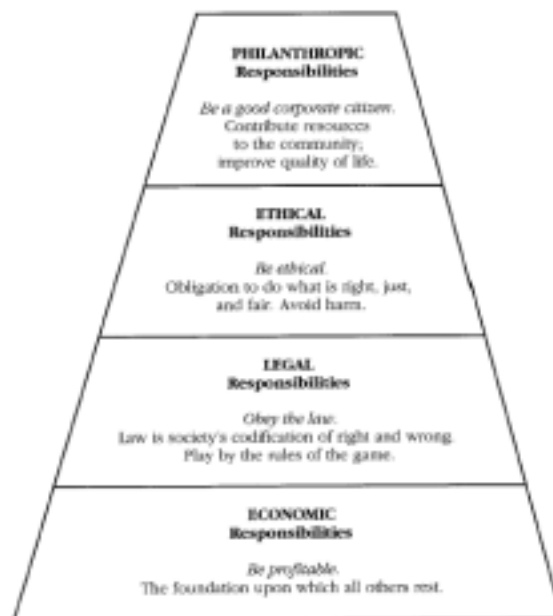
⁴⁵ <http://www.logica.se>

⁴⁶ <http://www.logica.se>

3.0 Vår teoretiska referensram

3.1 Carrolls pyramid

En grundläggande teori för CSR är Carrolls pyramid. Den består av fyra nivåer av olika kategorier som är avsedda att täcka in alla de områden som företagen har ansvar för, och fördelar dessa i kategorier. Det finns fyra plan i pyramiden och de är nedifrån och upp det ekonomiska, legala, etiska och filantropiska planet. Syftet med pyramiden att beskriva den totala CSR verksamheten, inklusive de enskilda betydelsefulla delarna som tillsammans utgör helheten.⁴⁷



Figur 1: Carroll, A. B. *The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral Management of Organizational Stakeholders*, 1991

Den del som är av störst vikt enligt modellen är den ekonomiska delen som utgör basen av pyramiden.⁴⁸ Det är viktigt att förstå att om inte det första planet är uppfyllt kommer heller inte företaget kunna uppfylla de andra tre. Att företaget genererar ett ekonomiskt resultat som är tillfredställande för företagets ägare är de flesta överens om att det är den grundläggande drivkraften i företagande. Det legala ansvaret innebär att företagets verksamhet drivs inom de

⁴⁷ Carroll 1991

⁴⁸ Carroll 1991

ramar av lagar och regler som finns. Det etiska ansvaret behandlar de sociala normer som inte är lagstiftade men som ändå kan vara av stort värde för företaget att rätta sig efter. Det filantropiska ansvaret är det ansvar som företaget väljer att ta utan att det förväntas eller krävs av dem.⁴⁹ Visserligen så kan vi förvänta oss visst ansvar av företagen som kan falla in under det filantropiska ansvaret men det finns ingen ”riktig” bild av vad företagen ska göra under det filantropiska ansvaret.

3.2 Shareholder- och Stakeholderperspektiv

Begreppet *intressent* har en central ställning inom CSR. Med *intressent* menas den eller de aktörer som har legitima intressen i ett företag. Förut var det främst ägarna man syftade på när man pratade om *intressenter*⁵⁰, men definitionen har kommit att utvidgas allt eftersom CSR har utvecklats. Beroende på att de olika intressenterna har olika former av relationer till företaget, leder det ofta till att de har olika åsikter om vad företaget skall arbeta med.⁵¹

3.2.1 Shareholderperspektivet

Förespråkare för shareholderperspektivet menar att företaget i första hand är till för att generera maximal vinst, det vill säga att ta tillvara på sina aktieägares intressen. Genom att aktieägarna äger företaget och även tillsätter dess ledning, är ledningen i sin tur ålagd att uteslutande agera för företagets bästa, sett ur aktieägarnas perspektiv. Att uppmana ledningen att jobba för ytterligare ansvarsområden till exempel socialt ansvar, är snarare att tvinga ledningen att bryta sitt löfte mot ägarna.⁵²

Det sociala ansvaret skall inte läggas på kollektivet utan snarare skall det valet lämnas öppet till enskilda individer.⁵³ Om CSR skall ingå i ett företags ansvarsområden uppkommer det en odemokratisk allokering av privata (ägarnas) resurser till offentliga ändamål. Istället bör ledningen enbart fokusera på att maximera vinsten till aktieägarna, så att aktieägarna enskilt sedan kan bestämma vilket och hur mycket av det sociala ansvaret de vill främja. Precis som Adam Smith menar Friedman att företag som fokuserar på sin egen vinst, kommer i ett längre perspektiv ta ett socialt ansvar genom att ”den osynliga handen” styr marknaden åt det håll

⁴⁹ Carroll 1991

⁵⁰ www.ne.se *Intressenter* - Den som har (legitima) intressen i ett företag. Tidigare beaktades endast ägarna, men ordet har numera en vidare betydelse.

⁵¹ Friedman 1972

⁵² Friedman 1972

⁵³ Friedman 1972

som leder till en större allmän nytta.⁵⁴ Det kan också ses som ett odemokratiskt förfarande i ledningens privata val av offentliga ändamål, att då en företagsledare ställs inför en rad politiska problem som vid ett visst agerande kan generera motstridiga och i värsta fall oönskade sociala konsekvenser – på vilka grunder skall då det enskilda företaget välja vad som skall göras för att tjäna samhällets allmänna nytta? De privata valen får inte dominera vilka samhällliga ändamål som kommer att premieras. Denna process skall snarare förankras demokratiskt via politiker och inte med hjälp av affärsmän.⁵⁵ De som förespråkar CSR förefaller att ha en mer socialistisk syn än vad folkliga demokratiska processer ger utslag för, vilket gör att Friedman definierar CSR som en ”odemokratisk” process.⁵⁶

3.2.2 Stakeholderperspektivet

1984 formulerade R. Edward Freeman begreppet ”stakeholder” i boken *Strategic Management: A stakeholder approach*. Hans definition av stakeholders (intressenter) är en grupp eller en individ som påverkas av, eller kan påverka företagets verksamhet.⁵⁷ Företaget bör alltså se till samtliga berörda aktörers intressen. Det vill säga ägare, leverantörer, kreditgivare och så vidare. Även om aktieägarna står för det verkliga ägandet och därmed också för det indirekta förvaltandet av företaget, finns det externa aktörer som kan ha lika stor påverkan på företaget, exempelvis medarbetare, leverantörer, lokala samhället, managers med flera. Precis som ägarna har rätt att ställa krav på ledningen har intressenter rätten att ställa krav på företaget. Varje intressent har åtminstone två sätt att interagera med företaget på, antingen kan de tjäna på det, eller skadas av det. Eftersom interaktionen går på båda håll kan även företaget skadas/tjäna på det. Om relationen skadas och balansen rubbas, kan det medföra en sämre avkastning.⁵⁸

En anledning till att shareholderperspektivet börjat överges är framför allt övergången av ägandet. Förr ägdes företagen ofta av ett par större aktieinnehavare medan andelarna numera har spridits ut till en stor mängd ägare. Antalet intressenter har också ökat och intressentmodellen ger en mer enhetlig bild över vilka intressenter det finns och hur deras relation till företaget ser ut.

⁵⁴ Friedman 1972

⁵⁵ Friedman 1972

⁵⁶ Friedman 1972

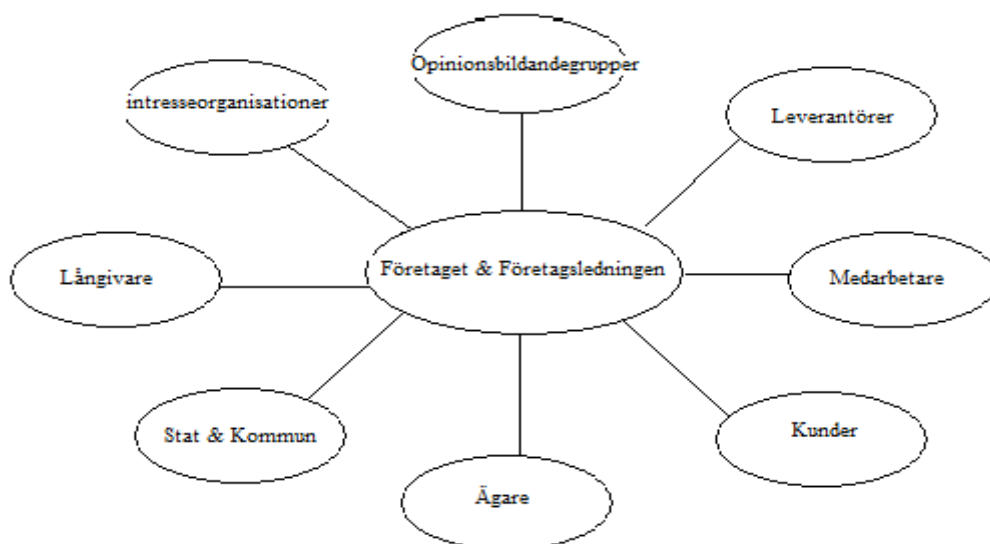
⁵⁷ Freeman 1984

⁵⁸ Freeman 1984

3.3 Intressentmodellen

En av utgångspunkterna för att studera en organisation kan vara att analysera och beskriva den med utgångspunkt i omvärlden. Intressentmodellen presenterades i Sverige i mitten av 1960-talet och den baserades då på Chester I Barnards idéer om hur en organisation behåller jämvikten i förhållandet till omvärlden. För att en organisation skall kunna behålla jämvikten ansåg Barnard att det skulle upprättas en bidrags och belöningsbalans.⁵⁹ Barnard menade att medlemskapet i en organisation accepteras när gruppens, individens eller organisationens personliga mål, indirekt eller direkt gynnas av företagets aktiviteter.⁶⁰

För varje bidrag en intressent ger, belönas intressenten tillbaka av organisationen och det är summan av bidrag och belöningar som håller samman organisationen, får den att växa och överleva. Så länge intressenten tycker att de belöningar som företaget erbjuder är tillfredställande i förhållande till intressentens egna personliga mål, stannar den kvar i organisationen. Om inte intressentens behov blir tillgodosedda finns det stor risk för att den lämnar organisationen⁶¹. Balansen mellan bidrag och belöningar är föränderlig och ställer hög krav på ledningen att de omprövar förhållandet mellan de två kontinuerligt och verkar för att organisationens mål överensstämmer med intressenternas och omvärldens krav på organisationen.⁶²



Figur 2: Bruzelius, Skärvad *Integrerad Organisationslära*. 2000

⁵⁹ Bruzelius, Skärvad 2000

⁶⁰ Bruzelius, Skärvad 2000

⁶¹ Bruzelius, Skärvad 2000

⁶² Bruzelius, Skärvad 2000

Genom att applicera intressentmodellen kan man få en uppfattning om hur företaget värderar sina intressenter. Med intressenter menas samtliga aktörer som företaget har en beroendeställning till. Förutom ägarna, medarbetare, leverantörer, kunder och kreditgivare kan i vissa fall även miljön och samhället räknas som intressenter. Beroendeförhållandet är ett tvåvägs förhållande, där företaget är beroende av att dess intressenter är beredda att ta del i företagets verksamhet och intressenterna är beroende av företaget tillfredställer deras behov.⁶³ För att förstå hur de olika intressenterna interagerar med företaget måste man förstå relationen intressenterna emellan och hur de på olika sätt bidrar till verksamheten och vilka krav de har för att fortsätta bidra till företaget. När man förstår både samspelet och ansvarstagandet mellan CSR-policy och intressenterna, kan den ökade kunskapen om intressenterna ge upphov till konkurrensfördelar. CSR-arbetet kan vara ett sätt att visa hur och varför värden skapas i företaget. Det kan handla om att medarbetarna blir mer medvetna om deras individuella drivkrafter men också företagets ställningstagande gentemot sina intressenter så som medarbetare, leverantörer, kunder med flera. Företaget kan genom att använda intressentmodellen i kombination med sin CSR-policy erhålla konkurrensfördelar genom att man stärker sin relation till de intressenter som de anser vara de viktigaste.⁶⁴

Ägarna – Gynnar företaget genom att investera kapital. De ställer kravet att deras investering förvaltas och utvecklas på ett positivt sätt så det genererar vinst som till viss del kan utdelas. Samtidigt finns alltid risken att de förlorar sitt investerade kapital.⁶⁵

Intresseorganisationer – Förhandlar och driver sina medlemmars intressen, t ex fackföreningar. Kan genom avtal med företaget reglera dess lagstadgade skyldigheter och rättigheter gentemot intresseorganisationens medlemmar.⁶⁶

Anställda – Bidrar till företaget genom sitt arbete och vill ha ersättning för det. Ersättningen kan komma i en blandad form där trygghet i arbetet, god arbetsmiljö, tillfredställande lön och ha en jämn arbetsbelastning kan få olika stor betydelse. Förutom de förutbestämda lagstadgade kraven finns även krav på att arbetsuppgifterna skall vara meningsfulla och få

⁶³ Bruzelius, Skärvad 2000

⁶⁴ Bruzelius, Skärvad 2000

⁶⁵ Bruzelius, Skärvad 2000

⁶⁶ Bruzelius, Skärvad 2000

arbetstagaren att trivas med sitt jobb samt att det finns möjlighet för personlig utveckling i tjänsten.⁶⁷

Företagsledningen – Vill precis som de anställda ha ersättning för den arbetsinsats som de bidrar med, men på samma sätt som de anställda kan även uppfyllelse av andra sorters krav utgöra viktiga belöningar, t e x känslan av bekräftelse från medarbetarna och att de leder ett företags verksamhet.⁶⁸

Kunderna – Utgör för många företag den viktigaste intressentgruppen. Om det inte finns några kunder finns det heller ingen efterfrågan på företagets produkter och då finns det få drivkrafter kvar för att driva verksamheten vidare. Kundens bidrag är att de köper företagets produkter eller tjänster och i utbyte kräver de bland annat leveranssäkerhet samt ett godtagbart pris för varorna. Att produkterna är tillverkade och sedan distribueras på ett sätt som inte har en negativ inverkan på miljön.⁶⁹

Leverantörerna – Genom att leverera material eller tjänster till företaget bidrar de till företagets verksamhet. Som ersättning kräver de skälig kompensation, men också att den de handlar med har en stabil ekonomi.⁷⁰

Långivare – På samma sätt som ägarna vill de ha avkastning på det kapital de lånat ut, det får de främst i form av ränta och garanterade amorteringar.⁷¹

Stat & kommun – Bidrar till företaget genom att tillhandahålla olika former av samhällsservice. I utbyte kräver de ersättning i form av skatt och att företaget bidrar till både hög och jämn sysselsättning i samhället.⁷²

Opinionsbildande grupper – Har i allt större utsträckning blivit en viktigare intressentkategori. Många företag verkar nu för att få med sig opinionsbildande gruppers åsikter i viktiga beslut, för att slippa att senare få utstå aktioner på grund av beslutet.⁷³

⁶⁷ Bruzelius, Skärvad 2000

⁶⁸ Bruzelius, Skärvad 2000

⁶⁹ Bruzelius, Skärvad 2000

⁷⁰ Bruzelius, Skärvad 2000

⁷¹ Bruzelius, Skärvad 2000

⁷² Bruzelius, Skärvad 2000

⁷³ Bruzelius, Skärvad 2000

3.3.1 Konflikter i intressentmodellen

Med så många olika grupper av intressenter uppkommer det ofta konflikter mellan dem. För att kunna tillmötesgå medarbetarnas krav om högre löner kanske priserna till kunderna måste höjas, vilket strider mot deras krav. Eller så kan man sänka utdelningen till ägarna vilket motsäger ägarnas krav på avkastning och utdelning. På omvänt sätt kan ökad utdelning till ägarna konkurrera med medarbetarnas krav på högre lön. Om leverantörernas priser på material stiger kanske det kräver omplaceringar och omstruktureringar.⁷⁴ Det kan i sin tur strida med medarbetarnas krav på en trygg anställning och normal och jämn arbetsbelastning. För att kunna lösa problem av detta slag krävs god kunskap om intressenternas olika krav, så att företagsledningen kan skapa en bidrags- och belöningsmodell som godtas av alla intressenter. Genom att jobba med olika tidsperspektiv parallellt, där i ett kortare perspektiv intressenternas krav främst bearbetas för att anpassas till varandra, så att den dagliga verksamheten inte påverkas i alltför stor utsträckning. Samtidigt försöker företagsledningen verka för att företaget i ett längre perspektiv ska kunna öka belöningarna till sina intressenter. Om företagets totala belöningsförmåga ökar, minskar risken för att en intressents krav måste tillmötesgå på en annan intressents bekostnad⁷⁵.

3.3.2 Svagheter med intressentmodellen

Det har framförts en del kritik där intressentmodellens svagheter påpekas och för vår analys skull är det viktigt att vi även presenterar dem kortfattat här. Författarna sammanfattar de svagheter och den kritik som modellen utsatts för:

- Modellen är statisk
- Den ger en falsk verklighetsbild
- Den förespråkar en harmonisyn
- Ger ledningen för företaget en alltför smickrande roll

Bruzelius och Skärvad menar att modellen är statisk eftersom den enbart visar företagets relation till intressenterna vid en viss tidpunkt. Modellen visar att det är viktigt att vara uppdaterad om de olika intressenterna till företaget och vad som sker i varje relation. I dagens samhälle kan dessa relationer förändras snabbt och det är viktigt att vara medveten om det. Att modellen ger en falsk verklighetsbild, har sin grund i att den traditionella intressentbilden

⁷⁴ Bruzelius, Skärvad 2000

⁷⁵ Bruzelius, Skärvad 2000

som förevisar en bild där alla intressenter är lika viktiga för företaget. För att få en bättre bild av relationerna mellan intressenterna och företaget, beskrivs de i de moderna tolkningarna genom dominans, underläge, konflikt eller samarbete.⁷⁶

Trots att en del hävdar att modellen förespråkar en harmonisyn påpekar Bruzelius och Skärvad att modellen även hanterar konflikter och hur man löser dem. Modellen bestrider inte att det kan förekomma konflikter men modellens grundsyn säger att det inte finns en grundläggande konflikt mellan kapital och arbete. Den sista punkten av kritik som rör ledningen och den smickrande rollen som intressentmodellen tilldelar dem kan anses vara gammalmodig⁷⁷. Med dagens föränderliga samhälle i åtanke finns bara små skärvor av bilden där företagsledningen ska verka för att intressenternas krav är i balans med varandra och det därigenom blir möjligt för företaget att klara sig och potentiellt växa. Ledningen måste i dagens samhälle med många mediekkanaler hela tiden vara nytänkande och framåtsträvande för att bibehålla sin konkurrenskraft och marknadsandel.

3.4 Etik

”Etik är en systematisk uppfattning om vilka handlingar som är rätta och orätta”⁷⁸

Precis som med CSR innebär etik ett försök att göra det som är rätt men hur vet man egentligen vad som är rätt? Alla har vi vår egen syn på olika saker och ting och således skiljer sig folks uppfattningar om vad som är rätt och fel avsevärt beroende på en mängd faktorer. Det är våra värderingar som avgör vad vi anser är rätt och på så vis är det rätta alltid relativt till våra värden och värderingar.⁷⁹

3.4.1 Minimalistisk etik

Etik kan vara både minimalistisk och maximalistisk, där den minimalistiska etiken kan sammanfattas som *för att undvika att göra orätt*. Minimalistisk etik är att om man inte uppträder oetiskt så uppträder man etiskt. Denna etik handlar således om att uppnå någon slags nedre gräns som måste vara uppfylld för att en handling inte ska klassas som oetisk eller

⁷⁶ Bruzelius, Skärvad 2000

⁷⁷ Bruzelius, Skärvad 2000

⁷⁸ Philipsson 2004 s.85

⁷⁹ Philipsson 2004

för att man inte ska få dåligt samvete. Minimalistiska handlingar är alltså sällan berömvärdiga eller förebildliga, utan kan snarast ses som det som är vår plikt eller skyldighet.⁸⁰

3.4.2 Maximalistisk etik

Om minimalistisk etik kan sammanfattas som att *undvika att göra orätt* kan maximalistisk etik sammanfattas som *för att göra det goda*. Maximalistiska handlingar är oegennyttiga handlingar som bragder och hjältedåd.⁸¹

Ett exempel på detta är 11 september-attackerna, där flera brandmän frivilligt gick in med sina liv för att rädda andra trots att de visste om riskerna. Ingen hade dock kunnat kalla dem för omoraliska om de hade valt att uppträda mer försiktigt. Maximalistisk etik är förebildliga eller eftersträvansvärda handlingar som utmärks av att vi inte är skyldiga att utföra dem. Det handlar om att å ena sidan vara stolt över sina handlingar (maximalistisk etik) eller att inte behöva ha dåligt samvete över dem (minimalistisk etik).⁸²

3.4.3 Minimalistisk och maximalistisk etik i företag

Ordet etik är starkt förknippat med CSR, kan ha två vitt skilda betydelser beroende på hur man ser på det. Etiken ska spegla företagets ändamål, det ska ge en samlad bild av företagets ideal samtidigt som de ska tillfredställa de behov som finns hos kunder, anställda och det samhälle som företaget är en del av.⁸³ Att arbeta så har inte enbart positiva effekter internt, utan även externt, till kunder och övriga intressenter. Genom att företaget är tydliga med vad de vill åstadkomma, med hur de uppfattar sin roll i förhållande till kunder och andra intressentgrupper, kan de skapa en långsiktig relation byggd på förtroende.⁸⁴

Kravet från samhället att företagen idag skall vara goda samhällsmedborgare gör att företagen måste ta hänsyn till en rad olika intressenter och inte bara kunder och leverantörer. Företag som arbetar aktivt med sin etik kan gynnas genom att det kan skapa förtroende hos allmänheten, något som tycks bli allt viktigare och viktigare i dagens allt mer konkurrensutsatta samhälle.

⁸⁰ Philipsson 2004

⁸¹ Philipsson 2004

⁸² Philipsson 2004

⁸³ Philipsson 2004

⁸⁴ Philipsson 2004

”Företag som däremot skaffat en tydlig etisk handlingsplan och som förklarar sig vara villigt att granskas av allmänheten utifrån etiska principer och värdegrunder skapar förtroende.”⁸⁵

3.5 Värden och värderingar

Ett värde är svaret på frågan om vad som är gott och eftersträvansvärt, vad vi vill åstadkomma och vad vi vill uppnå. Ett värde är alltid någons eller någras. Det vill säga en enskild individs eller en grups. Företag kan därför också ha värderingar och detta är anledningen till att vi har valt att ha med detta stycke i vårt teorikapitel. Man kan se på värden som något abstrakt, en idé eller ett ideal och värderingar som en tanke, en uppfattning eller en åsikt.⁸⁶

3.5.1 Värden och värderingar i företag

Det kan vara svårt att tolka innebörden i ett visst värde och komma underfund med vad som är värdefullt. Dessutom har vi många värden, vilket gör att vi ibland måste prioritera bland dem. Så är även fallet för företag. För att ge medarbetarna i ett företag en tydlig bild av vad som är eftersträvansvärt inom företaget kan man rangordna sina värden i en så kallad värdehierarki. Genom att skapa en värdegrund, menar författaren att man till och med kan använda sig av värden som styrmedel. Genom att man i sin vision beskriver hur de långsiktiga genomtänkta grundvärdena hänger ihop kan man erhålla en fungerande målstyrning.⁸⁷ Att formulera värden i ett företag tjänar fler syften. Det kan till exempel vara viktigt för att hålla sina medarbetare motiverade.

”Ska människor motiveras att handla så att deras insatser blir till nytta för företaget och dess kunder eller intressenter, måste man därför lyfta fram de grundläggande värdena och låta dessa bli styrande.”⁸⁸

3.5.2 Företagsvärden och medarbetarvärden

Företagsvärdena är de värden som är utpräglade i företaget på grund av traditioner, grundare och så vidare. Det kan exempelvis röra sig om företagets vision och affärsidé. Alla företag och organisationer har sådana här värden, sen kan de vara mer eller mindre tydliga, dolda eller sammanhängande. Medarbetarvärdena emellertid, är de värden som omfattas av de anställda. Detta är deras egna värden och dessa styr hur medarbetare faktiskt handlar och agerar i

⁸⁵ Philipsson 2004 s.91

⁸⁶ Philipsson 2004

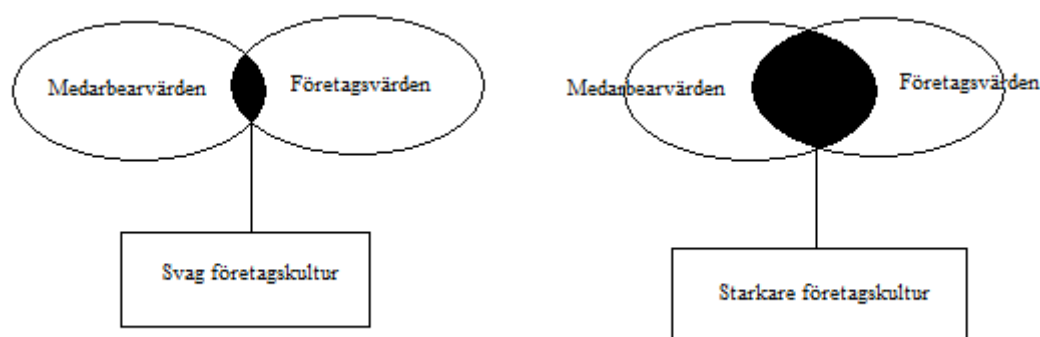
⁸⁷ Philipsson 2004 s.93

⁸⁸ Philipsson 2004 s.95

verkligheten. Dessa medarbetarvärden formar en slags företagskultur inom företaget, som i sin tur kan vara mer eller mindre heterogen.⁸⁹

Man måste försöka skapa en balans mellan företagsvärdena och medarbetarvärdena. Att ha tydliga företagsvärden kan vara till stor hjälp vid exempelvis rekrytering då man har möjligheten att attrahera folk med liknande värderingar. Är företagsvärdena däremot otydliga eller oklara blir det däremot medarbetarvärdena, som i regel är mer diffusa och svårfångade, som kommer att dominera kulturen.⁹⁰

En av förutsättningarna för framgång är att skapa en stark företagskultur och det kräver en stor överenskommelse mellan företagsvärdena och medarbetarvärdena. (Se nedanstående figur)



Figur 3: Philipsson, *Etik och företagskultur*, 2004

3.5.3 Formulera tydliga värden

Förutsättningen för att skapa en sådan konsensus i värderingar är att man skapar tydliga och klara värden inom företaget. Det kan annars uppstå problem då det har visat sig att anställda har problem med att känna till de manifesta (faktiska) värdena, om de inte verkligen har fått dessa på pränt. Detta bidrar i sin tur till att folk tolkar och uppfattar värdena olika, vilket gör att värdena går miste om deras styrande kraft.⁹¹ Vanliga konflikter som ofta uppstår mellan chefer och medarbetare är att man inte kommunicerar värdena och detta leder till missuppfattningar. När ett företag ska formulera sina värden är det alltså därför viktigt att ledningen tar sig tid att lyssna på sina medarbetare och ta hänsyn till vad de tycker är eftersträvänsvärt. Om företagsvärdena och medarbetarvärdena inte stämmer överens kommer

⁸⁹ Se stycket om **Formulera tydliga värden**

⁹⁰ Philipsson 2004

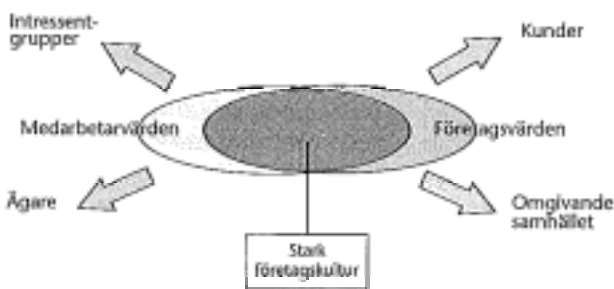
⁹¹ Philipsson 2004

ledningen få lägga ner ett omfattande arbete på att övertyga och implementera de styrande värdena.⁹²

3.6 Företagskultur

Företagets agerande internt (handlingar och attityder från chefer och medarbetare) och externt (mot kunder och andra intressenter) baseras på företagets gemensamma värdegrund, deras företagskultur.⁹³

För att skapa en god företagskultur krävs det inte enbart att man har koll på de externa relationerna. Man måste även se till att de interna relationerna stämmer bra överens. Detta grundar sig i en överensstämmelse mellan den officiella företagskulturen och den verkliga företagskulturen; samstämmigheten mellan chefer och medarbetare. I stora företag gäller det även att ha en samstämmighet mellan olika avdelningar och enheter, då kan man även tala om en stark företagskultur.⁹⁴



Figur 4: Philipsson, *Etik och företagskultur*, 2004

⁹² Philipsson 2004

⁹³ Philipsson 2004

⁹⁴ Philipsson 2004

3.7 Change Management

Change management eller strategiskt förändringsarbete är en benämning på en grupp teorier som förklarar olika tillvägagångssätt för förändring och förbättring. Teorierna behandlar förändringar hos likväl personer som företag och arbetsgrupper och kan användas vid förändringsarbeten gällande beteenden, organisationsstrukturer, arbetsprocesser med mera.

3.7.1 Motstånd mot förändringar

Vid förändring förekommer ofta motstånd, som kan beror på en rad orsaker. Detta motstånd är individuellt men är särskilt starkt om förändringarna är⁹⁵:

- genomgripande och radikala förändringar
- när förändringarna är oväntade och plötsliga
- om personen som utsätts upplever sig förlora på förändringen
- om det finns stark tilltro till det som ska förändras
- när skälen till förändringen är diffusa och oklara och därför leder till osäkerhet
- när man har negativa erfarenheter sedan tidigare förändringar

3.7.2 Framgångsrika förändringsmönster

Det är viktigt att inte bara fokusera på framtida tillväxtmarknader och på marknadens utveckling utan det är betydelsefullt att även komma ihåg sin historia och ser vart organisationen befinner sig just nu.⁹⁶ Ledningen kan i sin jakt på tillväxt förlora vikten att se organisationens historia och hur den nu ser ut. Annat som också har betydelse är organisationens storlek jämte fyra andra dimensioner som ålder, stadium i evolution och revolution samt tillväxt i sin bransch. Allt detta tillsammans skapar organisationens förutsättningar för utveckling. Storleken på företaget har betydelse för kommunikationen, nivåer i hierarki och ökar skillnaden i tillvägagångssätt på de olika avdelningarna. Organisationens ålder påverkar hur komplex organisationen har blivit och i vilken stadium och evolutionen organisationsform är i.⁹⁷ Revolutionen i organisationen är när evolutionen av organisationen tar ett längre steg och utvecklas icke linjärt. Detta beror på att i vissa situationen krävs omfattande omorganisation och skifte av lednings styrsätt för överlevnad. Hur fort organisationen går igenom dessa förändringar och faser beror till stor del på sin

⁹⁵ Bruzelius, Skärvad 2000

⁹⁶ Greiner 1998

⁹⁷ Greiner 1998

bransch. I en snabbt växande bransch måste många nya medarbetare anställas och organisationen struktur ändras fort. I mer mogna branscher sker denna evolution under en mycket längre tid. Detta i sin helhet skapar olika faser som ett företag går igenom.⁹⁸ Författaren visar på fem olika faser som tar sin avstamp i kreativitet och riktning för att sluta i delegation, kondition och slutligen evolution. Greiner har fått fram vissa avgörande faktorer som gör en organisations förändring framgångsrikt.

- En autonom kris i företag gör framgångsrika förändringar mer sannolika eftersom det gör en återvändo till tidigare stadium omöjligt.
- En förändringsagent spelar ofta en avgörande roll.
- Denna agent åskådliggör att de använda metoderna som används skapar problem och inte är de mest effektiva.
- Företagsledaren och närmaste chefer är delaktiga i denna värdering av metoderna.
- Förändringsagenten lanserar nya metoder och verktyg som kan lösa de tidigare problemen. Dessa lösningar lanseras först i en liten skala.
- När dessa nya metoder visar sig framgångsrika blir de normalt beteende i organisationen.

3.7.3 Tichys förändringsprocess

Tichy, som är professor i ekonomi vid University of Michigan, har tagit fram en modell för förändringsprocess som består av organisationens tre delsystem samt tre grupper av förändringsverktyg. De tre delsystemen består av det tekniska systemet som är organisationens affärsidé, vilka kunder och erbjudanden företaget har och vilka resurser som finns för dessa erbjudanden. Det andra är det politiska systemet handlar om maktfördelningen inom organisationen. Detta system fördelar den officiella makten inom organisationen och beskriver hur och vem som har rätt att påverka strategier, belöningar, val utav personal med mera. Det sista systemet är det kulturella som innefattar värderingar, ledarstil och tillvägagångssätt för att socialisera in medarbetare i organisationen.⁹⁹ I ett strategiskt förändringsarbete måste man identifiera dessa system var för sig och för att förändringen ska bli framgångsrik måste man jobba med de var för sig men samtidigt parallellt. Om dessa system förändras i olika takt kan de direkt motverka varandra och försvaga organisationen.

⁹⁸ Greiner 1998

⁹⁹ Bruzelius, Skärvad 2000

Tichy tar upp tre viktiga problemkomplex som han kallar för det tekniska, det politiska och det kulturella problemet.

- Tekniska problemet handlar om inte och yttre effektivitet. Det beror på osäkerheten om vilka egenskaper företaget behöver för att anpassa sig till långsiktig överlevnad. Ledningen måste samla information och analysera denna för att minska osäkerheten och minska skillnaden mellan organisationen och omvärlden.
- Det politiska problemet beror på att ledningen måste omfördela makt och resurser för att möta de effektivitets krav som omvärlden har på det tekniska systemet.
- Det kulturella problemet är de problem som uppstår när ledningen förändrar och utvecklar en kultur som överstämmer och stärker med det tekniska och politiska systemet.¹⁰⁰

3.7.3.1 Tichys förändringsverktyg

Det finns en rad olika förändrings verktyg och Tichy delar upp dessa i tre grupper:

- affärsidé och strategi
- organisationsform
- personalpolitik

Med hjälp av dessa grupper kan man konstruera en modell som består av en förändringsmatris. I modellen finns alla de aspekter som en ledning måste beakta och hantera för att få en framgångsrik, strategisk förändring. Man kan inte enbart fokusera på ett område exempelvis en bra och affärsnärlig strategi eller affärsidé utan måste alltid kombinera de med organisations och styrsystem samt en bra personalpolitik.

¹⁰⁰ Bruzelius, Skärvad 2000

FÖRÄNDRINGS- VERKTYG DELSYSTEM	AFFÄRSIDÉ OCH STRATEGI	ORGANISATIONS- FORM	PERSONALPOLITIK
TEKNISKA	Bedöma och (om-) definiera organisa- tionens affärsidé och strategi	Omfördela resurser genom omorganisation och nya styrsystem som motsvarar del- systemets krav	Omplacera, utbilda, ut- veckla, rekrytera resp avveckla i enlighet med det tekniska del- systemets krav
POLITISKA	Fastställa vem som skall ges rätt och möjlighet att påverka och utveckla affärsidé och strategi	Omfördela makt såväl horizontellt (mellan divisioner, funktioner och avdelningar) som vertikalt mellan centrum och periferi	Utveckla karriärvägar, möjligheter till själv- utveckling samt former för belöning och be- straffning
KULTURELLA	Utveckla organisa- tionens kultur så att den stödjer genomförandet av affärsidé och strategi	Utveckla ledarstil och värderingar som över- ensstämmer med om- fördelning av resurser och makt	Rekrytera, utveckla och belöna medarbetare som stödjer organisa- tionens värderingar

Figur 5 Bruzelius , Skärvad *Integrerad organisationslära*. 2000

3.8 Organisationskommunikation

Det finns flera olika definitioner på begreppet organisationskommunikation som skiljer sig åt beroende på om man väljer att betona; syftet, processen, strukturen eller kulturen¹⁰¹. Organisationskommunikation innefattar alla kommunikativa handlingar och interaktioner i organisationen.¹⁰² Vidare kan dessa delas upp i intern respektive extern kommunikation. Dessa kan sedan delas upp ytterligare i verbal - icke-verbal och formell – informell. Eftersom en CSR-policy är ett slags internt och formellt dokument väljer vi därför att titta lite närmre på just denna typ av kommunikation och vilka svårigheter den kan innebära. Detta resonemang stärks av modellen nedan.

¹⁰¹ Larsson 1997

¹⁰² Larsson 1997

	Intern mottagare	Extern mottagare
Formell	Mål och policy Regler och riktlinjer Producerad information (möten o. info-material)	Producerad information Relationsaktiviteter Interorganisatorisk kontakt Presskontakter
Informell	Samtal och diskussion Spontana gruppmöten Berättelser Rykten etc.	Informella avtal Underhandskontakter Spontana möten externt Informella mediekontakter

Figur 6: Larsson Tillämpad kommunikationsvetenskap, 1997

3.8.1 Intern kommunikation

Kommunikationen är så pass viktig att den kan medföra misslyckande för organisationer om den inte fungerar. En väl fungerande kommunikation kan lyfta en hel verksamhet. Den interna kommunikationen har fyra funktioner¹⁰³

- Sprida och genomsyra mål, uppgifter och regler för verksamheten
- Koordinera organisationens aktiviteter
- Förse ledningen med uppgifter om tillståndet i organisationen och om tillförlitligheten i sin (nedåtriktade) information
- Socialisera in medarbetarna i organisationens kultur.¹⁰⁴

Andra författare, med bredare betraktelsesätt, anser att det finns fler funktioner. En välfungerande kommunikation kan bland annat öka motivationen och ”vi-andan” hos medarbetarna, utveckla medarbetarna, underlätta rekrytering, bidra till en ökad lönsamhet med mera.¹⁰⁵

Intern kommunikation kan även delas in i förhållande till kommunikationsvägarna. Den kan vara uppåtriktad, nedåtriktad, horisontell och tvärgående där den nedåtriktade är den traditionella enkelriktade kommunikationen. Motsatsen är den uppåtriktade kommunikationen som blir någon slags feedback då den består av de anställdas reaktioner, synpunkter med

¹⁰³ Larsson 1997

¹⁰⁴ Larsson 1997

¹⁰⁵ Larsson 1997

mera. Den horisontella kommunikationen består av kommunikationen mellan anställda inom en särskild enhet, eller mellan enheter som befinner sig på samma nivå.¹⁰⁶

Sättet en CSR-policy kommuniceras på utgörs i de flesta fall av en traditionell, nedåtriktad kommunikation. Dock uppfattar de anställda ofta att de får för lite information. Den logiska lösningen torde då vara att öka informationsflödet. Däremot att man bör akta sig för detta, då ett överflöd av information istället kan skapa problem för mottagarna då det blir svårt för dessa att ta till sig ”rätt” information.¹⁰⁷

3.8.2 Formell kommunikation

Formell kommunikation kan tolkas som informativa verksamheter som ledningen i en organisation ansvarar för och som den förutsätter blir utförda.¹⁰⁸

En CSR-policy är ett exempel detta. Den formella kommunikationen står dock i relation till den informella, då den påverkas av hur ledningen lyckas med sin formella kommunikation. Ju bättre ledningen lyckas med att förmedla sitt formella budskap, desto mindre blir behovet av informell kommunikation¹⁰⁹. Misslyckas man däremot med att kommunicera det formella utvecklas istället den informella kommunikationen, som även denna beskrivs som en stark kraft som inte är att underminera.¹¹⁰

¹⁰⁶ Larsson 1997

¹⁰⁷ Larsson 1997

¹⁰⁸ Larsson 1997

¹⁰⁹ Larsson 1997

¹¹⁰ Larsson 1997

4.0 Empiri

I detta kapitel presenterar vi vårt empiriska material, där en genomgång av de intervjuer som företagets redovisas utifrån vårt intervjuunderlag. Vi väljer att ta med en sammanfattning av intervjuerna och bifogar transkriberingarna av intervjuerna som bilagor. Det har gjorts sammanfattningar på det interna materialet på grund av sekretessregler. Även dessa är bifogade som bilagor. Vi kommer uteslutande använda termen CR istället för CSR eftersom det är den som Logica själva använder.

4.1 Interna dokument

Vi har fått möjligheten att ta del av ett par företagsinterna dokument där VD Andy Green presenterar och utvecklar vad CR innebär för Logica. Trots dokumentens ytterst höga relevans för uppsatsens initierande och fortskridande arbete har vi valt att endast lägga upp en kort sammanfattning av detta material i uppsatsen. Detta främst för att empiriavsnittet inte skulle bli alltför betungande att läsa. En fullständig sammanfattning av dokumenten går istället att hitta i slutet av uppsatsen som bilagor.

4.1.1 Vad betyder Corporate Responsibility för Logica?

Företagets tjänster består bland annat av IT tjänster och företagstjänster som ger upphov till ”verkliga” fördelar. För ett företag är det inte ett frivilligt tillval att agera ansvarsfullt, det ska vara utgångspunkten för allt de gör. Många av deras innovativa tjänster och lösningar ger positiva bidrag till både människor och miljön men Logica inser att en del av deras tjänster även medför vissa negativa konsekvenser. Allt fler av Logicas viktigaste intressenter; aktieägare, kunder, medarbetare och partners förväntar sig att verksamheten bedrivs på ett sätt som är hållbart ekonomiskt, socialt och miljömässigt. Att kunna möta förväntningar som dessa, menar Green, hjälper Logica att fungera som företag. De blir bättre på att attrahera kvalificerade personer att bli medarbetare, behålla och utveckla nya kontrakt samt att ta sig an nya utmaningar.

Det är i ovanstående kontext som översynen av CR-policyn genomfördes under 2007 och det är i ljuset av de resultat de fann som Logicas nya tjänster produceras och levereras. 2007 inrättades en koncernövergripande CR-arbetsgrupp bestående av representanter från Logicas viktigaste områden, för att utbyta erfarenheter och diskutera bästa praxis för att minska

koldioxidutsläppen. Detta utskott leds av Nick Kaplan (Chief Marketing Officer) som samordnar CR-aktiviteter i hela organisationen och granskar vad som måste åtgärdas för att fortsätta göra framsteg. Med detta avsåg VD:n att det skulle skapas ett (koncern) gemensamt ramverk för CR, för att kunna identifiera de CR-prioriteringarna som är rätt för just deras organisation. Som första mål kan bland annat nämnas: att ha motiverade och engagerade medarbetare av hög kaliber samt att genom ett gott anseende i samhällsengagemang, göra dem till förstahands partners gällande medarbetare, kunder och leverantörer. För att uppnå dessa mål fokuserar Logica framför allt på tre olika områden:

Respekt för miljön (Respecting the environment) – Logica strävar efter att säkerställa att sina fysiska tillgångar, exempelvis kontorsbyggnader, och arbetsprocesser är effektiva i sina insatser genom lämplig användning av naturresurser. Detta gör man genom att aktivt arbeta med att minska nivån av avfall och farliga utsläpp.

Att göra en positiv insats för samhället (Making a positive difference to the community) – Logica stävar efter att stödja sina medarbetare i program som positivt bidrar till det samhälle där de lever och verkar, med särskild tonvikt på att hjälpa sämre lottade människor att släppa ut sin fulla potential. Där det är möjligt vill Logica använda sin förståelse av IT och teknik för att göra en positiv skillnad för samhället.

Att Logica ska vara en attraktiv arbetsplats (Great place to work) – Logica har insett hur viktigt det är att medarbetarna trivs för att säkerställa företagets fortsatta framgång. De strävar efter att kunna tillhandahålla en stödjande arbetsmiljö för medarbetarna genom att investera i utbildning och utveckling och därigenom hjälpa dem till en karriär inom Logica. Fokus ligger på att skapa ett företag med EN uppsättning värderingar och ett gemensamt varumärke för de anställda, oavsett inom vilket bransch eller område de verkar.

4.2 Presentation av respondenterna

Vi har valt att intervjua Quality and Delivery Managern (QDM) på Logica samt tre medarbetare från företagets olika verksamhetsdelar. I våra intervjuer utgick vi från två olika semistrukturerade intervjumallar (en för QDM och en för medarbetarna) med öppna frågor för att få respondenten att prata fritt och med egna ord svara på frågorna. Intervjuunderlaget presenteras före sammanställningen av intervjuerna, detta för att läsaren skall få en bättre överblick och kunna göra jämförelser mellan intervju svaren. Svar som avviker från typsvaret kommer också att kommenteras för att förtydliga skillnaderna mellan dem.

Vi har valt att redovisa QDMs intervju svar fristående från de andra intervjuerna eftersom vi vill klargöra de eventuella skillnader i hur ledningen avser att implementera CR och hur medarbetarna uppfattar att det skall implementeras. Detta anser vi öka överskådligheten och gör det lättare för läsaren att följa det empiriska materialet i analysen. Intervjuerna med medarbetarna har således gjorts enskilt men svaren presenteras här i en mer sammanfattande form.

Quality and Delivery Manager

Kvalitet och Miljöansvarig – ålder 40-50

Titel Quality and Delivery Manager – förkortning **QDM**

Har placering på Malmökontoret och har bland annat ett övergripande ansvar för miljön. Har stor erfarenhet från företagsförbättringar med inriktning på kvalitet, säkerhet, hälsa och miljö i olika verksamheter. Hon är även en del av den internationella styrgrupp som jobbar med koncernens CR.

Utilities

Affärsutvecklare – ålder 30-40

Business Developer, Utility – förkortning **BD**

Finance service

Anläggningsansvarig – ålder 50-60

Titel Facility Manager, Infra Solutions SE, Finance – förkortning **FM**

Applications

Projektledare – ålder 60-70

Business Manager, Integration and Application Centers – förkortning **BM**

I vårt metodkapitel nämnde vi att vi, i vårt urval av respondenter, var ute efter personer med olika ålder, position, bransch och så vidare. Ni reagerar nu säkerligen på att tre av våra fyra respondenter innehar titeln manager. Detta är dock inget som inkräktar på våra kriterier i urvalet då alla respondenter, manager eller inte, befinner sig på skilda nivåer i företaget.

4.3 Intervju med Quality and Delivery Manager

Utformning och syfte med CR-dokumenten

Utformningen av de koncerninterna CR-dokumenten sker på internationell nivå med hjälp av en styrgrupp som adresserar viktiga ämnen. Genom representanter från Logicas verksamheter i olika länder tillgodoses kravet om en enhetlig styrning mot CR-målen. Samt att representanterna får ta de gemensamma och övergripande målen och omvandla dem till med substantiella nationella mål med hänsyn till landet i fråga. Företaget fokuserar främst på tre områden: Miljön, att kunna bidra till samhället samt att verka för att Logica ska ha ett bra företagsklimat.

Tillgänglighet av CR-dokumenten

CR-dokumenten finns tillgängliga i sin helhet via Logicas intranät, efter noga övervägande så bedömdes risken för att information som skickades ut via e-post, kunna försvinna i det totala informationsbruset. Istället ville man skapa en tillgänglighet för alla medarbetare, när de själva ville och genom intranätet är det möjligt. Man kommunicerar även genom medarbetar tidningen *Vi Medarbetare* där det aktuella CR-arbetet tas upp. När det gäller den praktiska implementeringen av CR-dokumentet i den faktiska verksamheten, är ord som öppenhet och kommunikation två av ledorden. Det är viktigt att väl väga de interna marknadsföringsåtgärderna för att sprida CR-budskapet och integrera det i alla delar av verksamheten, så att meddelandet inte motsäger det ändamål man vill nå med sitt arbete. Detta lyser igenom i de praktiska exempel som QDM presenterar. Till exempel för att förenkla medarbetarnas medverkan och ta tillvara på deras åsikter upprättas så kallade ”webcasts” med VD:n Andy Green. Avsikten med dessa är att medarbetarna ska få möjlighet att kommunicera och diskutera förbättringar och åsikter direkt, under en begränsad tidsperiod via webben.

Värden & värderingar

Inom Logica finns det mycket tydliga värderingar, gällande öppenhet, kommunikation och entreprenörskap. Vid uppköp av andra företag som man vill ska ingå i Logicas

verksamhetsportfölj, är det viktigt att se till att de värden och värderingar som finns i det uppköpta företaget stämmer överens med Logicas, för att det inte ska bli några onödiga krockar i övergången.

Företagskultur

Enligt QDM är det svårt att samordna någon form av gemensam företagskultur när koncernen består av så många delar i så många olika delar av världen, 40 olika länder. Däremot anses det finnas välutvecklade kulturer inom särskilda enheter i företaget, till exempel Utilities.

Intressenter

När det gäller Logicas intressenter väljer vi att dela in dem i det här fallet i externa, vilket syftar på aktieägare, kunder och allmänhet samt de interna intressenterna som i främsta hand är medarbetarna.

Externa intressenter – kunder, allmänhet, aktieägare

I egenskap av konsultföretag befinner sig Logica i en lite annorlunda kontext än vad tillverkande företag gör. I stora drag är de flesta av Logicas samarbetspartners stora företag som har en egen CR-policy vilket frammanar ett större ansvarstagande och ställer högre krav på Logica. Till exempel vid de nya förhandlingarna med SJ lades det in en klausul om att SJ ville att Logica skulle vara miljöcertifierat (ISO 14000) innan slutet 2009 och om de inte lever upp till det kravet utfaller ett stort vite. Det är inte bara medarbetarna som har ett stort intresse för CR utan även aktieägarna. För ett par år sedan reagerade aktieägarna starkt för att den dåvarande VD:n inte kunde svara tillräckligt specifikt på de frågeställningar och om de ansvarstagande för miljö och dylikt som ställdes. Detta banade väg för ett bättre genomarbetat företagsansvar, som vi idag kan se en liten del av resultatet. Det är således inte bara medarbetarna som påverkar Logica att verka för ett större företagsansvar utan även andra intressenter så som samarbetspartners, aktieägare o s v som vill påverka företaget i ”rätt” riktning. Till exempel har verksamhetsgrenen Utilities jobbat nära bland annat EON, Vattenfall och de har tillsammans utvecklat energisparlösningar, som inte bara hjälper kunderna att kostnadseffektivisera utan också gör en insats för miljön. Sådana lösningar gör Logicas miljömedvetenhet till en integrerad del av verksamheten.

Interna intressenter - medarbetare

Enligt QDM är de flesta medarbetarna väldigt miljömedvetna och många av initiativen för förbättrad kontorsmiljö/klimat kommer från medarbetarna själva. Internt är det mycket

branschspecifikt hur mycket miljöfokus och ansvar de olika konsulterna tar med sig ut på sina uppdrag. Generellt sätt är det större fokus på miljöfrågor på Utilities än det är på Finance, men det beror också mycket på den företagskultur som kundföretaget har. För att ytterligare göra medarbetarna medvetna om företagets miljöpolicy och för att vidare uppmuntra till miljövänligt tänkande anordnas internationella miljödag, tävlingar och utbildningar. Senast hade Logica en internationell miljödag vars syfte var att uppmana medarbetarna att tänka ytterligare lite på miljön, att samåka eller åka kollektivt till jobbet och så vidare. I Sverige fick man väldigt god respons från sina medarbetare. I samband med miljödagen ordnades även ett ”matchnings-projekt” där ett samarbete med WWF initierades. Logicas medarbetare fick möjlighet att skänka pengar till WWF samtidigt som Logica lovade att matcha beloppet med samma summa. Ett annat exempel på hur medvetna medarbetarna är Logicas medlemskap i *Sustainable Innovation*¹¹¹ som initierades genom en medarbetare som fick en inbjudan att gå med i SI och utifrån det arbetade fram ett beslutsunderlag som skickades till Logicas svenska VD Stefan Gardefjord. Alla åtgärder är för att skapa ett genuint intresse och bidra till medvetenhet hos medarbetarna. För tillfället finns det inga företagsinterna incitament för medarbetarna att jobba proaktivt för miljön och det finns vissa svårigheter med att jobba med incitamentsystem på ett företag som finns på så spridda orter, både nationellt och internationell sätt, till exempel är det svårt att upprätta system som uppfattas som tillfredställande och rättvisa över hela företaget.

Uppföljning

För tillfället finns det ingen direkt uppföljning på hur implementeringsarbetet av CR-dokumentet. För nuvarande finns det ett så kallat ”nöjd-kundindex” som mäter hur nöjda kunderna är med Logicas tjänster, men detta inkluderar inte miljöaspekten på ett direkt sätt. Förhoppningen är att Logicas medarbetare i framtiden dagligen ska jobba aktivt med att förbättra och utveckla ansvarstagandet, både internt och externt. För den engelska delen av koncernen finns det visserligen finansiella instrument som mäter till exempel energibesparingar och utsläpp och hur mycket som återvinns. Man kan aldrig anse att en CR-policy är implementerad, man måste alltid arbeta med det och ständigt förbättra sig. Dagens samhälle förändras varje dag och företag ställs dagligen inför nya utmaningar och därför är det viktigt att jobba med CR kontinuerligt och se till att debatten kring CR aldrig försvinner.

¹¹¹ www.sust.se - Ett nätverk som verkar för en mer miljövänlig utveckling av energieffektiva produkter och tjänster för näringslivet.

Något QDM oroar sig över är hur den rådande konjunktur nedgången kommer att påverka CR-arbetet. Man har redan fått skära ner på exempelvis frukost på kontoren vilket kan ses som neddragning av personalvården.

Framtiden

I framtiden kommer Logicas CR fokus ligga på framför allt på omorganisering och översyn av befintliga och nya processer i företaget, så att alla likriktas med miljöhänsyn och miljöansvar på ett lämpligt sätt. Detta ska förhoppningsvis också komma att innefatta både de interna och externa effekterna med Logicas verksamhet. Inför de kommande årsredovisningarna finns också önskemål och förhoppningar om att redovisningen för det miljöansvar och miljöpåverkan företaget har, utökas ännu mer. När i framtiden detta kan komma att bli aktuellt ligger utanför QDM:s besluts- och ansvarsområde.

4.4 Intervjuer med medarbetarna

Hur välkänd är Logicas CR-policy?

Syftet med den frågan var att se vilken utgångspunkt respondenterna antog och för att i ett senare skede kunna jämföra det med de andra svaren och se om det finns några samband. Det var inte särskilt förvånande att svaren var skiftande. Två av respondenterna ansåg sig själva inte vara särskilt bekanta med CR-policyn och ansåg att de inte fått någon direkt information om den presenterad för sig. De menade också att den information de fått hade gått ut till bred front, dels via medarbetartidningen *Vi Medarbetare*, via e-post och dels genom att andra avdelningar jobbat i enlighet med CR-policyn och man på så sätt kommit i kontakt med den. Förklaringen till varför de inte är mer insatta beror främst på informationsbrist, eller som en av respondenterna uttryckte det ”dålig” information. De är dock medvetna om att detta kan ha sin följd i att de (WM-data) i januari 2008 blev uppköpta av Logica och de stora förändringar som gjorts för att integrera WM-data i Logica koncernen har gjort att CR-policyn har fått ta ett steg tillbaka för mer prioriterade frågor eller försvunnit i det stora informationsbrus som har förekommit för att informera alla medarbetare om förändringarna.

Den tredje respondenten ansåg sig vara insatt i vissa delar av policyn. Dels för att han jobbar nära QDM men också eftersom hans tjänst innefattar en del av de frågor som behandlas i CR-policyn. Han menar också att den bransch (Utilities) som han befinner sig i underlättar en naturlig utveckling av intresset för CR. Han tror också att mycket av det egna tillgodogörande

av den befintliga informationen som företaget tillhandahåller om CR, bygger på det egna intresset och hur mycket tid personerna i fråga har att avsätta.

Uppfattning av CR-policyn

Alla respondenterna var positivt inställda till både att det finns en CR-policy och de aktiviteter som förknippas med CR. Som exempel så uppmärksammade och uppskattade alla respondenterna den Miljödag som Logica genomförde för ett tag sedan. Den kritik som framfördes kring CR-policyn handlar främst om att en miljödag inte är nog, utan de gärna sett fler dagar kanske till och med veckor och även andra aktiviteter för att uppmärksamma och uppdatera informationen kring CR-arbetet.

Den kollektiva inställningen var att för att skapa ett ökat och hållbart intresse för CR-policyn behöver den lyftas fram mer i ljuset. Samtidigt som man inte får överinformera eller tvinga på medarbetarna arbetet med policyn, alla respondenter är överens om att det hade skadat trovärdigheten i arbetet. Trots att det efterfrågas ytterligare aktiviteter som representerar CR-arbetet, så har var och en ytterligare exemplifieringar om hur företaget jobbar, även om de inte verkar sätta det i alltför nära relation till CR-policyn. Bland de mest utmärkande exemplen nämnde representanten från Finansiella tjänster samarbetet med Eon, där medarbetarna kunde logga in med sitt anställningsnummer och se hur mycket energi man som enskild anställd förbrukat. Detta tyckte han var intressant eftersom feedback är viktigt för att fortsätta motivera sig att agera ”miljövänligt”. Bland de mindre utmärkande exemplen framgick de mer konventionella metoderna för att värna om miljön, konferenser via videolänk, cykla till jobbet, cykla till närliggande kunder på en företagscykel, välja att åka tåg istället för att flyga och så vidare.

Gällande hur väl de tror att andra medarbetare är bekanta med CR-policyn, svarar de ganska likartat, att många nog har uppmärksammat att Logica har en CR-policy och det grundläggande kring den, men att det är få av dem som vet hur den informationen ska omvandlas och integreras i den dagliga verksamheten. BM tror att medvetenheten hos hans kollegor beror mycket på det personliga intresset och att det är svårt för företaget att skapa opinion kring det om budskapet och kringinformation inte når ändå ut. Även här påpekar respondenterna att det har gått ut väldigt mycket information till medarbetarna från olika distanser i företaget den senaste tiden och det har varit svårt att prioritera i informationsflödet. Beroende på vilken avdelning och vilket arbetstryck respektive avdelning haft, har de kunnat ta till sig olika typer av information.

CR-policyns uppkomst, hur & varför?

Hur?

När vi berör ämnet om hur CR-policyn uppkom är svaren olikartade. Representanten från Utilities som har en del av CR-arbetet integrerat i sin tjänst, anser initiativtagandet kom från ledningen men att medarbetarna har kunnat påverka vissa delar genom de visat stort engagemang inom vissa områden. Alla medarbetare har emellertid inte kunnat eller velat bidra till CR-processen och det finns heller inte utrymme att beakta alla olika åsikter i det arbetet men att det har funnits och fortfarande finns kanaler för medarbetarna för att ta del av och påverka utvecklingen, detta görs framför allt genom att hålla en öppen dialog.

De andra två respondenterna har en lite annorlunda uppfattning om både hur och varför CR-policyn har uppkommit.

Gällande medarbetarnas inblandning och delaktighet i arbetet, tror de andra två respondenterna varken att engagemanget eller medvetenheten om projektet varit särskilt stort bland deras kollegor, som jämförande exempel upplyser en av dem om det jämställdhetsarbete som har pågått en längre tid och som har fått mycket uppmärksamhet och som alla varit engagerade i. Däremot så tror båda att det i nuläget finns goda möjligheter att påverka policyn genom att medarbetarna har byggt upp ett gemensamt engagemang. BM påpekar att Logica är ett mycket etiskt företag och om någon skulle hitta något oetiskt eller tveksamt i organisationen, så skulle det rapporteras oavsett CR policy eller inte.

Varför?

Utilities representanten tror att det främst är kunder och samhället i stort som är den bidragande faktorn till framdrivandet av den CR-policy som företaget har antagit, kunderna har egna CR-policys och krav på att deras samarbetspartners har samma inställning till att värna om miljön, samhället och så vidare. Samtidigt medger han att det förmodligen även finns ett marknadssyfte där Logicas trovärdighet som ansvarstagande företag spelar en viktig roll och där ett CR-dokument kan vara varumärkesbyggande. Respondenten från avdelningen med finansiella tjänster har samma inställning som föregående respondent men betonar ytterligare ansvarstagandet och företagets handlingar och vilka konsekvenser det leder till, har större tendens att uppmärksammas av marknaden idag än tidigare.

BM är osäker på om det är Logicas initiativ eller om det är en kvarleva från gamla WM-data, däremot förmodar han att den har tagits fram i olika etapper, allt eftersom de olika intressenterna har ökat sina krav på företaget. Han tror att det främst är marknaden (samhället

i stort, intresseorganisationer med flera) som kräver av företagen att de ska ha ett dokument som visar att de tänkt igenom vissa aspekter så som ansvarstagande och framför allt på de områden som sträcker sig utanför det som regleras av lagar och förordningar. Han håller med om att det inte är fördelaktigt för företaget ur konkurrenssynpunkt att inte beakta dessa krav från omvärlden. Vid offentliga upphandlingar har han uppmärksammat att CR-frågorna beaktas med ett större intresse än vid andra förhandlingar.

Logicas företagskultur, värden och värderingar?

När det gäller frågan om företagskultur så skiljer sig svaren åt. BM och FM anser inte att det råder någon speciell företagskultur inom Logica för tillfället. De gör jämförelser mot hur det var på WM-data där de båda anser att det fanns en mycket stark företagskultur där och påpekar också att det tar lång tid för ett företag att bygga upp en sådan kultur och att det förmodligen ligger i Logicas framtid att utveckla en sådan. De reserverar sig dock med hänsyn till att de egentligen inte vet hur det ser ut på de andra avdelningarna och att det kan finnas subkulturer på avdelningsnivå. Representanten från Utilities tycker däremot att det finns en företagskultur och den präglas av öppenhet, inte bara mellan avdelningarna nationellt sätt utan även över landsgränser utbyter kontoren erfarenheter.

Antagandet om att Logica håller på att utveckla en egen företagskultur förstärks genom att BM och FM exemplifierar det genom att diskutera de positiva värdeord som har blivit implementerade i och med uppköpet. Innovation, öppenhet (kommunikation) och engagemang är tre frekvent förekommande ord när vi pratar om värden och värderingar. Alla tre respondenterna har för första gången helt unisona svar gällande vilka värderingar som präglar Logica som företag, i detta begrepp inkluderar de även medarbetarnas värderingar som stämmer mycket väl överens med företagets, vilket de också tror är en fördel för arbetsklimatet och för att lyckas med förändringsarbete. Efter Logica tog över har det blivit ett mer strukturerat arbete där alla i verksamheten jobbar mot samma mål. Med hjälp av kampanjen "One world – One Logica" försöker de marknadsföra företaget både internt och externt.

5.0 Analys

I detta kapitel återknyter vi till syftet genom analys av det empiriska materialet vi erhållit från intervjuerna och internt material, utifrån våra valda teorier.

5.1 WM-data blir Logica - Förändring

Införandet av CR-policyn gjordes i samband med att Logica köpte upp WM-data och den nödvändiga organisatoriska omstruktureringen som följde. Respondenterna var överens om att uppköpet av WM-data var en strategisk bra åtgärd för företaget och således förelåg det ingen direkt konflikt gällande relationen mellan WM-data och dess medarbetare och övergången till Logica. Däremot kan man ur respondenternas svar urskilja toner av en annan förändringsrelaterad konflikt. Införandet av CR-policyn förutsatte att medarbetarna individuellt var ansvariga för att leta upp och ta till sig den information som fanns kring CR-policyn. Visserligen initierades engagemanget med en internationellt koordinerad Miljödag där de flesta kontoren deltog, men för utvecklingen av det fortskridande arbetet bör medarbetaren ta ansvar för informationshämtningen själv. Detta upplevde vi att två av respondenterna inte var helt nöjda med. Beroende på i vilken kontext respondenterna befann sig i och hur stor deras arbetsbelastning var, hade de olika möjlighet att sätta sig in i policyn och hålla sig uppdaterad med det fortlöpande arbetet. Motstånd vid förändringar kan uppkomma om tilltron till det som skall förändras är stark eller som i vårt fall om personen som utsätts för förändringen upplever att de förlorar på det.¹¹² Medarbetarna på Logica ansåg att förändringen ledde till att de fick ett större ansvarsområde men inte gavs någon egentligen mer tid till att förvalta det uppdraget.

Genom att analysera Logicas förändringsprocess inom deras CR-arbete, med hjälp av Tichys modell har vi kommit fram till att det inte verkar finnas något direkt problem inom de tekniska eller kulturella delsystemen. Ett tjänsteföretag har något lättare att ställa om sitt tekniska delsystem än vad ett tillverkande företag har. Vidare styrs tjänsteföretags erbjudande på marknaden till högre grad av sina kunder eftersom de skapar värde tillsammans med kunden. Däremot har vi kunnat iaktta ett politiskt problem som uppstår när man omfördelar makt och resurser till CR-arbetet.

¹¹² Bruzelius, Skärvad 2000

För att återkoppla detta till Tichys förändringsverktyg så kan man motverka detta problem genom att inom affärsidé och strategi fastställa vem som skall ges rätt och möjlighet att påverka och utveckla affärsidé och strategi. Det är mycket viktigt att komma ihåg att man ej kan fokusera på ett område inom förändringsmatrisen (Figur 5, s.42) utan måste kombinera alla områdena tillsammans för att uppnå en lyckad förändring.

Om man går vidare till hur man kan göra för att organisationsformen ska avhjälpa detta politiska problem så måste man omfördela makten både horisontellt och vertikalt. Eftersom en omorganisation nu görs i Logica är det svårt att se hur den slutgiltiga organisationen kommer att se ut. Man måste även utveckla personalpolitiken så att karriärvägar, självutveckling och former av belöningar och bestraffning hjälper införandet av CR-policy in i organisationen och den dagliga verksamheten.

När det gäller möjligheten att medverka och påverka kände respondenterna att CR-policy gick att påverka om man visade ett stort engagemang. Något vi la märke till var att den yngre generationen visade ett större engagemang och hade ett mer genuint intresse för CR-relaterade frågor. Detta kan bero på att de har andra värderingar än den äldre generationen. Man kan även se det som att dessa yngre personer blir förändringsagenter.¹¹³ Det är de dessa förändringsagenter som ofta spelar en avgörande roll när det gäller att förmedla budskapet vidare i organisationer.

5.2 Ny organisation – Nya värderingar

Genom att Logica har formulerat sina värden i och med sina värdeord *engagemang*, *öppenhet* och *innovation*, kan de syfta till att hålla deras medarbetare motiverade¹¹⁴. Motivationen bygger dock på överensstämmelse med medarbetarnas egna värden och värderingar. Gällande de värden som Logica har satt upp är de inte lika traditionellt styrda som företagsvärden annars brukar anses vara. Respondenterna anser att skapandet av gemensamma värderingarna är ett viktigt steg för att nå de mål företaget har. Företagsvärden brukar traditionellt sätt ha sin grund i bland annat traditioner och företagets vision eller affärsidé, medan medarbetarvärdena är de värden som styr hur medarbetarna handlar och agerar. Logica har hittat en bra balans mellan dessa, och detta visar sig särskilt genom ett av deras CR-områden: *Logica - a great place to work*.

¹¹³ Greiner 1998

¹¹⁴ Philipsson, 2004

Logicas agerande både internt och extern baseras på deras företagskultur som möjliggjort av deras gemensamma värdegrund. Det är inte bara de externa relationerna som är viktiga utan även de interna relationerna. Detta är ännu viktigare i ett tjänsteföretag där medarbetarnas tillfredsställelse spelar en stor roll för tjänsternas utförande och kvalitet. Det är viktigt att det inofficiella företagskulturen och CR-arbetet stämmer överens med det officiella som de kommunicerar till sina kunder. Företags värdeord; *innovative, open* och *committed* måste även avspeglade sig i det externa miljöarbete som till exempel görs med SJ. I Logica är de interna relationerna acceptabla men kunde vara bättre då det ej råder full konsensus hur viktigt CR-arbetet verkligen är. Detta belyses speciellt i de olika avdelningarna och enheterna där vi har kunnat urskilja ett större engagemang för CR i en särskild avdelning.

5.3 Syftet med CR-policyn - Intressenter

De interna CR-dokumenterna förklarar hur Logica förhåller sig till deras olika CR-områden; En attraktiv arbetsplats - *A great place to work*, Respekt för miljön - *Respecting the Environment*, Göra en positiv insats för samhället - *Making a positive difference to the Community*. När diskussionen däremot handlade om syftet med CR-dokumenterna innehöll svaren delade meningar. En av respondenterna menade på att syftet att ha ett CR-dokument främst ligger i den konkurrensfördel, eller kanske snarare konkurrens ”nackdel” som det innebär att *inte* ha ett sådant dokument. Denna syn på CR-dokumentets roll lutar åt Friedmans shareholder perspektiv, där företaget i första hand ska ta tillvara på ägarnas intressen och då med syftet att generera maximal vinst.

BM har en annan inställning till vad syftet med CR-policyn är. Han anser att vikten ligger i hållbar utveckling vilket snarare lutar åt stockholder perspektivet. Detta förstärks av att han anser att det är kunder och samhället i stort som är den drivande faktorn bakom Logicas CR-arbete. Betoningen på marknadskrafterna är stark och andemeningen är att om ett företag tar hand om sina anställda och tar ett större socialt och miljömässigt ansvar – så vill folk automatiskt jobba där. Han erkänner dock att det måste ligga i företagets strategi att uppfattas som ett ”bra” företag, annars kan de få svårt att överleva i det konkurrensutsatta samhälle vi idag lever i.

Detta etiska ansvar är nära kopplat till relationen mellan företaget och dess intressenter. I intervjumaterialet och i Logicas interna dokument får intressenterna mycket stort utrymme. Genom de interna dokumenterna klagas Logicas olika prioriteringar. Logica anser att miljön

inte bara räknas som en intressent, utan är en så betydande intressent att det fått ett eget fokusområde (Respekt för miljön). En annan iakttagelse är att relationen till medarbetarna får hög prioritering då de anses vara Logicas nyckel till fortsatt framgång. Företagen har generellt en stor del av makten i samhället och genom att medarbetarna påverkar företagen inifrån återtar kunden indirekt en del av makten. Genom att det investeras i medarbetarna genom utbildningar och personlig utveckling, får de ökade möjligheter att tillfredställa kunden. Goda kundrelationer betyder i sin tur att ägarnas och långivares krav på avkastning på investerat kapital tillgodoses. Relationen till kunderna vittnar om en viss maktförskjutning där det nu är kunderna som dikterar kraven i viss mån. De kan tydliggöra sin åsikt genom att ställa olika krav på företaget. Ett exempel på detta är SJ som kräver viss certifiering för att ett fortsatt samarbete skall komma till stånd.

Beroendeförhållandet är en tvåvägskommunikation och balansen mellan intressenternas bidrag och företagets belöningar förändras hela tiden. Det ställer krav på ledningen att hela tiden uppdatera relationerna och ompröva förhållandet så att det alltid verkar för att organisationens mål överensstämmer med intressenternas och omvärldens. En del av den kritik som framförts mot intressentmodellen är att den är för statisk. Logica hanterar det problemet genom att behandla CR-dokumentet som ett levande dokument, som kontinuerligt revideras för att motsvara de krav samhället ställer.

Den miljödag som Logica genomförde för ett tag sedan ansåg alla respondenterna var ett bra initiativ av ledningen men att det inte var tillräckligt. För att skapa ett ökat och hållbart intresse för CR-frågorna ansågs det att policyn måste få mer utrymme i form av aktiviteter. I alla fall i ett inledande skede där alla medarbetare inte är insatta i vad det kommer att betyda för dem och deras dagliga rutiner. Med utgångspunkt i Friedmans shareholder perspektiv i kombination med intressentmodellen kan detta skapa en konflikt mellan arbetstagarna och företagsledningen. Medarbetarna vill ha mer tid att vänja sig att tänka "CR-mässigt". Företagsledningen vill också att medarbetarna ska bli mer CR-inriktade i sina rutiner, men den tid som läggs ner på implementeringsarbetet får inte inkräkta på medarbetarnas egentliga uppgift, att bidra till verksamheten.

5.4 Att arbeta med CSR i ett tjänsteföretag

Kundernas preferensram innehåller inte bara krav gällande produkten eller tjänsten som sådan, utan den behandlar också hur företaget agerar i förhållande till resten av samhället. Det är av stor vikt för företagets överlevnad att man tillgodoser de behov som kunderna har, utan kunder finns det heller ingen efterfrågan och därmed heller inget incitament för företaget att drivas vidare. I Logicas fall där kunderna utgörs av andra företag blir det av ännu större vikt att se till att kundföretagens önsknings tillgodoses. Eftersom kundföretaget i förlängningen representerar vad den enskilda konsumenten vill ha, men under mer samlade former, ökar kundföretagets möjlighet att påverka i större utsträckning. Maktförhållandet mellan kunder och företag är ofta i balans men i business-to.business situationer förskjuts en del av makten till kundföretaget. Om Logica förlorar en stor kund som till exempel SJ kan det ha förödande konsekvenser för Logicas framtid. Om man sätter det i relation till om en konsument väljer att köpa ett par Adidas skor istället för ett par Nike skor, har det inte lika stor påverkan för företagets framtid. Detta innebär att kundföretaget har större möjligheter att påverka Logica i den riktning de vill, än vad en ensam konsument hade haft på ett företag som vänder sig direkt till slutkonsument.

Relationen mellan kunderna och företaget, har stor påverkan på relationen mellan medarbetarna och företaget. För att Logica skall kunna erbjuda sina kunder bästa möjliga service, krävs det att företagets medarbetare inte bara är införstådda i situationen att kunderna har den främsta makten utan även att de har kompetensen och befogenhet att utvecklas i samarbetet med kunden. Logicas arbete med att skapa en attraktiv arbetsplats tar inte bara hänsyn till de krav på ekonomisk ersättning som medarbetarna har utan även möjligheten till utbildning och utveckling. Att kunna erbjuda denna möjlighet till sina medarbetare beror i stor utsträckning på om ägarna är nöjda och tillåter företagsledningen att styra företaget utan förstrama tyglar. Logica anser att medarbetarna är den främsta faktorn till företagets framgång och att det därför är av största vikt och intresse för Logica att de pengar som företaget genererar återinvesteras i medarbetarna.

5.5 Att förmedla budskapet

Kunskapen om CR-policyn visade sig vara mycket skiftande beroende på den kontext medarbetaren befann sig i. FM och BM ansåg sig inte ha fått någon ”direkt” information angående policyn presenterad för sig. De menade att den information de fått, hade gått ut i hela företaget och verkade snarare vara övergripande information. Informationen kommunicerades på vertikalt nedåtriktad vis och var av icke-verbal och formell slag¹¹⁵.

Även om vissa medarbetare tyckte att de inte var helt insatta i CR-policyn och att de inte fick tillräckligt information så bör man inte enbart öka informationsflödet. Detta kan skapa fler kommunikationsproblem istället för att lösa det ursprungliga. De anställda får vid ökat informationsflöde svårare att sortera ut viktigt och ”rätt” information.¹¹⁶ Ett kommunikationsmedel medarbetarna var mycket nöjda med var miljödagen. Det kan man se som en formell kommunikation som ledningen har utarbetat som har visat sig vara effektiv för att förmedla budskapet om CR och få folk att få upp ögonen för det.

Det finns även kanaler för uppåtriktad kommunikation och genom dessa kan medarbetarna göra sina röster hörda i form av förslag och funderingar. Alla har dock inte velat eller heller kunnat påverka på grund av upplevd tidsbrist.

5.6 Inställning till CSR

Logicas inställning till fokusområdena är att företagets värderingar måste stämma överens med medarbetarnas genom hela organisationen. Gör dem inte det kan de heller inte uppnå sina andra mål. Som Logica själva beskriver det så är deras medarbetare nyckeln till framgång. För att det ska vara möjligt att satsa på medarbetarna inser de också att det krävs resurser. Dessa resurser kommer initialt från insatser från ägare och har under företagets historia administrerats på ett sätt som genererat vinst. Därmed är det första planet i Carrolls pyramid uppfyllt vilket öppnar dörrarna till uppfyllelse av de andra planen också. Det finns även andra aspekter och definitioner av vad som menas med ekonomiskt ansvar men i denna analys väljer vi att fokusera på att om företaget genererar en vinst som delvis kan återinvesteras i medarbetarna. Logica tar sitt fulla ansvar på det legala planet men eftersom det är väldigt basala krav som ställs där, är detta i viss mån en förlängning av det ekonomiska planet. Logicas inställning att inte bara leva upp till de befintliga sociala normer och krav som samhället ställer, utan även i den mån det går, utöka sitt ansvarstagande genom att ställa ännu

¹¹⁵ Larsson 2001

¹¹⁶ Larsson 2001

högre krav på sig själva. Logica gör detta genom att hela tiden vara i framkant och vara initiativtagande gällande certifieringar och så vidare. Det etiska ansvaret ger företagen rörlighet i förhållande till hur mycket ansvar de vill ta, samtidigt så kan till exempel imageskador på grund av att företaget tagit för lite ansvar, vara förödande för företagets fortlevnad. Ett av de grundläggande problemen med normer (precis som med CR) är att definitionen varierar från person till person, vilket gör att det är svårt att identifiera en norm. Det filantropiska ansvaret är det svåraste ansvarsplanet. Dels kan det ha kulturella skillnader vilket gör att definitionerna på det varierar kraftigt.¹¹⁷ Logicas filantropiska ansvarstagande anser vi, framförallt visar sig genom att de väljer att skänka pengar till WWF och finansiellt och tekniskt stödja FN:s ”*Eight Millennium Goals*”¹¹⁸. Möjligt att de även genom andra handlingar som vi inte fått ta del av tar sitt filantropiska ansvar, men eftersom staten har en så framträdande roll i Sverige när det gäller sociala frågor, blir företagen mindre benägna att söka legitimitet på det sättet.

Tittar vi på Logicas interna CR-dokument kan vi uttyda att de vill verka gott ur såväl ett miljö- som socialt perspektiv. Detta tyder på att de inte enbart riktar in sig på att endast göra det de är tvungna till. (I det här fallet vad som är lagstadgat) De har ambitioner att göra något mer än så. Ett av deras fokusområden heter till och med ”*Making a positive difference on the community*”. Sett till den etiska biten så lutar Logica mer åt det maximalistiska hållet. De ägnar sig inte åt att enbart göra det som de anser vara deras plikt, utan utför en rad oegennyttiga och föredömliga handlingar vilket gör att de snarare kan klassificeras som maximalistiska.

5.7 Sammanfattning

Efter att ha studerat Logica anser vi att de har lyckats någorlunda bra med implementeringen av deras CR-policy. Under studiens gång har vi kommit till insikt att en CR-policy aldrig kan bli implementerad till 100 % och så är heller inte fallet med Logica. Positivt är i alla fall att CR-ansvarige på Logica har insett detta vilket gör det lättare att se bristerna i CR-arbetet. Kommer man till en punkt där man tror sig kunna påstå att CR-policyn är helt implementerad

¹¹⁷ www.ne.se definierar filantropi som verksamhet som syftar till att osjälviskt hjälpa människor som är i nöd.

¹¹⁸ www.consilium.europa.eu. Dessa syftar till att utrota extrem fattigdom och hunger, ge alla tillgång till grundläggande utbildning, jämställdhet, minska barnadödligheten, förbättra mödrars hälsa, bekämpa HIV/AIDS och andra sjukdomar och säkerställa en hållbar miljöutveckling. Det är en plan för det internationella samfundet och målet som Europeiska unionen och dess medlemsstater bland annat ska sträva efter att uppnå.

ökar risken att man inte arbetar aktivt med denna, vilket också gör att man inte uppmärksammar de brister som kan finnas. Bara för att man en dag anser sig ha en god CSR-policy betyder inte detta att den är hållbar för evigt. Omvärlden förändras konstant vilket ställer krav på företagen att arbeta aktivt med CSR. Vi anser att denna insikt; att en CSR-policy aldrig kan anses som helt implementerad, är en mycket värdefull tillgång för Logica när det gäller CSR, och att detta har underlättat för dem att inse sina brister. Och visst finns där brister. Det har till exempel visat sig att många medarbetare inte är särskilt insatta i Logicas CR-policy. Problemet med detta förklaras med att det anses ligga utanför deras dagliga verksamhet vilket gör att personer som inte jobbar i en CR-relaterad miljö prioriterar bort CSR. Logicas utmaning är att genomsyra hela sin verksamhet med CR-budskapet. Positivt är å andra sidan att de flesta verkar vara väl insatta i Logicas värdeord, som vissa respondenter anser gå hand i hand med deras CR-policy.

En annan förklaring till den bristande kännedomen om deras CR-policy tycks vara bristfällig kommunikation. Mycket information om CR går ut via e-post. Detta var beklagligt enligt vissa respondenter då dessa emottog cirka 100 e-postmeddelande om dagen vilket gjorde att CSR-relaterad information prioriterades bort för mer jobbrelaterad.

För att sammanfatta det hela anser vi att Logica har lyckats relativt bra med att implementera sin CR-policy, men att det finns rum för förbättringar. Positivt är att de själva är medvetna om svårigheterna vilket vi tror kommer att underlätta för dem i arbetet med implementeringen.

Syftet med vår studie var att identifiera faktorer som försvårar arbetet med implementeringen av CSR och efter att ha studerat Logica har vi kunnat identifiera en del sådana faktorer. Dessa presenterar vi som våra slutsatser i följande kapitel.

6.0 Slutsats

I det här kapitlet kommer vi att redogöra för de slutsatser vi har kunnat dra utifrån vår specifika studie. På grund av våra metodologiska val är inte dessa slutsatser att traktas som några generaliseringar, utan snarare allmäniseringar. Eftersom vi valde en induktiv ansats blir våra slutsatser hypoteser och dessa lämnar vi efter oss att testas i framtida studier.

6.1 CSR – En generationsfråga?

Under vår studies gång har vi uppmärksammat att yngre folk tenderar att bry sig mer om miljö och samhällsansvar än äldre. Framförallt gäller det då miljöfrågorna. Man kan då se på CSR ur ett generationsperspektiv och ställa sig frågan om medvetenheten kring CSR går att relatera till ålder eller generation. Vi yngre som har växt upp med ständiga hot om ozonlagrets förtunning, global uppvärmning, med mera kanske har en annan inställning till CSR sätt än den äldre generationen, som inte växte upp med en ständig debatt om miljö och klimatfrågor. Kanske är det så att denna yngre generation har börjat inse allvaret i det hela, och har därför kommit till insikt om att hur de agerar miljöfrågor påverkar även de själva, och kanske framförallt kommande generationer. Till skillnad från äldre personer som kanske tänker något i stil med ”Det spelar ingen roll för mig vad jag gör, när effekterna kommer är jag ändå bortgången sen längesen”, har de yngre verkat anammat budskapet om att man faktiskt kan göra en skillnad. Om inte för sig själv så i alla fall för sina barn eller barnbarn.

Hypotes 1: Ju yngre personen i fråga är, desto mer medveten och angelägen är han/hon om CSR.

6.2 Beroende på vilken bransch man jobbar inom?

Vi har, som vi tidigare varit inne på, intervjuat anställda från tre stycken olika branscher inom Logica. Dessa branscher har haft varierande koppling till CSR. Vår studie visar att den anställda inom Utilities, som dagligen jobbar med energi och miljörelaterade frågor, är mer

medveten om CSR än vad de andra har varit. Kan det kanske vara så att om det man jobbar med har en naturlig miljöanknytning har man också en tendens till att ha ett större engagemang för CSR. Jobbar man med exempelvis inom finans och redovisning finns kanske inte samma genuina intresse, vilket också visade sig i vår undersökning. Den person som jobbade ”längst” ifrån ett miljökontext var också samma person som visade sig vara minst insatt i CSR-policyn och något vidare intresse för CSR verkade heller inte finnas hos denna person. Som vi tidigare var inne på kan det faktum att det är ett tjänsteföretag vi har studerat även tänkas påverka detta.

Hypotes 2: Ju närmre man kommer CSR-relaterade frågor i sitt dagliga arbete, desto större intresse har man för det.

6.3 Konkreta incitament

Enligt vår studie har det visat sig vara viktigt för medarbetarna att det finns konkreta incitament för att implementera CSR. Samtliga respondenter var överens om att det behövdes något konkret, i detta fallet en miljödag, för att de anställda skulle börja uppmärksamma CSR. Våra respondenter har till och med sagt att sådana initiativ bör tas mer kontinuerligt, exempelvis månadsvis, och med olika teman för att lägga fokus på olika saker och på så vis rikta blicken och fokusera på specifika delar. Att ha konkreta incitament för CSR-implementeringen kan alltså vara ett bra sätt att kommunicera ut budskapet på. Detta för att inte CSR-policyn ska stannar vid att enbart vara ett dokument, utan att det sker löpande aktiviteter med anknytning till CSR för att de anställda ska uppmärksamma budskapet och ta detta till sig. Vidare kan det vara svårt att för ett tjänsteföretag att mäta CSR implementeringen. Hos ett tillverkande företag är det lättare att mäta exempelvis avfall eller använt material. Något mått kommer att behövas för att ett incitament system ska fungera fullt ut. Om man inte kan återknyta till hur CSR-arbetet har gått är det svårt att skapa fungerande incitament.

Hypotes 3: Konkreta incitament ökar medvetenheten om CSR hos de anställda.

6.4 Lägga mer tid på värderingar istället för på CR-dokumentet?

Vår studie visar att många inte har varit bekanta med det konkreta dokumentet i fråga. Detta kan då kanske uppfattas som ganska meningslöst. Istället för att enbart upprätta ett dokument ska man kanske satsa mer på att arbeta med värden och värderingar. Våra respondenter var väl insatta i vad Logica hade för värdeord, men inte särskilt insatta i den specifika CSR-policyn. Företagsledningen borde då kanske satsa mer på att utveckla en klar och tydlig värdegrund i företaget som är i samstämmighet med CSR-policyn. Viktigt blir då att se till att denna värdegrund stämmer bra överens med de anställdas värderingar. Lyckas man med det underlättas arbetet med att bygga upp en stark företagskultur, vilket i sin tur kan tänkas underlätta arbetet med implementeringen av CSR. Vi kan dock inte se hur detta kan vara specifikt för ett tjänsteföretag.

Hypotes 4: En tydlig värdegrund och en samstämmighet mellan dessa värdena och medarbetarnas egna värden underlättar arbetet med att implementera en CSR-policy.

6.5 Framtagning och möjlighet att påverka

I vår undersökning visade det sig att medarbetarna överlag inte vet hur deras CSR-policy har kommit till. Samtliga var dock överens om att den hade kommit från koncernledningen. Detta kan vara en tänkbar förklaring till varför implementeringen av CSR är så svår. Låter man medarbetarna själva vara med och utveckla CSR-policyn finns chansen att dessa då känner sig mer engagerade, vilket bör leda till att CSR-policyn får större genomslagskraft. Genom att ge de anställda möjligheter att medverka och påverka kan man tänka sig att intresset för CSR ökar, vilket kan underlätta för implementeringen.

Hypotes 5: Intresset för CSR är beroende av graden till vilken du har möjlighet att ta fram CSR-policyn och påverka denna.

6.6 En CSR-policy blir aldrig färdig

Vi lever i en värld av ständig förändring och det dyker hela tiden upp nya krav och trender som gör att man måste se över sitt CSR-arbete. Något som vi har uppmärksammat under vår studie är att det aldrig går att ha en CSR-policy som färdig. Det får aldrig bli ett fast dokument, utan ska istället ses som ett levande dokument som hela tiden måste kunna utstå förändringar. För att utveckla detta resonemang kan man dra paralleller till föregående stycke om medarbetarnas möjlighet att påverka CSR-policyn. Uppfattar medarbetarna CSR-dokumentet som något fastställt kanske de inte ens bryr sig om att försöka påverka det. Är det allmänt vedertaget i företaget att CSR-policyn inte enbart är ett dokument, utan ett omfattande arbete under ständig utveckling, kan de anställdas engagemang och motivation också tillta.

Hypotes 6: CSR-policyn måste vara ett levande dokument och får ej bli statiskt utan måste kontinuerligt anpassas till omvärlden.

6.7 CSR - Konjunkturberoende?

Efter nyår när vi återvände till Cecilia för en återkopplings intervju berättade hon att Logica inte längre erbjuder sina anställda frukost på kontoren, som de tidigare gjort. Detta var en del av personalvården som kan tänkas falla in under "*Making Logica a great place to work*". Men beroende på den rådande lågkonjunkturen var Logica alltså tvungna att skära ner på denna. Cecilia talade om att det fanns en viss oro för att den ekonomiska krisen skulle gå ut över CSR-arbetet. Detta kanske inte prioriteras lika högt då när de ekonomiska förutsättningarna inte är på topp. Det är ju lätt att arbeta med CSR om ekonomin är stabil, men vad händer med CSR-arbetet när det inte tilldelas lika mycket resurser längre? Ett tänkbart scenario, som vi också såg, är ju att CSR-arbetet blir lidande när företaget befinner sig i en ekonomisk utsatt situation präglad av varslar och dylikt. Blir det en prioriteringsfråga om att å ena sidan behålla ett par anställda, eller å andra sidan investera i exempelvis dyr utrustning för videokonferenser, tenderar nog de flesta företag att luta åt alternativ nummer ett. Risken med en sådan nedskärning av CSR-relaterade saker är att intresset för CSR svalnar i hela företaget och att arbetet med CSR stagnerar helt. Alla dessa resonemang mynnar, för oss, ut i frågan: Hur pass konjunkturberoende är CSR? Detta är för övrigt något väldigt intressant och inte

minst högst aktuellt ämne, och vi hade gärna sett framtida studier av detta.

Hypotes 7: Hur pass aktivt du arbetar med CSR är beroende av de rådande ekonomiska förhållandena.

6.8 CSR - Ja, om man inte blir översvämmad av information

Under vår undersökning har vi kunnat uttyda att CSR ibland inte prioriteras högst. En av anledningarna till detta är att vissa medarbetare så mycket information, främst i form av e-post, varje dag att CSR-relaterad information hamnar i skuggan av mer brådskande ärenden som har en naturlig arbetsanknytning. En del av de medarbetare vi har träffat var med på den gamla "WM-data-tiden" och dessa talade om att dem, efter att ha blivit uppköpta av Logica, matats med information om den nya koncernen. Kanske blir det tillslut för mycket information påtryckt på de anställda som tröttnar på koncerninterna informationsbrev, exempelvis information angående CSR. Vill det sig riktigt illa kan sådana scenarion i värsta fall leda till att CSR relaterad information prioriteras bort.

Hypotes 8: CSR-arbetet kan drunkna i information.

6.9 CSR-arbetet kan uppstå i interaktionen mellan två företag.

Vi har märkt att det ofta är ett företags kunder som inspirerar till ett mer aktivt CSR-arbete. Speciellt för Logica som är i business to business marknaden där varje kund besitter stor makt över Logica. Till exempel har vi SJ som kräver att Logica ska bli ISO 14000 certifierat innan året är slut, annars hotar ett stort vite. Logica som tjänsteföretag påverkas på ett positivt sätt av detta då de är konsulter till många stora och miljöpåverkande tillverkande företag. Dessa företag är väl medvetna om sin miljöpåverkan och jobbar proaktivt för att möta dessa frågor. Det är därför det ofta är Logicas kunder som drar processen framåt.

Hypotes 9: Interaktionen mellan business to business företag skapar krav på att utveckla sitt CSR-arbete.

7.0 Källförteckning

7.1 Publicerade källor

Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (2004), *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2007), *Business research methods*, Oxford University Press.

Freeman, R. Edward (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.

Friedman, Milton (1972) *Kapitalism & Frihet*. Alb. Bonniers boktryckeri.

Grönroos, Christian (2002) *Service management och marknadsförning - en CRM ansats*, Liber Ekonomi

Hedelund, Lis, Rienecker Lotte & Stray Jörgensen, Peter (2008), *Att skriva en bra uppsats*, Liber.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur.

Jonsson, Rolf, (1999) *Syfte, Design och Slutsats*. Kompendier Samhällskunskap, Högskolan Dalarna.

Larsson, Larsåke (1997) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund, Studentlitteratur

Orlitzky, Marc, (2000) *Corporate Social Performance: Developing Effective Strategies*, Australian Graduate School of Management

Philipson, Sten (2004) *Etik och företagskultur: Att leda med värden*. Lund, Studentlitteratur

Rosengren, Karl Erik & Arvidson, Peter (2002) *Sociologisk metodik*. Liber AB

Steve May, George Cheney, and Juliet Roper [edited by], (2007) *The debate over corporate social responsibility*. New York, Oxford University Press.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers, (2008) *CSR – från risk till värde*. Lund, Studentlitteratur

7.2 Artiklar och journaler

Geva Aviva, 2008 - Three Models of Corporate Social Responsibility: Interrelationships between Theory, Research, and Practice, *Business and Society Review*. Blackwell Publishing

Larry E. Greiner, May 1998 – Evolution And Revolution as Organizations Grow, *Harvard Business Review*.

7.3 Muntliga källor

Quality and Delivery Manager personlig intervju 2st		2008-12-02 & 2009-01-12
Facility Manager	personlig intervju	2008-12-09
Business Manager	personlig intervju	2008-12-09
Business Developer	personlig intervju	2008-12-12

7.4 Elektroniska källor

Logica, www.logica.se		2008-11-20
www.logica.com		2008-11-20
Exportrådet, www.swedishtrade.se		2008-12-05
Landrapport: Grekland, www.swedishtrade.se/landrapporter/?objectID=6841		
Nationalencyklopedin, www.ne.se		2008-12-17
Uppslagsord:	Keynesianism	
	Intressent	
	Laissez Fair	
	Filantropi	
Europeiska Unionens Råd, www.consilium.europa.eu		2008-11-22
International Development, www.consilium.europa.eu/cms3_fo/showPage.asp?id=1242&lang=SV&mode=g		
Sustainable Innovation, www.sust.se		2008-12-02
Folksam, www.folksam.se		2009-01-20
Folksams Klimatindex, Rapport 2005:2, www.folksam.se/resurser/pdf/klimatindex2005.pdf		
Globe Forum Business Network, www.gfbn.com		2009-01-20

Stora Enso och Volvo bäst på CSR,

www.gfbn.com/system/downloads/press_releases/Stora_Enso_och_Volvo_b%C3%A4st_p%C3%A5_CSR-.pdf

Finansbranschen sämst i klassen på CSR,

www.gfbn.com/system/downloads/press_releases/Pressrelease_14_feb_2008.pdf

E24.se, www.e24.se

2009-01-22

Logica köper WM-data www.e24.se/branscher/ittelekom/artikel_75735.e24

Företag tjänar på ett rent samvete, www.e24.se/samhallsekonomi/sverige/artikel_189777.e24

Affärs Världen, www.affarsvarlden.se

2009-01-22

Logica lägger bud på WM-data, www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article273016.ece

Newsdesk, www.newsdesk.se

2009-01-22

WM-data byter namn till Logica,

www.newsdesk.se/view/pressrelease/wm-data-byter-namn-till-logica-198380

Svenskt Näringsliv, www.svensktnaringsliv.se

2009-01-22

CSR - ansvarsfullt företagande, www.svensktnaringsliv.se/fragor/csr/article12246.ece

Skandinaviska Enskilda Banken, www.seb.se

2009-01-22

SEB:s samhällsansvar,

http://www.seb.se/pow/wcp/templates/sebcollection.cfmc.asp?DUID=DUID_CC6D56B1F7278BD6C12573B4004C9261&xsl=se&sitekey=sebgrou.com

Talarforum, www.talarforum.se

2009-01-22

Corporate Citizenship, Ola Löhman,

<http://www.talarforum.se/article/newsletter/7/februari2001.pdf>

8.0 Bilagor

Bilaga 1

Innehållsförteckning

Respekt för miljön	69
Att göra en positiv insats för samhället	71
Att göra Logica till en attraktivt arbetsplats	72

Respekt för miljön

Logica har en betydande förvaltande miljömässig kapacitet, att genom att hjälpa företag över hela världen att hantera och minska sina utsläpp av växthusgaser till följd av ratificeringen av Kyotoprotokollet. I Europa har tusentals organisationer/företag i många olika branscher tvingats att möta nya gränsvärden för CO2-utsläpp som en del av Utsläppshandelssystemet (Emissions Trading Scheme www.utslappshandel.se) som infördes i januari 2005. Överensstämmelse med de nya gränsvärdena innebär inte bara praktiska operativa frågor utan även frågor som berör riskhantering *och hantering av stora finansiella tillgångar och skulder* (titta närmre på det och vidareutveckla, förklara). Logica hjälper sina kunder att möta dessa krav genom att myndigheter och organisationer kan övervaka handeln med utsläppen av växthusgaser. så sätt kan de verka utan att påverka den globala uppvärmningen, genom att minska energiförbrukningen och optimera produktionen och minimera följderna av den, genom att utveckla lösningar för att förutse och på ett bättre sätt hantera klimatförändringar.

Andy Green menar att Logicas egentliga verksamhet har ingen betydande inverkan på miljön men inser att den dagliga verksamheten har oundvikligen en viss miljöpåverkan. När det gäller miljöpåverkan har Logica identifierat vilka de största bidragen är:

Energianvändning

- kontorsutrustning och belysning
- uppvärmning och kylning
- utrustning till datacentret

Avfall/konsumtion

- det som genereras från normal verksamhet
- från IT och kontorsutrustning
- från andra ”bekvämligheter”, lunchrum o s v

Företagsresor och leveranser

Kylskåps och kylgaser

Logicas strategi

Logicas har kapacitet att värna om miljön genom att hjälpa andra företag att reducera deras koldioxidutsläpp men anser sig vara tvungna att göra mer för att öka hållbarheten i deras egen dagliga verksamhet. För att förvalta sin verksamhet på bästa sätt strävar Logica efter att följa gällande miljö kvalitetsnormer, lagar och gällande branschstandards i de länder där de bedriver verksamhet samt att förstå och försöka mäta de direkta och indirekta miljöeffekterna deras verksamhet har. De avser också till att använda denna information för att genomföra olika aktioner i syfte att minska sina utsläpp av växthusgaser som ett svar på klimatförändringen. Några andra av deras mål är att minimera förbrukningen av energi och vatten som används i deras lokaler, minska, återanvända och där det är miljömässigt möjligt återvinna förbrukningsmaterial och avyttra icke återvinningsbart material på ett miljömässigt godtagbart sätt.

De har även skapat en gemensam ram och målsättning för organisationen för att minska sitt så kallade "carbon-footprint" (följande information kan med fördel läggas in som en fotnot: 2006 initierade den engelska delen av Logica en miljökampanj som de kallade "Stamp down our Carbon Footprint". Programmet reducerade kolutsläppen med 10% genom att bland annat byta till grön elektricitet och stänga av den utrustning som inte användes. Telefonkonferenser ökade dramatiskt samtidigt som företagsresandet minskade väsentligt. Användandet av papper minskade och energi konsumtionen som gick att härleda till skrivare-relaterade aktiviteter minskade med 11%) och de kommer under 2008 att intensifiera detta arbete. Med tanke på deras typ av verksamhet, är deras primära fokus på att säkerställa vad de benämner som de tre R:n, Reduce, Re-use och Recycle.

Hur ska de då mäta sin framgång/mål

Huvudmål: är att mäta hur stora utsläppen är för totala koncernen men även utsläpp per capita.

Nuvarande status: cirka 70% av deras personal arbetar i länder där de börjat mäta sina CO2 utsläpp. Genomsnittet ligger på 2,9ton CO2 utsläpp per capita (beakta att Logica är ett tjänsteföretag och hamnar på ett utbudet av sina tjänster i en så låg kol-utsläppssektor, även om deras produkter inte kräver kolintensiva aktiviteter som till exempel tillverkning, vill Logica ändå leta efter lösningar som kan reducera deras påverkan på miljön).

Viktiga pågående projekt: I England är det planerat för ett ledningssystem ”end-to-end” för kol och energi, programmet innebär att de flesta av företagets områden ska kunna utsläppsmätas.

Prioriteringar för 2008: Initiera kol och energihushållning inom viktiga områden, ange koncernens mål för minskade utsläpp av CO2 2009.

Att göra en positiv insats för samhället

Som ett företag som sysselsätter 39 000 människor i 36 olika länder anser Logica att företagets ansvar mot samhället i stort måste vara en väsentlig del av deras CR program/policy. Insikten om att många professionella arbetstagare söker arbetsgivare som har en aktiv ”socialpolitik” och därigenom ger dem möjlighet att hjälpa utsatta grupper och att bidra till världen runt omkring dem. Logicas mål i deras samhällspolicy är att utbilda människor för att hjälpa dem att uppnå sin fulla potential.

Logicas strategi

Med ca 880 miljoner analfabeter i världen, därav är 115 miljoner barn, är det inte förvånande att ett av FN:s ”Eight Millennium Goals” är att höja den globala standarden för utbildning. På grund av Logicas roll i den kunskapsbaserade ekonomin har de som sitt prioriterade område valt att utbilda människor, med särskilt fokus på barn. De stödjer projekt som aktivt engagerar deras anställda och om möjligt ger dem möjlighet att använda sina tekniska kunskaper och sin expertis. Logica uppmuntrar också sina anställda att ”samla in” (raise) pengar till olika ändamål som stödjer syftet med Logicas samhällspolicy.

I styrkommittén för samhällspolicyn finns företrädare för några av Logicas största områden, för att kunna enas om företagets syn på engagemang. Med de i organisationen många olika kulturella synsätten i åtanke har Logica enats om att anpassa sitt ”samhällsdeltagande” till de principer som anges i deras pilotprojekt Bloomprogrammet¹¹⁹ Samtidigt som de ger de enskilda företagen frihet att besluta om vilka lokala projekt de vill stödja, under förutsättning att det faller under de givna principerna.

¹¹⁹ Bloomprogrammet är ett nederländskt samhällsinitiativ som inleddes 2005. Logicas medarbetare använde sina tekniska kunskaper för att utbilda utsatta människor och icke-statliga organisationer (NGOs) både lokalt och i utvecklingsländer, samt att samla in medel till välgörenhetsorganisationer som stödjer Logicas agenda.

Hur ska de mäta sin framgång?

Huvudmål: är att utveckla en omfattande och koncernövergripande strategi för att kunna göra/ge ett positivt bidrag till samhället. Detta ska göras genom att skapa en medvetenhet och ett engagemang både i koncernens förhållningssätt till samhället och välgörenhet bland deras medarbetare.

Nuvarande status: Styrkommittén utvärderar samhällspolicyns verksamhet inom koncernen för att identifiera och fastställa koncernens mål. Medvetenhet och engagemang varierar mellan olika geografiska områden, mycket beroende på vilka nuvarande program som verkställs där för tillfället (t ex över 70% av de holländska medarbetarna var ”mycket positiva” till Bloom programmet, mätt i den årliga medarbetarundersökningen).

Viktiga pågående projekt: Att initiera Bloom programkonceptet i nyckelländer samt att koncernens internationella program skall utvecklas för att kunna initiera program som stöds av lokala åtgärder

Prioriteringar för 2008: Anpassa verksamheten i hela koncernen så att den stödjer de gemensamt uppsatta målen för koncernen. Säkerställa en effektiv kommunikation för att kunna främja lokala initiativ i hela koncernen och mäta de anställdas tillfredsställelse med hänsyn till gemenskapsprogrammet via medarbetarundersökningar.

Att göra Logica till en attraktiv arbetsplats

Som ett företag som levererar professionella tjänster, är deras medarbetare nyckeln till framgången. Logica inser att kvaliteten på deras tjänster är helt beroende av den kompetens och det engagemang som deras medarbetare ”frambringar”. Som ett resultat av det, har Logica bland annat sitt fokus på att vara en ”god” arbetsgivare, det ska göra dem till ett bättre och mer framgångsrikt företag på framför allt två viktiga sätt. För det första gör det, det möjligt för dem att locka till sig kompetenta och ambitiösa människor som kan ge ett betydande bidrag till deras kunder och därigenom bidra till att öka/expandera verksamheten. För det andra kan de genom att vara en god arbetsgivare hjälpa dem att behålla ”rätt” medarbetare så att viktig kunskap, erfarenhet och relationer mot kunder vårdas inom organisationen.

Logicas strategi

Logica har åtagit sig att attrahera, utveckla och behålla de bästa medarbetarna. Genom att engagera och kommunicera med dem vill de skapa en stödjande arbetsmiljö. För att stödja processen vid övergången i början av 2008, till ett enhetligt varumärke, Logica, inledde de ett "Employer branding project" för att identifiera den gemensamma värdegrunden för hela organisationen och ett gemensamt varumärke för alla anställda. Logica ser skapandet av en uppsättning gemensamma värderingar som ett viktigt steg för att uppnå de ambitioner de har om ETT företag och menar att det är ett utmärkt tillfälle att ta med det bästa från alla organisationer so utgör den "nya" koncernen. Logica anser att de har gjort ett betydande arbete för att identifiera lämpliga värden som återspeglas i deras styrka som företag i dag men också i en strävan efter hur de vill vara i framtiden.

- Engagerade
- Innovativa
- Öppna

Som en del av deras namnbyte i hela organisationen till Logica skulle dessa värden kommuniceras ut till alla deras anställda. Arbete pågår i nuläget för att identifiera det mest lämpliga sättet att integrera dessa värden i organisationen och kommer utgöra en del av den övergripanden översynen av verksamheten.

Att attrahera, utveckla och behålla de bästa medarbetarna. Detta är viktigt både för kunderna och för Logica som företag, att deras medarbetare besitter all nödvändig kunskap och kompetens för att på ett effektivt sett kunna leverera efter kundernas förväntningar. Logica anser att de som arbetsgivare måste tillhandahålla rätt verktyg och stöd för att deras medarbetare kan utföra sitt arbete efter bästa förmåga.

Logicas globala ramverk för karriärer "Pathways" och deras Management system ger en fast struktur för individuell karriärutveckling. Logica universitetet lanserades i slutet av 2006 som en paraplyorganisation för de anställdas utbildningsprogram. Med detta vill Logica vårda de framtida högsta cheferna genom ledarskapsutvecklingsprogram både på koncernnivå och på nationell nivå.

Hur ska de mäta sin framgång?

Huvudmål: Att öka de anställdas förtroende och engagemang i det nya varumärket Logica, att öka personalens tillfredsställelse genom lärande och utvecklingsmöjligheter samt att minska de frivilliga uppsägningarna.

Nuvarande status: Mätning av varumärket Logica bland arbetstagare i en undersökning 2007 gav följande utslag, 64% arbetar i enlighet med företagets värden, 32% anser att Logica är en ”bättre” arbetsgivare (bättre än vaddå?), 34% anser att Logica är ett globalt framgångsrikt företag.

Viktiga pågående projekt: Employer Brand Project arbetar med att integrera de nya värdena i organisationen. Att förbättra den interna kommunikationen, inklusive VDs blogg och mailhantering, företagets nyhetsbrev skall även ses över samt de anställdas möjlighet till videomeddelanden. De vill även stärka samarbetet med ledande grupper/verksamhetsområden genom en effektivare kommunikation t ex månatliga samtal med VD samt olika kunskapsforum.

Prioriteringar för 2008: Målet med Employer Brand Project för 2008 är att 75% av medarbetarna ska arbeta i enlighet med företagets värden, 40% ska anse att de är en bättre arbetsgivare och 45% ska anse att de är framgångsrikt som ett globalt företag.

Bilaga 2

Intervjuunderlag till intervjun med QDM

- Hur utformades dokumentet?
- Vad ville uppnås?
- Dokumentens tillgänglighet för medarbetarna?
- Medvetande grad hos medarbetarna?
- Incitament?
- Ni väljer uttrycket CR istället för CSR. Varför?
- Vad är er definition av CR?
- Var kom initiativet ifrån?
- Hur uppdateras dokumentet?
- Vad har de för uppföljning av CSR arbetet?
- Vilka svårigheter har de stött på?
- Intressenter?
- Använder ni er av några externa standarder?
- Vem ser i så fall till att dessa efterlevs?
- När ska det anses vara implementerat?

Intervjuunderlag till intervjuerna med medarbetarna

- Hur bekant är du med Logicas CR-policy? Varför/ varför inte?
- Hur har du tagit del av den? Intranätet? Eget initiativ eller blivit uppmanad?
- Vad anser du om CR-policyn i fråga? Synpunkter? Svagheter?
- Vad tycker du om CR-aktiviteterna? fler?
- Vad är den allmänna uppfattningen?
- Hur väl tror du att andra i företaget är bekanta med CR-policyn?
- Hur pass vanligt tror du det är att andra medarbetare själva söker information om CR?
- Allmänna uppfattning om CR-policyn?
- Varför tror du att CR-policyn finns?
- Vilka intressenter?
- CR-policyn framtagning?
- Var ni medarbetare delaktiga?
- Möjlighet att påverka CR-policyn? Varför/Varför inte?
- Relationen CR – värderingar?
- Stämmer era värderingar bra överens med företagets värden?
- Företagskultur?
- Finns det någon avdelning som du tror tänker extra mycket på CR?

Bilaga 3

Innehållsförteckning

Intervju med QDM	78
Uppföljnings intervju med QDM.....	81
Intervju med Facility Manager, Finance.....	84
Intervju med Business Manager, Applications	87
Intervju med Business Developer, Utilities	90

Intervju med QDM

Quality and Delivery Manager

Datum: 2008-12-02

Klockan: 11:00-12:00

Plats: Logicas kontor i Västra hamnen, Malmö

Intervjuare: Joakim Ekstrand och Anna de Maré

QDM är ”*Quality and delivery manager*” på Logica och har ett stort ansvar när det gäller miljön. Hon sitter i Malmö i Sverige och är den del av en internationell styrgrupp som jobbar med CR.

När vi träffade QDM hade Logica precis haft en internationell miljödag för att få ut budskapet. Denna gick ut på att folk uppmanades att samåka eller cykla till jobb och så vidare. I Sverige fick man väldigt bra respons på detta i form av positiv feedback.

Vidare berättar QDM att man på Logica alltid har skickat julkort till sina kunder. I år väljer man däremot att inte göra detta då man anser att detta är slöseri, och skänker därför samma summa som det hade kostat, till världsnaturfonden, WWF. Detta gör man för att skapa medvetenhet.

QDM berättar att många på Logica är aktiva och intresserade av deras miljöarbete. Det finns ett sant och naturligt engagemang från medarbetarnas sida. QDM tror att detta kan ha att göra med det generationsskifte Logica för tillfället befinner sig i. Varje år rekryterar Logica ett antal yngre människor som kommer direkt från skolan. Denna förnying inom företaget tror QDM är bidragande till det stora miljöengagemanget. Dessa yngre människor har växt upp med ständiga debatter och diskussioner kring miljön och är därför mer medvetna om de bekymmer som finns. Vidare tror QDM att det faktum att Logica är ett företag som arbetar mycket med etik och miljö, kan vara en bidragande faktor till att många yngre söker sig till företaget.

QDM säger att det är relativt enkelt att jobba med miljöfrågor. Det är inte direkt någon som har några radikala åsikter när det gäller vår miljö, utan alla tycker att det är bra. Samtidigt talar hon om att det ibland kan vara svårt att kommunicera miljöbudskapet. ”Det skulle kunna fungera bättre.” Om kommunikationen sker i form av e-mail är det lätt att dessa försvinner i

bruset då många anställda på Logica får cirka 100 mail om dagen. Det är då lätt att mail med miljörelaterade rubriker sorteras bort i förhållande till mail som folk anser vara mer viktiga.

Därför sker mycket av Logicas CR kommunikation på deras intranät, som har kommit till att bli väldigt viktigt för deras interna kommunikation. Här kan folk gå in och läsa vad de vill och kanske framförallt när de vill.

När vi kom in på diskussionen om att Logica är ett konsultföretag, och på så vis är verksamma inom ett ganska speciellt kontext jämfört med exempelvis tillverkande företag, ställde vi frågan huruvida Logica skulle kunna tänka sig att neka att hyra ut konsulter till ett visst företag på grund av att de skulle vara oetiska. QDM tänkte sig för noggrant och kunde inte påminna sig om att det hade hänt någon gång. Ofta är de företag som Logica arbetar med så pass stora och erkända att de inte känner att de behöver göra en bakgrundskoll på dem. Tvärtom känner QDM att det i så fall är deras kunder som ställer höga krav på dem. Vidare berättar hon även att det är dessa växande krav från företag och andra externa intressenter som har gjort upphov till att Logica har börjat arbeta med CR.

På frågan om huruvida Logicas konsulter förväntas "sprida budskapet" när de är ute på uppdrag svarar QDM att det inte är tänkt att det ska vara så, men att det i många fall ofta blir så ändå eftersom de företag som Logica arbetar med i många fall själva är väldigt miljömedvetna. Vidare berättar QDM att detta förmodligen varierar från enhet till enhet. Utilities är en enhet som arbetar mycket med el och energi lösningar med stora företag som till exempel Vattenfall, E-ON med flera. I denna enhet tror QDM att det finns ett mer utpräglat miljötänk än i andra enheter som inte jobbar med lika miljörelaterade lösningar. Logica arbetar mycket med att hjälpa sina kunder med sitt miljöarbete och man har många lösningar som bidrar positivt till detta. Detta har gjort att miljömedvetenheten har blivit en integrerad del av verksamheten.

QDM hävdar att det är viktigt för Logica att framstå som goda samhällsmedborgare. Hon berättar om ett projekt som de är delaktiga i som kallas "sustainable innovation" som är ett exempel på att man anser det vara viktigt att bli betraktad som en god samhällsmedborgare av allmänheten. Hon hävdar vidare att detta i längden även kan bidra till marknadsfördelar.

När vi kommer in på implementering ställer vi frågan som vi själva ställt oss så många gånger i uppsatsens inledningsfas; När är egentligen en CSR-policy implementerad? Svaret vi får är chockande enkelt och, vid närmare eftertanke, väldigt logiskt. Aldrig.

QDM menar att man alltid måste arbeta och ständigt förbättra sig. Man kan inte luta sig tillbaka, ta det lugnt och säga att man har implementerat sin CSR. Allting förändras väldigt fort i dagens samhälle och man ställs hela tiden inför nya utmaningar. Därför är det viktigt att jobba med CR kontinuerligt och aldrig påstå att den är implementerad. QDM hävdar att det gäller att hela tiden hålla debatten vid liv och se till att den aldrig dör ut. Att se till att medarbetarna inte slutar bry sig för att de anser att de har gjort tillräckligt mycket är avgörande. Medarbetarna måste hela tiden vara aktiva och engagerade.

När vi kommer in på företagskultur påstår QDM att det inte finns någon särskilt utpräglad företagskultur inom Logica. Hon berättar att de är aktiva i över 40 länder, och att det därför blir svårt att bygga upp någon gemensam företagskultur. Däremot hävdar hon att det mycket väl kan finnas utvecklade kulturer inom vissa särskilda enheter i företaget. Återigen nämner hon Utilities.

Däremot berättar QDM att det finns tydliga värderingar inom företaget. Logica köpte för ungefär ett år sen upp ett företag som hette WM-Data. Innan man gjorde detta var man väldigt noga med att kolla upp vad de hade för värderingar. Man var noga med att dessa skulle stämma bra överens med de värderingar som fanns i Logica. Annars skulle det kunna bli problem. Värderingarna stämde dock bra överens och köpet gick således igenom. WM-Data hade nämligen, i princip, samma värden som Logica: *Öppenhet* och *entreprenörskap*. Just dessa två värden präglar stora delar av Logicas verksamhet, och man är väldigt noga med att medarbetarnas egna värderingar ska stämma bra överens med företagets värden. Detta anser QDM att man har lyckats bra med på Logica.

Just öppenheten är något som Logica lägger väldigt stor vikt vid. QDM berättar att Logicas VD, Andy Green, skriver en egen blogg för att kommunicera med sina medarbetare. Han har till och med så kallade "webcasts" på nätet, ett slags nätsändningar, där alla i företaget kan prata med Andy, ställa frågor samt dela med sig av sina funderingar. Detta är utvecklat med hjälp av Logicas egen teknik och är enormt uppskattat av medarbetarna menar QDM. Det sänder signaler om att VD:n inte är någon chef som är omöjlig att få tag i, utan istället är tillgänglig och mer "en i gänget". Detta bidrar till att folk känner att det inte finns någon

direkt hierarki i företaget, som försvårar alla kommunikation. Just denna öppenheten präglar Logica.

Uppföljningsintervju med QDM

Quality & Delivery Manager

Datum: 2009-01-12

Klockan: 9:30-10:30

Plats: Logicas kontor i Västra hamnen, Malmö

Intervjuare: Joakim Ekstrand och Anna de Maré

Med utgångspunkt ur medarbetarnas intervjuer ville vi se hur Q & D manager trodde att svaren från respondenterna skulle utfalla. Hon trodde att vi borde fått en hel del spridda svar, främst på grund av att kontexten för de olika medarbetarna var olika. Ur hennes synvinkel borde medarbetaren från Utilities ha bäst insyn i vad CR-policyn har för effekter i och för företaget. Genom att Utility jobbar så nära kunderna med företagslösningar som ska verka för en hållbar utveckling och genom de tjänster som Logica tillhandahåller kunna kontrollera och planera sin energiförbrukning.

Han som jobbar på Finansdivisionen med titel, Facility manager borde också veta en hel del om policyn. En del av hans jobb innebär att se till att den dagliga verksamheten överensstämmer med den policy som Logica har antagit gällande miljö, återvinning osv. Han jobbar mer aktivt för att se till att miljöarbetet fungerar som det ska i de olika kontorsbyggnaderna i Malmö.

Gällande respondenten som jobbar som projektledare i på applicationssidan blir CR-arbetet inte lika påtagligt eftersom den inte får en lika naturlig del i den dagliga verksamheten.

QDM funderar vidare vad det ekonomiska läget kan ha för påverkan på hur företag i allmänhet ställer sig till CSR arbete. Att fokusera på miljöarbete kan också ses som en naturlig del att försöka spara in energi och material i dagliga rutiner och därmed "slimma" av verksamheten för att kostnadseffektivisera. Det är relativt sätt "lättare" att investera tid och pengar på hållbar utveckling i högkonjunkturer resonerar Q&D managern, vid lågkonjunkturer blir det snarare kostnadseffektiviseringar som i och för sig kan ha en positiv

påverkan på miljön också men att det inte är den effekten som ursprungligen efterfrågas. Man kan ju de facto spara pengar genom att tänka miljövänligt, återvinning, energiförbrukning osv.

När vi går tillbaka till diskussionen om vem det är som påverkar CRpolicyn leds vi in på medarbetarna och samhället och opinionsgrupper. Det beror på vad man menar med opinionsgrupper och QDM förklarar att det kan vara mer ”stjälpande än hjälpare” för företaget att förknippas med opinionsbildande grupper med en politisk agenda. Däremot att alliera sig organisationer som WWF genom att upprätta ett samarbete där företaget skänker pengar till välgörande ändamål eller Sustainable Innovation som även stöts av svenskt näringsliv, vill Logica gärna medverka i.

När vi diskuterar vilka ”allmänniseringar” vi kan göra efter de intervjuerna vi genomfört är vi överens om två saker, dels att inställningen hos medarbetarna framför allt är en generationsfråga men också att det är branschspecifikt.

När det gäller arbetet med det externa miljöarbetet och för vilka intressenter det är skiljer QDM på den indirekta (vad företagets tjänster kan göra för miljön) och direkta (vad medarbetarna och företaget kan göra för miljön) påverkan för intressenterna. Den direkta påverkan är mycket lättare att hantera och styra medan den indirekta påverkan kräver mer jobb och det är under utveckling. Det finns redan en arbetsgrupp som består av divisionsrepresentanter som jobbar med att utveckla en arbetsprocess där det även tas hänsyn till tjänstens påverkan på miljö vid framställning och utveckling av nya lösningar.

Gällande hur organisationen som jobbar med att föra ut CR-policyn i organisationen är det viktigt att kommunikationen fungerar. I det informationssamhälle som vi lever i är det lätt att det blir ett ”over-flow” i information och för att få ut CR policyn är det viktigt att den sätts i kombination med en kommunikationspolicy. Genom kunskapsåtervinning behöver de inte uppfinna hjulet på nytt utan det tillåter istället medarbetarna att ta del av olika kontors/verksamhetsområdets resultat. Informationsspridning och initiativ från medarbetarna finns det inget formellt system för än, men QDM menar att hon ändå får reda på förslag på förbättringar och på nya aktiviteter. Självklart är hon medveten om att om det funnits en formell arbetsgång/process för medarbetarna hade det kanske underlättat, men det är arbete under utveckling. Annars menar hon att det påvisar den raka kommunikationen som präglar Logica som företag, att medarbetarna inte är främmande för att ringa upp eller på annat sätt ta kontakt för att diskutera sin roll i miljöarbetet. Ett exempel på det är en medarbetare på

kontoret i Nacka som tog tillfället i akt nu när han inte var fullbelagd att visa intresse för miljöarbetet och ville veta hur han kunde hjälpa till. Det initierade ett sökande och problemlösande hur en medarbetare kan få utbildning i ”miljöarbete” och om det kan leda till certifiering och på så sätt mervärde hos kunderna eller dylikt. Intresset för CR-policyn anser QDM är högst individbaserat eftersom det kräver i det initiala stadiet att medarbetarna tar sig tid att läsa igenom att sätta sig i vad det innebär och att de i stor utsträckning söker information själva. Vilket i sin tur ofta blir så att när det inte finns några problem eller något som ”stör” den dagliga verksamheten finns det heller inte någon opinion kring det utan det är först när medarbetarna stöter på svårigheter som det väcks åsikter kring ämnet.

Vid de årliga utvecklingssamtalen som medarbetarna går igenom finns det möjligheter att önska och diskutera vilken inriktning de vill att det kommande året skall ta. Så om ambitionen att jobba mer med miljörelaterade frågor finns, kan medarbetarna i stor utsträckning själva påverka detta.

Intervju med Facility Manager, Finance

Datum: 2008-12-09

Klockan: 13:00-13:50

Plats: Logicas kontor, Boplatsgatan, Malmö

Intervjuare: Joakim Ekstrand och Henrik Källsson

Intervjun börjar med att vi presenterar oss och berättar varför vi vill intervjua honom och hur vi kommer att behandla den information vi får och om FM har några initiala frågor som vi kan besvara innan intervjun börjar. FM presenterar sig och sin tjänst på Logica för att vi ska få en bättre bild av vem han är och vad han gör.

FM jobbar som Facility Manager på Infra Solutions SE, som hanterar de finansiella tjänsterna. Intervjun inleds med att FM får berätta om hur han ser på och hans intryck av CR-policyn. FM erkänner direkt att han inte anser sig vara särskilt bekant med CR-policyn. Det enda sättet som han anser sig ha kommit i kontakt med den är via deras medarbetartidning, visserligen kan han påminna sig om att han fått några mail angående CR men att de kommit vid väldigt olämpliga tillfällen, då han haft fullt upp med annat och inte hunnit titta på dem. Dessutom ansåg han inte att det låg inom hans egna arbetsuppgifter och därför prioriterades de heller inte. FM anser inte att medarbetarna har blivit ”på prackade” information angående företagets CR-policy, men det anser han ha med den omfattande omorganisationen som ägt rum under hösten att göra.

Trots att FM inte känner sig så insatt i CR-policyn och vad den säger på pappret var han däremot ytterst positiv till den miljödag som Logica nyligen genomförde. Han ansåg att det förde fram CR-policyn i ljuset för dem som liksom han inte hade haft tid att titta närmre på den tidigare. FM menade också på att det borde satsas mer på sådana aktiviteter, kanske så frekvent som varje vecka eller månad och då dessutom med olika teman med fokus på olika aspekter, t e x energi, återvinning o s v. Miljödagen hade skapat ett ökat intresse för miljöarbete hos medarbetarna och därför borde det följas upp med löpande aktiviteter för att medarbetarna skulle fortsätta att engagera sig i det. Han tror inte att andra medarbetare är särskilt bekanta med CR-policyn heller, det är i alla fall inget som han anser det förs en allmän diskussion kring, men de flesta är nog medvetna om att det finns en CR-policy, kanske mycket tack vare Miljödagen. Att få är bekanta med den men desto fler är medvetna om att den finns menar han beror på att CR-policyn ä relativt ny och det kommer kanske upp till diskussion när omorganiseringen och dess efterverkningar lagt sig.

Som exempel på hur CR-policyn yttrar sig internt i företaget nämner FM att det på ett av kontoren i Malmö finns 15 stycken cyklar som finns till för medarbetarna som ett alternativ till att köra bil, när man till exempel ska till en närliggande kund. Något annat som FM också nämner var att man, genom ett samarbete med Eon, kan logga in med hjälp av sitt anställningsnummer och se hur mycket energi man som enskild anställd har förbrukat under en viss tid. Som en parentes till den förövrigt mycket uppskattade möjligheten att se hur mycket man förbrukar berättar FM att den totala energiförbrukningen tyvärr har ökat de två senaste åren, men att detta förmodligen beror på modern teknologi med högre energiförbrukning. För övrigt anser han att systemet att man kan kolla upp sin energiförbrukning är väldigt bra eftersom feedback är viktigt. Får man se att det verkligen ger något resultat så blev det lättare att fortsätta motivera sig att agera miljövänligt. FM ger även konkreta exempel såsom att använda sig av videokonferenser istället för att resa.

När vi frågar FM om varför han tror att det finns en CR-policy tror han att det beror på ökade krav från omvärlden. Han anser att CR-policyn helt enkelt är ett måste. Att man måste börja tänka bredare och framförallt tänka på konsekvenserna av företagets handlingar. Vidare tror han att det kommer bli allt större fokus på detta. Han tror att CR-policyn främst riktar sig åt framförallt kunderna. Dessa har idag högre krav på att man exempelvis ska ha en ISO-certifiering, han tror även att ägarna tycker det är bra att medarbetarna är medvetna och tar egna initiativ mot att bli miljövänligare.

När det handlar om framtagningen av CR-policyn ställer sig FM mycket frågande. Han tycker varken att medarbetarna har varit delaktiga i processen eller att de ha haft möjlighet att påverka något. Han tror trots det, på ett ökande engagemang från medarbetarna, framförallt om den genomförda Miljödagen åtföljs av kontinuerligt återkommande miljödagar med olika teman. Detta tror han kan bidra till att medarbetarna känner sig mer engagerade och att det även kan leda till att de får en chans att vara med och påverka. FM lyfter sedan fram ett intressant resonemang om att man från ledningens sida borde se på det mer ur ett marknadsföringsperspektiv för att få medarbetarna att engagera sig mer i det. Han anser att man måste få CR-policyn att framstå som en attraktiv produkt och även sälja in den som en produkt hos medarbetarna för att skapa ett ökat intresse och ”vill ha” (eller i detta fall ”vill göra”) – känsla. Då ökar kraften att påverka, åt båda hållen.

FM anser att Logica arbetar väldigt mycket med värderingar. Innan WM-data blev uppköpta av Logica fanns det inte några tydliga värderingar eftersom det bestod av många uppköpta företag där alla ”körde sitt race”. Han såg de som en organisation av olika öar. Nu när Logica har tagit över har det blivit mer strukturerat och man kör en intern kampanj som heter: ”One world – One Logica”. Där man har en VD och man satsar mycket på öppenhet och lättillgänglighet. Han anser att man har lyckats bra med att väva ihop företagets värderingar med medarbetarnas och säger att det, inom Logica, finns så tydliga värderingar att alla exempelvis bemöter kunder på samma sätt och så vidare. Vidare berättar FM att öppenheten och förmågan att kommunicera direkt med VD:n, har bidragit till att alla känner sig delaktiga i de beslut som tas. För övrigt berättar FM att det, i Logicas värderingar, ingick att se till att ha friska medarbetare. Han sa att företagen idag är så ”slimmade” att sjukfrånvaron får värre konsekvenser idag än vad den fick för ett par år sen, då företagen inte var lika nedbantade.

Någon egentlig företagskultur tror inte FM råder inom Logica. Inom vissa delar tyckte han dock att WM-data-kulturen levde kvar. Han trodde att varje avdelning inom företaget förmodligen hade sin egen kultur som bottnade i vad de sysslade med. Som exempel nämner han att Utilities är den avdelning som han anser är ledande när det gäller miljötank och att det också hänger nära samman med vad de jobbar mot för kunder och vilken deras ”produkt” är.

Intervju med Business Manager, Applications

Datum: 2008-12-09

Klockan: 15:00-16:00

Plats: Logicas kontor, Boplatsgatan, Malmö

Intervjuare: Joakim Ekstrand och Henrik Källsson

Intervjun börjar med att vi presenterar oss och berättar varför vi vill intervjua honom och hur vi kommer att behandla den information vi får och om respondenten har några frågor innan vi börjar. Sedan får BM presentera sig och sin tjänst på Logica för att vi ska få en bättre bild av vem han är och vad han gör.

BM jobbar som Business Manager (projektledare) och har jobbat på Logica i ca 15år.

Intervjun inleds med att BM får berätta om hur han ser på och hans intryck av CR-policyn. BM menar att han är medveten om att det finns en CR-policy och att den redan tillämpas på olika avdelningar inom företaget, men att han inte kommit i kontakt med den *på pappret*. Anledningen till detta anser han vara dålig information, eller möjligtvis prioriteringar som gjorts i samband med att VM data blev uppköpta av Logica. Han tillägger dock att det gått relativt kort tid sedan VM data integrerades i Logica och att han i ett längre tidsperspektiv förmodligen kommit i kontakt med CR-policyn mer direkt. Det han har sett och märkt är däremot att det är mer fokus på miljön efter att Logica tog över, de etiska riktlinjer som VM data drev sin verksamhet enligt, finns till viss del kvar men inte alls i lika stor utsträckning.

BM exemplifierar relationen mellan honom och CR-policyn med den miljödag som Logica nyligen genomförde, vilket han tyckte var en mycket bra initiativ men var osäker på om den isolerat gjorde någon större nytta. Han menar att även om medarbetarna uppskattade en miljödag behövs det fler liknande aktiviteter för att det ska få större och bättre genomslagskraft.

På frågan om huruvida andra i företaget är bekanta med CR-policyn tror BM att det är väldigt blandat. Han tror att det ligger i folks eget intresse att engagera sig. Vissa grundläggande aspekter tror han att alla är medvetna om, till exempel att man ska värna om sina anställda men när det kommer till det mer specifika är det få som vet hur man ska förhålla sig till policyn. BM anser att ledningen utan risk för att vara för påstridiga kunde informera mer om policyn. Han baserar sitt uttalande på att CR-policyn är förhållandevis ny och den har ännu

inte blivit en naturlig del av den dagliga verksamheten och för att den ska kunna bli det måste budskapet *matas ut*.

När vi frågar BM om varför han tror att CR-policyn togs fram svarar han i allmänna termer och menar på att företag tjänar på det. Han säger att företag är noga med att följa lagar, förordningar med mera för att de är tvungna till det. Gör man något utöver det så är det helt enkelt för att man tjänar på det. Han talar om att kraven från medborgarna har ökat och det är därför företag har börjat engagera sig i CSR-frågor.

När de gäller intressenterna tror BM att det främst rör sig om allmänheten och medarbetare, dock inte kunder. Han nämner att det, vid offentliga upphandlingar, kan finnas krav från kunderna, men att dessa annars troligen inte tillhör de vanligaste intressenterna ur ett CSR-perspektiv.

BM anser sig inte vara särskilt bekant med Logicas CR-policy och har inte funderat över hur den tagits fram. Han menar på att det kanske är en del av WM datas gamla policy som fått en omarbetning eller så kan det lika gärna vara en helt ny policy som upprättats av Logica. Han tror dock att den har tagits fram i olika bitar, allt eftersom *man kommit underfund med olika saker* och samhället kommit att ställa nya varierande krav. Givet detta anser BM att medarbetarna inte har varit vare sig delaktiga eller engagerade i framtagandet av CR-policyn som mottygnd nämner han ett jämställdhetsarbete som har pågått som han däremot tycker att alla har varit engagerade i. Trots det så tycker BM att det finns möjligheter att påverka policyn i dagsläget, men menar att det håller på att byggas upp ett engagemang från medarbetarnas sida.

När vi kommer in på värderingar gör BM en historisk tillbakablick och menar på att värderingarna har ändrats genom tiden, sedan WM-data blev uppköpta av Logica har *innovation* och *närhet* blivit viktiga värderingar. Han anser att detta arbete med att ändra värderingarna har varit mycket omfattande, men att det hade haft goda konsekvenser. Han säger att det inom Logica är viktigt att alla ska ro åt samma håll och att det därför är viktigt att medarbetarnas värderingar stämmer bra överens med företagets värden. Detta anser han att de har lyckats bra med. En värld, ett Logica.

Vidare talar BM varmt om den gamla WM-data kulturen som fanns. Innan de blev Logica hade de en tydlig kultur inom WM-data. Han tycker det känns som om det håller på att

implementeras en ny Logica kultur, men att denna process, även om den är ganska likadan som den gamla kulturen, tar väldigt lång tid att bygga upp.

Även om BM anser att CR-policyn är dåligt förankrad bland de flesta medarbetare tror han att HR avdelningen är den enhet som har koll på hur CR-policyn bäst implementeras i deras verksamhetsområde.

Intervju med Business Developer, Utilities

Datum: 2008-12-12

Klockan: 10:00-11:15

Plats: Logicas kontor i Västra hamnen, Malmö

Intervjuare: Joakim Ekstrand och Anna de Maré

Intervjun börjar med att vi presenterar oss och berättar varför vi vill intervjua honom och hur vi kommer att behandla den information vi får och om BD har några frågor redan nu. Sedan får BD presentera sig och sin tjänst på Logica för att vi ska få en bättre bild av vem han är och vad han gör.

BD jobbar som affärsutvecklare på Logica och har varit här XX år, d v s han började på VMdata som sedermera blev uppköpta av Logica.

Vi inleder intervjun med att BD får berätta om sin syn på och hur bekant han är med CR-policyn. Han anser att han är *ganska bekant med den men ur olika perspektiv*. När vi ber honom att precisera sig säger han att han framför allt tagit del av det som går att hitta via intranätet men att han också fått mycket information genom det nära samarbetet med Q & D Managern. Han påpekar också att det faktum att han jobbar med el och energilösningar underlättat och positivt påverkat hans intresse för CR.

När vi pratar om *hur* BD fått tag på informationen kring CR-arbetet så menar han på att det främst är genom egna initiativ, men samtidigt kan man inte komma ifrån det faktum att det ligger i hans tjänstebeskrivning (gör det det?). Han säger att hans intresse för miljön har bidragit till att driva på CR-arbetet men att det genom påtryckningar och initiativ ovanifrån har grundat ett genuint intresse hos både honom och andra medarbetare. Han berättar att han istället för att resa ofta har så kallade videokonferenser och om han är tvungen att resa tar han tåget istället för att flyga. Detta dels för att han vill värna om miljön men också för att företaget har gjort det möjligt för medarbetarna att se hur de med relativa lätta ändringar kan ändra sitt beteende och skapa en förändring för en hållbar utveckling, både gällande miljön och gällande företaget. Samtidigt vill han påpeka att Logicas CR-policy inte är fullständig, att den aldrig kan bli det och att det heller inte är meningen. BD anser att en CR-policy skall vara ett *”levande dokument som hela tiden kräver förändringar och förbättringar”*. Han menar dock på att Logica har gjort rätt som har börjat förändringsarbetet i en ganska liten skala, om

man drar på för höga växlar från början kan folk lätt bli skrämnda och känna sig tvingade, vilket i längden inte ger upphov till en hållbar policy.

När vi glider över på de mer ”handfasta” aktiviteter som CR-policyn visar sig genom nämner han bland annat den Miljödag Logica hade bara ett par veckor tidigare. Miljödagen ser han framför allt som en informationskanal till medarbetarna för att göra dem medvetna och engagerade i CR-frågorna. Eftersom det gäller att skapa en förändring i beteende måste implementeringen göras på ett sätt som endast sprider positiv energi och som ger upphov till feedback och mer initiativtagande från medarbetarnas sida, samtidigt betonar han vikten av att sådana initiativ inte får tjas ut för då kan de förlora sin genomslagskraft. Men att det är viktigt att skapa ett intresse och en debatt kring sådana frågor eftersom de i många fall kan leda till ett ökat engagemang.

När vi styr in samtalet på huruvida han tror att andra i företaget är bekanta med CR-policyn svarar han att han gärna vill tro det. Han säger att det finns en god kännedom bland medarbetarna inom Logica, men att han är medveten om att det är svårt att ”mäta” och det bland annat därför finns all anledning att arbeta vidare med budskapet. Vidare tror han att många har ett eget intresse för CR, men funderar på ifall folk intar olika roller när de är på jobbet respektive när de är hemma. (hämmas av sin roll som tjänsteman?)

När vi pratar om vilka syften det kan ha funnits för att ta fram en CR-policy menar BD på att det finns ett antal olika skäl men att de viktigaste förmodligen är de som är marknadsorienterade, både på ett direkt och på ett indirekt sätt. Genom olika sorters certifieringar kan Logica attrahera kunder som har olika krav men också indirekt göra något som är bra för samhället. Detta ökar i sin tur trovärdigheten för Logica som företag och kan ses som varumärkesbyggande. Framtagningen av CR-policyn anser BD hänger till viss del samman med medarbetarnas personliga engagemang, men också mycket på att ledningen har varit initiativtagare till förändringen. Han menar att medarbetarnas engagemang är viktigt men att det inte kan komma från alla och det är heller inte alla som vill eller kan delta i arbetet med att ta fram en sån policy. Att det istället måste finnas möjligheter för medarbetarna att påverka policyn i olika mån i efterhand, detta anser han att Logica gör genom att hålla en öppen och aktiv dialog med medarbetarna och där policyn ses som en föränderlig process.

När vi berör ämnet företagskultur anser BD att Logica präglas av en stor öppenhet mellan länderna, där trots att de är etablerade på så många olika ställen runt om i världen så känns det

fortfarande som ETT företag, genom att kontoren lär av varandra över gränserna och kan ta del av olika forsknings och projektresultat. Genom att medarbetarnas värderingar stämmer överens med företagets värderingar skapas en form av konsensus som gör det lättare att driva igenom förändringar och *formera trupperna*. Däremot anser han inte att Logica praktiskt arbetar särskilt mycket med värderingarna som sådana, utan att de bara finns där och förstärks genom att de formulerat vissa värdeord istället, som t e x öppenhet, engagemang och innovation. Dessa ord finns även med på anställningsavtal för att förstärka budskapet ytterligare.

Trots att BD anser att CR-policyn är relativt tydliggjord bland medarbetarna anser han att den avdelning som han själv arbetar på har bäst inblick i hur policyn ska omvandlas till verklighet.

9.0 Figurer

Figur 1 Caroll, A. B. <i>The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral Management of Organizational Stakeholders</i> 1991	24
Figur 2 Bruzelius, Skärvad <i>Integrerad Organisationslära</i> . 2000.....	27
Figur 3 Philipsson, <i>Etik och företagskultur</i> . 2004	34
Figur 4 Philipsson, <i>Etik och företagskultur</i> . 2004	35
Figur 5 Bruzelius , Skärvad <i>Integrerad organisationslära</i> . 2000.....	39
Figur 6 Larsson <i>Tillämpad kommunikationsvetenskap</i> . 1997	40