



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# För motivation, i tiden

En undersökning av CSRs inverkan på de anställda på Carlsberg Sverige

Sara Gollander

Susannah Löfstedt

Stina Sandberg

Handledare:  
Erika Andersson Cederholm  
Carina Sjöholm

Kandidatuppsats  
Vt. 2009

# Sammanfattning

---

<b>Titel</b>	För motivation, i tiden - En undersökning av CSRs inverkan på de anställda på Carlsberg Sverige
<b>Universitet</b>	Lunds Universitet, Campus Helsingborg
<b>Författare</b>	Sara Gollander, Susannah Löfstedt och Stina Sandberg
<b>Nivå</b>	Kandidatuppsats
<b>Handledare</b>	Erika Andersson Cederholm och Carina Sjöholm
<b>Seminariedatum</b>	5 juni 2009
<b>Nyckelord</b>	Corporate Social Responsibility, motivation, internkommunikation, anställda

---

<b>Bakgrund</b>	Tidigare forskning har utrett kopplingen mellan personalavdelningens ansvarsuppgifter och CSR. Hur CSR arbetet integreras i organisationen och hur den kommuniceras till de anställda är en viktig faktor när det gäller att skapa motivation.
<b>Syfte</b>	Syftet med denna uppsats är att undersöka vilken betydelse ett företags CSR arbete har för de anställdas arbetsmotivation. Vidare hur internkommunikationen av detta CSR arbete inverkar på arbetsmotivationen.
<b>Frågeställningar</b>	<i>Hur ser interkommunikationen av CSR ut på Carlsberg Sverige och hur uppfattas den av de anställda? Vilken inverkan har Carlsberg Sveriges CSR arbete på de anställda? Vilket samband finns det mellan graden av internkommunikation och effekten på de anställda?</i>
<b>Metod</b>	Studien bygger på kvalitativa intervjuer av ledning och chefer på Carlsberg Sverige, samt enkätundersökningar av de anställda.
<b>Teori</b>	För att belysa Corporate Social Responsibility's effekter på personalen används främst teorier kring motivation och kommunikation.
<b>Slutsats</b>	Undersökningen visar att en stor del av de anställda på Carlsberg Sverige känner arbetsmotivation på grund av företagets CSR arbete. Vi kan också se ett samband mellan graden av information och delaktighet och hur pass viktigt de anställda anser att arbetsplatsens samhällsansvar är. Det finns en stor skillnad mellan de två personalgrupperna – kollektivanställda och tjänstemän – då tjänstemännen i högre grad känner sig informerade och delaktiga och även visar större stolthet och motivation i och med CSR arbetet. Skillnaden mellan de två målgrupperna beror inte bara på informationsnivån, utan också på olika värden och attitydfilter, vilket ledningen måste ta hänsyn till i sättet de kommunicera med dessa två grupper i CSR sammanhang.

# Abstract

---

<b>Title</b>	For motivation, within the time - A study of CSR's impact on employees at Carlsberg Sweden
<b>University</b>	Lund University, Campus Helsingborg
<b>Author</b>	Sara Gollander, Susannah Löfstedt and Stina Sandberg
<b>Level</b>	Bachelor's thesis
<b>Mentors</b>	Erika Andersson Cederholm and Carina Sjöholm
<b>Seminar date</b>	June 5, 2009
<b>Key terms</b>	Corporate Social Responsibility, motivation, communication, employees

---

<b>Background</b>	Prior research has examined the relation between the human resource departments and CSR. How CSR efforts integrates within the organization and how it is communicated to employees, is an important factor when it comes to creating motivation.
<b>Purpose</b>	The purpose of this essay is to examine which importance a company's CSR has for the employee's motivation at work. Furthermore how internal communication of the CSR impacts the motivation at work.
<b>Question formulation</b>	<i>How is the internal communication of CSR expressed at Carlsberg Sweden and how is it perceived of the employees? Which impact do Carlsberg Sweden's CSR have on the employees? Which correlation exists between the level of internal communication and the effect on the employees?</i>
<b>Methodology</b>	The essay is based on qualitative interviews with managers at Carlsberg Sweden, and a questionnaire study of the employees.
<b>Theory</b>	To highlight the effect that CSR has on employees, we primarily used theories concerning motivation and communication.
<b>Conclusion</b>	The study shows that a large part of the employees at Carlsberg Sweden feels motivation because of the company's CSR. We have also discovered a connection between the degree of information and participation, and the importance of CSR for the employees. There is a vast difference between the two groups of employees – collective workers and the official workers – where the official workers feel more informed and involved and also shows greater proud and motivation because of the CSR. The level of information is not the only reason for the differences between the two groups. Different values and attitudes is also a motive, which the management has to take into account in their communication of CSR with the employees.

# *Tack...*

Vi vill tacka våra handledare Erika Andersson Cederholm och Carina Sjöholm för det stöd och den vägledning de bistått med under uppsatsens gång.

Vi vill också tacka samtliga respondenter på Carlsberg Sverige som ställt upp i vår studie. Särskilt tack till Ann-Louise Kämpe som varit till stor hjälp.

Helsingborg den 28 maj 2009

Sara Gollander

Susannah Löfstedt

Stina Sandberg

# Innehåll

<b>1. Inledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Bakgrund .....	7
1.2 Problemdiskussion - precisering av forskningsarbetet .....	8
1.3 Syfte och frågeställningar .....	9
1.4 Disposition.....	9
1.5 Avgränsningar .....	10
<b>2. Teoretisk ram</b> .....	<b>11</b>
2.1 Corporate Social Responsibility (CSR).....	11
2.2 Human Resource Management (HRM).....	12
2.3 Motivation, lojalitet och företagskultur .....	14
2.4 Internkommunikation .....	15
2.5 Vikten av att kommunicera ut CSR.....	17
2.6 Teorisummering.....	18
<b>3. Metod</b> .....	<b>19</b>
3.1 Val av metod och företag.....	19
3.2 Intervjuer på Carlsberg Sverige .....	20
3.3 Enkätundersökning .....	21
3.3.1 Utformning.....	21
3.3.2 Bortfall .....	22
3.4 Litteratur .....	23
3.5 Dokumentanalys .....	24
3.6 Metoddiskussion.....	24
<b>4. Empiri</b> .....	<b>25</b>
4.1 Carlsberg - “Probably the best beer in the world” .....	25
4.1.1 Hur jobbar Carlsberg Sverige med CSR? .....	25
4.2 Organisering och kommunikation av CSR.....	26
4.3 Resultat av enkätundersökningar .....	28

<b>5. Hur ser internkommunikationen av CSR ut på Carlsberg Sverige och hur uppfattas den av de anställda? .....</b>	<b>31</b>
5.1 Intern kommunikation av CSR strategier .....	31
5.2 Delaktighet och närhet till CSR arbetet .....	32
5.3 Summering.....	34
<b>6. Vilken inverkan har Carlsberg Sveriges CSR arbete på de anställda? .....</b>	<b>36</b>
6.1 Motivation och engagemang till följd av CSR .....	36
6.2 Summering.....	38
<b>7. Vilket samband finns mellan graden av internkommunikation och effekten på de anställda? .....</b>	<b>39</b>
7.1 Information, delaktighet och motivation .....	39
7.2 Värden och attitydfilter.....	41
7.3 Summering.....	42
<b>8. Diskussion .....</b>	<b>43</b>
8.1 Hur mycket information behövs för att skapa motivation? .....	43
8.2 Vad kan CSR åstadkomma på Carlsberg? .....	44
<b>9. Slutsatser.....</b>	<b>46</b>
<b>10. Avslutande reflektioner .....</b>	<b>48</b>
<b>Litteraturförteckning.....</b>	<b>49</b>
Bilaga 1. Intervju med Ann-Louise Kämpe.....	52
Bilaga 2. Intervju med Peter Jibrandt .....	54
Bilaga 3. Intervju med Ingemar Andersson.....	55
Bilaga 4. Enkät för kollektivarbetare på Carlsberg Sverige .....	56
Bilaga 5. Enkät för tjänstemän på Carlsberg Sverige.....	58

# 1. Inledning

---

*I detta inledande kapitel kommer vi att ge en bakgrund till problemet (1.1) samt föra en problemdiskussion med mer preciserande innehåll om forskningsarbetet (1.2). Därefter följer uppsatsens syfte och frågeställningar (1.3) samt en disposition för att ge läsaren en översikt över arbetet (1.4). Kapitlet avslutas med ett avsnitt om de avgränsningar vi gjort (1.5).*

---

## 1.1 Bakgrund

*”Corporate Social Responsibility (CSR) is a concept that suggests commercial enterprises have a moral duty to care for their stakeholders in all aspects of their business operations.” (Kakabadse, Kakabadse, & Lee-Davies 2009).*

Ovanstående citat är en av många benämningar på Corporate Social Responsibility (CSR). Begreppet innebär att företag visar socialt ansvarstagande gentemot det samhälle det opererar i, både socialt och miljömässigt. CSR har blivit ett allt vanligare element i företagsstrategier och inom beslutsfattande. För 30 år sedan fanns det endast ett fåtal aktörer på marknaden som satsade aktivt på CSR. Men trenden har utvecklats mycket och idag är socialt och miljömässigt ansvarstagande en viktig differentiering för många företag och används ofta i marknadsföring och PR (Glade 2008). CSR kan sägas ha blivit mer ”mainstream” och trendigt för företag att vara involverade i (Glade 2008; Edersheim Haas & Wynett 2008). Ett tecken på detta är att det i dag finns flera organisationer som erbjuder riktlinjer, principer och råd för effektiva CSR initiativ. Dels nationella organisationer som Respect och SwedWatch men även större internationella organ som till exempel Förenta Nationerna (FN) och Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Även om omfånget och effekterna av CSR är svåra att mäta, så finns det olika index som gör ett försök till det – häribland Dow Jones Sustainability Group Index. Alla dessa tilltag vittnar om att CSR verkligen ligger i tiden.

Drivkrafterna för CSR kan vara och har varit många. I västvärldens globaliserade informationssamhälle är företag ständigt granskade, vilket är en av huvudorsakerna till att medvetenheten om ansvarstagande i företag ökar (Heslin & Ochoa 2008). Under många år har de främsta drivkrafterna varit externa, som exempelvis att förstärka eller beskydda företags

image och profil och uppnå kundlojalitet (Heslin & Ochoa 2008; Zappalá 2004). Press från Non-Governmental Organizations (NGOs) är en annan vanlig orsak till att företag väljer eller känner sig tvingade att implementera CSR, till exempel för att hindra barnarbete hos leverantörer i tredje världen. Många företag jobbar alltså med CSR för att behaga externa intressenter som kunder, NGOs, regering och samhälle. Under senare år har det interna perspektivet dock kommit att bli en större drivkraft för företag att påbörja ett CSR arbete och det har blivit större fokus på de interna intressenterna – personalen (Zappalá 2004). På grund av CSRs tilltagande roll i företagsvärlden och detta nya interna perspektiv är CSR ett mycket intressant fenomen att titta närmare på.

## *1.2 Problemdiskussion - precisering av forskningsarbetet*

Flera forskare har utrett kopplingen mellan personalavdelningens ansvarsuppgifter och CSR. Det har också påpekats att CSR kan leda till positiva förändringar vad gäller moral, motivation, lojalitet och personalomsättning på arbetsplatsen (Weiser & Zadek 2000). Med andra ord, ämnesområden som är direkt kopplade till personalpolitiska angelägenheter. Michael Tuffrey, forskare inom CSR, har påpekat denna koppling när han talar om att ett företags CSR satsningar kan spela en betydande roll gällande de utmaningar som personalchefer står inför och som i slutändan kan gynna företaget ekonomiskt (Tuffrey 2003). USA:s största analysinstitut inom CSR, Environics International (2002), har gjort en studie av anställda i stora företag i över 25 olika länder som visade att 80 procent av de anställda kände större motivation i sina jobb ju mer socialt ansvarstagande arbetsgivaren var (se Zappalá 2004). Ytterligare en studie av europeiska företag visade att 90 procent av de anställda uttryckte större lojalitet gentemot socialt ansvarstagande arbetsgivare (Weiser & Zadek 2000). Turban och Greening (1996) har även de funnit en positiv korrelation mellan ett företags sociala ansvarstagande och dess rykte och attraktionskraft som arbetsgivare.

Utifrån studier som dessa finns det bra argument för att se anställda som en av de viktigaste intressenterna i CSR sammanhang. Därmed finner vi det intressant att se på hur företag kommunicerar med sina anställda kring frågor om CSR samt på vilket sätt de anställda påverkas av CSR satsningarna. Undersökningar visar att när organisationer ger anställda möjligheter att få insikt i de goda gärningarna som deras arbete medför, gör anställda ett bättre jobb jämfört med de som inte får samma möjlighet att se hur deras arbete gör en positiv skillnad (jfr Bhattacharya, Sen, & Korschun 2008). Hur CSR arbetet integreras i



organisationen och hur den kommuniceras till de anställda är alltså en viktig faktor när det gäller att skapa motivation.

### 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilken betydelse ett företags CSR arbete har för de anställdas arbetsmotivation. Vidare hur internkommunikationen av detta CSR arbete inverkar på arbetsmotivationen. Syftet undersöks utifrån en studie av personal och ledning på Carlsberg Sverige med utgångspunkt i följande frågeställningar:

- Hur ser interkommunikationen av CSR ut på Carlsberg Sverige och hur uppfattas den av de anställda?
- Vilken inverkan har Carlsberg Sveriges CSR arbete på de anställda?
- Vilket samband finns mellan graden av internkommunikation och effekten på de anställda?

### 1.4 Disposition

*Teoretisk ram* - Andra kapitlet behandlar undersökningens teoretiska referensram, som används för att analysera empirisk data. Relevanta begrepp och förklaringar inom områdena CSR, motivation och kommunikation presenteras.

*Metod* - I tredje kapitlet följer en beskrivning av tillvägagångssättet för insamlandet av empiriskt material, vilket har fungerat som ett underlag för att besvara syftet med uppsatsen. Avsnittet börjar med en diskussion kring val av metod och fallföretag samt en presentation av intervjurespondenterna. Därefter följer källor för primär och sekundär data.

*Empiri* - Kapitlet behandlar den empiri som inhämtats under uppsatsarbetets gång. Inledningsvis presenteras det valda fallföretaget. Därefter följer en redovisning av resultatet från intervjuerna och de två enkätundersökningarna.

*Analys* - Här analyseras intervjuerna och enkätundersökningarna med hjälp av vår teoretiska referensram. Varje frågeställning besvaras i var sitt analyskapitel.

*Diskussion, slutsats och reflektioner* - Uppsatsen avslutas med en diskussion om analysmaterialet samt slutsatser som knyter an till uppsatsens problem och syfte. Här integreras även våra egna tankar kring problemen. Slutligen presenteras reflektioner och förslag på fortsatt forskning.

## 1.5 Avgränsningar

Vi har gjort en empirisk avgränsning genom att endast fokusera på CSR praktiker som inte *direkt* påverkar arbetsmiljön eller personalens arbetsuppgifter. Vi var intresserade av att ta reda på hur de CSR praktiker, som på pappret enbart behagar de externa intressenterna, påverkar personalen. Syftet med undersökningen är inte att bedöma kvaliteten av Carlsberg Sveriges CSR praktiker, utan enbart studera hur det påverkar de anställda att praktikerna finns. Då Carlsberg inom företaget pratar om CSR i termen ”samhällsansvar”, har vi valt att använda oss av båda dessa begrepp, men med samma betydelse. Vi har avgränsat studieobjektet till att omfatta de kollektivanställda på Carlsberg Sveriges största anläggning som är placerad i Falkenberg samt tjänstemän på olika avdelningar inom organisationen. Carlsberg Sverige kommer härnäst att benämnas som Carlsberg.

## 2. Teoretisk ram

---

*Detta kapitel behandlar undersökningens teoretiska referensram som används för att analysera empirisk data. Relevanta begrepp och förklaringar inom områdena CSR (2.1), HRM (2.2), motivation, lojalitet och företagskultur (2.3) samt internkommunikation (2.4) kommer att presenteras. Kapitlet avslutas med ett avsnitt som förenar CSR och kommunikation (2.5) samt en sammanfattning av teorin (2.6).*

---

### 2.1 Corporate Social Responsibility (CSR)

Det finns många definitioner av CSR, där de flesta delar grundtanken om att företag ska engagera sig i ekonomiskt hållbara aktiviteter som går över legala krav för att skydda personal, samhälle och miljö (jfr Heslin & Ochoa 2008). Europeiska kommissionen ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)) definierar CSR som: *”Ett koncept där företag integrerar sociala och miljömässiga aspekter i sin verksamhet och i sina affärskontakter på frivillig väg”*. Pionjär inom CSR, John Elkington, har beskrivit CSRs tre huvudområden i sitt begrepp ”Triple Bottom Line”, som inkluderar: people, planet och profit. ”People” innebär humankapital och rättvist företagande gentemot arbetskraft, samhället och regionen de verkar i. ”Planet” handlar om miljö och hållbarhet, medan ”profit” täcker in det finansiella bidrag som företaget ger till den ekonomiska miljö det opererar i (Elkington 2000). En sådan uppdelning är vanlig när det gäller beskrivandet av CSR. International Organization of Standardization (ISO) beskriver CSR som organisatoriska aktiviteter vilka bidrar till *samhällsmässig* och *miljömässig hållbarhet* och säkerställning av företagets framtida ekonomiska existens. Enligt Magnus Enell, professor vid internationella miljöinstitutet på Lunds universitet, handlar hållbar utveckling helt enkelt om att ta ansvar för vår miljö, ekonomi, hälsa, säkerhet, arbetsmiljö och andra sociala aspekter (Enell 2005).

En genomgående vision inom CSR är att skapa och upprätthålla goda relationer till kunder, leverantörer, anställda och andra samhällsmedlemmar. Bakom ”triple bottom line” och andra CSR teorier ligger att företaget ansvarar för alla dessa intressenter, inte bara aktieägare (Glade 2008; Schoemaker, Nijhof, & Jonker 2006). Edersheim Haas & Wynett (2008:48) yttrar att CSR inte är en kostnad, utan en tillgång. Flera studier har visat en ökad tillväxt och lönsamhet för företag som driver aktiva CSR praktiker (jfr Edersheim Haas & Wynett 2008). En förklaring till detta är att det skapar en positiv image för företaget, som därmed blir bättre på

att attrahera och behålla både kunder och anställda (Turban & Greening 1996). Som tidigare nämnts har intressentfokuset skiftat från en syn på de externa intressenterna som huvudmottagare, till att mer och mer involvera de interna kunderna – personalen (Zappalà 2004).

Enligt Enell (2005:53) kan det urskiljas tre motiv till att införa en CSR strategi, utöver de juridiska kraven. Dessa tre är *riskhantering*, *förbättra varumärket* samt *för nuvarande och framtida anställda*. Andra forskare har gjort liknande uppdelningar, men som inte involverar de anställda (se Schoemaker, Nijhof, & Jonker 2006). Det finns dock en poäng i att inkludera effekten för de anställda, såsom citatet nedan argumenterar.

*”Med ett proaktivt arbete inom hållbar utveckling, tillsammans med ett positivt varumärke är företaget eller organisationen en attraktiv arbetsplats för framtida anställda. Dessutom vill redan anställda stanna kvar på arbetsplatsen, vilket ger kontinuitet.”* (Enell 2005)

Det riskorienterade perspektivet handlar om att företag känner sig tvungna att implementera CSR på grund av den påverkan företaget utövar på den externa miljön – till exempel i form av koldioxidutsläpp eller arbetsförhållande i leverantörländer. Detta är ett defensivt agerande för att förhindra lagliga problem och dåligt rykte (Enell 2005; Schoemaker, Nijhof, & Jonker 2006). Implementerar företaget CSR för att förbättra varumärket beror det inte nödvändigtvis på samhällskonflikter, istället önskar de sända ut positiva signaler till omvärlden och samtliga intressenter. Båda dessa angreppssätt har externa intressenter som huvudmottagare, även om ett positivt varumärke även påverkar de anställda. Det sista motivet, ”för nuvarande och framtida anställda”, är dock enbart internt och utgår från devisen att ett aktivt CSR arbete gör företaget till en attraktiv arbetsplats för framtida och nuvarande anställda (Enell 2005).

## *2.2 Human Resource Management (HRM)*

Precis som med CSR, ska också de anställda ses som en investering och tillgång som ska utvecklas – inte som en kostnad (Zappalà 2004). Detta är en av grundtankarna bakom Human Resource Management (HRM). HRM har blivit definierat på många olika sätt i litteraturen. En definition kommer från John Storey, professor i Human Resource Management:

*"Human resource management is a distinctive approach to employment management which seeks to achieve competitive advantage through the strategic deployment of a highly committed and capable workforce using an array of cultural, structural and personnel techniques"* (Storey 2007)

Holst Hansen (2007) har kritiserat Storeys definition för att uttrycka att HRM enbart praktiseras om de anställda redan är engagerade och kompetenta. Som han poängterar, så är en av HRMs viktigaste uppgifter just att engagera personalen (Holst Hansen 2007). Inom HRM ses mänskliga resurser som strategiska resurser och HRM teorin menar att det ska finnas en synergi mellan företagsstrategi och personalstrategi, det vill säga att medarbetarnas syn på organisationen och omvärlden ska koordineras med organisationens långsiktiga mål och visioner (Bonnor, Lund, & Meldgaard 2000:49pp, Magnussen & Hervit 2008:41).

En viktig poäng med Storeys definition är dock vikten på det strategiska perspektivet i HRM. Storey fokuserar på HRM som ett medel för att uppnå konkurrensfördelar. Bakom tanken med HRM ligger just föreställningen om att mänskliga resurser skapar konkurrensfördelar och att de därför ska hanteras med genomtänkta verktyg (Magnussen & Hervit 2008:41). Resource Based View (RBV), är en teori som flera forskare har kopplat till HRM (se Storey 2007; Barney & Wright 1998). RBV baseras på att resurser ska vara värdefulla, sällsynta, oimiterbara och inbäddade i organisationen (Barney & Wright 1998; Wright & McMahan 1999:56; Storey 2007:5). Barney och Wright menar att personella resurser för det mesta är unika och oimiterbara och därmed utgör en källa till hållbara konkurrensfördelar (Barney & Wright, 1998). Forskarna Hendry & Pettigrew (1986:7) har på samma sätt påpekat denna koppling när de skriver, att HRM innehar en stor roll i företagets konkurrenskraft, eftersom personalens förmågor och motivation kan vara en stor källa till konkurrensfördelar (Hendry & Pettigrew 1990). John Ivancevich använder sig av samma angreppssätt när han beskriver HRM som en metod att göra personalstyrkan mer produktiv och nöjd (Ivancevich 2006). Medarbetarnas lojalitet och engagemang är väsentliga byggstenar i HRM liksom deras motivation och nöjdhet, likväl som företagets kultur (Magnussen & Hervit 2008).

Skälet för att ta upp HRM i denna uppsats är att vi kommer att resonera kring just motivation, engagemang och företagskultur. Dessutom är det ett teoretiskt grundantagande i uppsatsen att nöjda medarbetare skapar konkurrensfördelar. Det är ett vanligt antagande att HRM används för att uppnå ekonomisk vinst och att HRM insatser märks på det finansiella resultatet (Bonnor, Lund, & Meldgaard 2000:19p). Holst Hansen (2007) menar dock att generella bevis

för sambandet mellan HRM och ett företags prestation är bristfällig, då det är omöjligt att undersöka vad för inverkan HRM praktiker har på resultatet, utan att involvera andra påverkansfaktorer. Med anledning av ovanstående belägg för HRMs gynnande effekter vill vi i detta arbete dock utgå från devisen att rätt HRM praktiker inverkar positivt på ett företags produktivitet samt att de resultat som kan uppnås med HRM, så som motivation, stolthet och gemensam kultur, är en värdefull resurs som gynnar företaget ända fram till det slutliga finansiella resultatet.

### *2.3 Motivation, lojalitet och företagskultur*

Enligt Alvie L. Smith kostar illojal och omotiverad arbetskraft, med bristande förståelse för organisationens målsättningar, mer än 50 miljoner dollar per år för amerikanska företag (Smith 1992). Trots svårigheten i att uppskatta en exakt summa för vad illojal arbetskraft kostar, är denna siffra en bra illustration på nyttan av att motivera, delaktiggöra och behålla anställda.

Idag ställs många företag inför nya utmaningar när de ger sig ut på globala marknader, där många företag konkurrerar om talang. Ju mer den globala utvecklingen ökar, desto större krav sätts på personalansvariga att utveckla strategier både för befintlig och potentiell arbetskraft, för att på så sätt utveckla och investera i talanger på alla nivåer (Lockwood 2007). Forskning har visat att en organisation som bidrar med en kultur bestående av psykologiska faktorer så som meningsfullhet till sina anställda, har lättare att få dem engagerade och lojala (jfr Lockwood 2007). Följaktligen är en företagskultur med dessa egenskaper mer benägen att attrahera och behålla talang och har högre nivåer av engagemang bland sina anställda. En viktig ledaruppgift är att säkerställa kopplingen mellan den anställde och organisationen, vilket innebär att denna relation ofta blir avgörande i frågan om att behålla medarbetare (Lockwood 2007).

För att motivera medarbetare är det enligt Katzenbach & Santamaria (1999) essentiellt att *"Skapa kollektiv stolthet över företagets mission och värderingar bland de anställda"*. Målet bör vara att skapa lojalitet och stolthet. Detta kan åstadkommas genom att de anställda delar företagets värderingar och upplever det positivt att jobba för en arbetsgivare som har ett bra rykte (Katzenbach & Santamaria 1999). Om företagskulturen stärks så att det genererar gemensamma värderingar i organisationen, blir resultatet hög lojalitet och produktivitet bland

medarbetare. Sådana medarbetare, som är känslomässigt knutna till företaget och dess mål, är därmed mer lojala och engagerade (Bonnor, Lund, & Meldgaard 2000:26).

Forskning har visat att det inte är pengar som är den främsta motivationen för de flesta anställda, utan istället möjlighet till personlig utveckling, att ha ett meningsfullt arbete och att göra en skillnad för samhället (Cave 2002 se Zappalá 2004). Henrik Holt Larsen, som är professor i HRM, talar om *det nye bytteforhold* som innebär att anställda och företag ställer ökade ömsesidiga krav på varandra. Medarbetarna har idag en annan typ av förväntningar på vad arbetet ska erbjuda, än vad de hade för några årtionden sedan (Holt Larsen se Bonnor, Lund, & Meldgaard 2000:16–17). Exempelvis tenderar människor att välja meningsfulla jobb, där de kan uppleva känslan av att vara en del av ett team som de kan vara stolta över. Det har blivit en ökande etisk medvetenhet, samt en önskan om att arbeta för företag med värderingar som de själva kan stå för (Bonnor, Lund, & Meldgaard 2000:21–22). Således kan det konstateras att företagets etiska grund implicit eller explicit spelar en stor roll för motivation och arbetsglädje hos personalen.

## 2.4 Internkommunikation

Internkommunikation är en mycket viktig uppgift för ledningen, både i det dagliga arbetet och i samband med förändringar i företaget. Alla stora förändringar kräver att medarbetarna är involverade och engagerade i processen och det bör finnas en klar koppling mellan den enskilde medarbetarens insatser och organisationens mål (Bonnor, Lund & Meldgaard 2000:51pp). Grönroos (2004) menar att de anställda måste förstå och acceptera förändringar och satsningar som görs inom företaget och här är kommunikation nödvändigt för att skapa en företagskultur, samt ett godkännande genom hela företaget. Lockwood (2007) lyfter fram kopplingen mellan de anställdas engagemang och huruvida organisationen har en god intern kommunikation och tillägger att graden av engagemang i sin tur påverkar hur hårt de arbetar och hur länge de stannar i företaget. Internkommunikation har som mål att samordna organisationens alla enheter och individer kring gemensamma mål och se till att värderingar sprids och förankras bland de anställda (Falkheimer & Heide 2007).

En av de viktigaste faktorerna vid både extern och intern kommunikation är att känna målgruppen och dess egenskaper. En företagsledning måste bland annat ta hänsyn till målgruppens psykologiska egenskaper som värden, självbild och yrkesidentitet, likväl som

deras kunskap, förhållande till ämnet samt beredskap och motivation för att ta till sig informationen (Palm 2006; Larsson 2001). Palm beskriver kommunikationsprocessen som en trappa där målgruppens ”mentala tillstånd” till beteendemålet stegvis ändras. Första steget är att skapa medvetenhet och intresse för ämnet som ska kommuniceras. Även om medvetenheten finns bland medarbetarna är det inte säkert att kunskapen finns och därmed är kunskap nästa steg på trappen. Tredje steget är attitydförändring, eftersom rätt attityd inte är en självklar följd av kunskapsförmedling. Härfter gäller det att skapa intentioner, handlingar och att vidmakthålla förändringen (Palm 2006). Målgruppens attityder och föreställningar kring ett ämne är en viktig utgångspunkt för lyckad kommunikation och beteendeförändring. Hansson et al. (1992) uttrycker detta med ett så kallat attitydfilter, som är avgörande för hur informationen uppfattas och förverkligas hos en målgrupp eller en individ. Motivationen för att ta till sig informationen måste finnas och på så sätt kan samma typ av information antingen accepteras eller inte accepteras beroende på olika målgruppers attityd till informationen (se Larsson 2001:130pp).

Ett vanligt misstag vid intern kommunikation är föreställningen om att alla behöver veta ”allt”, vilket skapar ett så kallat informationsöverflöd. Medarbetarna ska inte behöva lägga ner för mycket tid på att söka, sortera och granska i informationen, utan det bör vara ledningens roll att ta fram den viktigaste informationen till rätt medarbetargrupp. För mycket e-post är ett vanligt problem. Intranät fungerar däremot oftast bra, eftersom det skapar goda förutsättningar för organisationslärandet och företaget framstår som mer demokratiskt och transparent (Heide 2005; Falkheimer & Heide 2007; Simonsson 2005). Charlotte Simonsson fann i sin avhandling från 2002 att chefer ägnar allt för mycket tid åt att förmedla och distribuera information. Hon menar att några av chefers främsta kommunikativa uppgifter är att *sälla och sortera* i den information som medarbetarna mottar, *förädla och förklara* så att det skapas en meningsfull koppling mellan informationen och de dagliga arbetsuppgifterna och slutligen att *skapa förutsättningar för dialog*. Sistnämnda är kopplad till delaktighet och tvåvägskommunikation (Simonsson 2005).

Alivie L. Smith (1992) menar att många företag går miste om en stor del av potentialen hos sina medarbetare om de inte prioriterar en tvåvägskommunikation med sina anställda. Genom att kommunicera med sina anställda får ledaren en total insikt i organisationen samt möjlighet att upptäcka problem och lyssna till idéer från anställda kring exempelvis ökad kvalitet och



förbättring av tjänster och produkter som i sin tur kan spara kostnader eller öka intäkter (Smith 1992).

Intern kommunikation kan delas upp i formell och informell kommunikation. Den formella handlar om mål, policy och riktlinjer och kommuniceras genom producerad information som exempelvis möten och informationsmaterial. Den informella kommunikationen däremot är mer spontan och kan röra sig kring diskussioner och interpersonella samtal och rykten (Larsson 2001:66pp). Informell kommunikation är ett effektivt, strategiskt kommunikationsverktyg som tyvärr allt för ofta underskattas av ledningen, trots den betydande roll den har vid organisationslärande och lagring av information i det interna nätverket (Falkheimer & Heide 2007). Den är ett mycket nyttigt medel i förhållande till att underlätta tolkning och förädling av den information som ges till de anställda (ibid.) – den förädling som enligt Simonsson är en av ledningens viktigaste uppgifter. Information och rykten sprids dessutom snabbt i de informella kanalerna (Larsson 2001).

## *2.5 Vikten av att kommunicera ut CSR*

Ett företags attityd till rättvisa och engagemang influerar ofta hur de anställda känner för organisationen och hur de presterar på arbetet. Anställda är mer attraherade av socialt ansvarsfulla organisationer. Förutom att attrahera personal som drivs av dessa värderingar kan CSR också engagera existerande personal (Heslin & Ochoa 2008).

Forskare har de senaste åren poängterat vikten av att kommunicera ut CSR arbetet till de anställda. Enell (2005:53) påpekar vikten av att satsningar på samhällsansvar är förankrat i det operativa arbetet på samma sätt som i det strategiska. Bhattacharya, Sen & Korschun (2008), professorer inom marknadsföring repektive management, menar att ett återkommande problem för företag är att de anställda saknar medvetenhet och involvering i CSR arbetet. I många företag vet de anställda ingenting eller ytterst lite om vad för aktiviteter företaget engagerar sig i. De menar också att företag spenderar mycket pengar på att engagera sig i samhällsansvar, men missar att fånga tillfället att informera om och involvera personalen i sådana initiativ. Även Heslin & Ochoa (2008) menar att det därför är viktigt att upplysa personalen om de sociala initiativ företaget arbetar med. Att uttala sina ambitioner kan vara ett mäktigt redskap för att motivera och behålla hängiven, engagerad och effektiv personal. Undersökningar visar att när organisationer ger anställda möjlighet att få insikt i de goda

gärningar som deras arbete medför, gör de anställda ett bättre jobb jämfört med de som inte får samma möjlighet att se hur deras arbete gör en positiv skillnad. Att öka de anställdas medvetenhet är en utmaning för ledningen, eftersom de anställda ofta har svårt att inse vad de själva tjänar på att företaget engagerar sig i CSR. Chefer och initiativtagare måste ge personalen de verktyg som behövs för att de ska få insikt i de resultat som kommer från CSR insatser (Bhattacharya, Sen, & Korschun 2008).

Bhattacharya, Sen, & Korschun (2008), talar också för att personalen ska involveras i hela processen med att utveckla CSR. De menar att den ”top-down” inställning till CSR, som finns i många företag, där CSR strategin är utvecklad och styrd av ledningen är felaktig. Personalen ska istället ses som medverkare, eftersom ett aktivt deltagande kan föra till psykologiska faktorer hos personalen så som högre grad av engagemang, större moral och tillfredsställelse på jobbet. Dessa interna effekter leder i slutändan till positiva externa effekter i form av måluppfyllelse och bevarandet av personal.

Som en följd av diskussionen ovan, är kommunikation således en viktig faktor vid en implementering av CSR. Inte bara för att uppnå en lyckad CSR som fungerar på ett operationellt plan, utan även för att skapa ett engagemang och en företagskultur bland personalen som är allmänt nyttigt för företaget.

## *2.6 Teorisummering*

Många forskare har uppmärksammat att det finns en koppling mellan CSR och HRM uppgifter som att engagera och motivera medarbetare. De menar att CSR kan skapa stoltare medarbetare som finner arbetet meningsfullt och är mer benägna att stanna kvar. Det är sammanhanget mellan CSR och dessa positiva följder, som är det teoretiska fokuset i denna uppsats. Ett teoretiskt grundantagande i uppsatsen är att nöjda och stolta medarbetare skapar konkurrensfördelar och därför är ett meningsfullt mål att eftersträva för alla företag. Internkommunikation har som mål att samordna organisationens alla enheter och individer kring gemensamma mål och se till att värderingar sprids och förankras bland de anställda. Därför är internkommunikation även ett viktigt redskap när det gäller att förankra CSR. Personalen ska enligt CSR forskare ses som medverkare i den strategiska processen, då ett aktivt deltagande skapar psykologiska faktorer hos personalen som exempelvis högre grad av engagemang, större moral och tillfredsställelse på jobbet.

## 3. Metod

---

*I detta tredje kapitel kommer en beskrivning av tillvägagångssättet för insamlandet av empiriskt material, som gjorts för att besvara syftet med uppsatsen. Avsnittet börjar med en diskussion kring val av metod och företag (3.1), vilket följs av källor för intervjuer (3.2). Enkätundersökningens utformning och bortfall diskuteras (3.3) och därefter redovisas de teoretiska val som gjorts (3.4). Kapitlet avslutas med en sammanfattande diskussion kring uppsatsens generaliserbarhet (3.5).*

---

### 3.1 Val av metod och företag

Eftersom vårt syfte var att undersöka hur personalen påverkas av ett företags CSR praktiker så gjorde vi ett strategiskt val, då vi sökte ett företag med verbaliserade mål angående CSR. På Carlsbergs hemsida ([www.carlsberg.se](http://www.carlsberg.se)) framgår det att CSR är en central fråga hos företaget, främst genom de många uttalade visioner inom området som finns samt att Carlsberg har en anställd med titeln ”CSR ansvarig”. Eftersom Carlsberg jobbar aktivt med sociala och miljömässiga ansvarsfrågor så kunde vi med viss rimlighet anta att de anställda också påverkas av detta på ett eller annat sätt. Vi önskade att studera ett relativt stort företag, där implementering, organisering och förmedling av CSR gentemot anställda var en utmaning, vilket vi ansåg passade in på Carlsberg.

Intresset för CSR som intern motivationsfaktor växte fram då vi läste nyskrivna artiklar om kopplingen mellan HRM och CSR. Dels fann vi att en del forskare menade att HRM bör ha den koordinerande rollen i CSR och dels poängterade många att CSR kan ha en positiv effekt på motivation, lojalitet och stolthet – alltså psykologiska faktorer som ligger i hjärtat av HRM arbetet. Detta sista perspektivet fängade vår uppmärksamhet speciellt på grund av ämnets aktualitet. Efter att ha studerat vad som fanns skrivet på området blev vi intresserade av att undersöka hur dessa teorier och antaganden gestaltade sig på ett företag i Sverige. Därför valde vi att göra en fallstudie av Carlsbergs arbete med CSR frågor. Vår undersökning har ett internt perspektiv, då vi främst undersökte medarbetarnas syn på och förhållande till CSR arbetet. Intervjuer med ledningen används som bakgrund och fakta till analysen.

Vi ville i vår studie undersöka på vilket sätt personalen påverkas av en satsning på CSR, vilket bäst görs genom en djupare, kvalitativ undersökning. Samtidigt önskade vi få en bred,

representativ bild av de anställdas inställningar och inte enbart ett fåtal av dem. Av denna orsak valde vi att genomföra en enkätundersökning som är delvis kvalitativ, med både slutna och öppna frågor. På så sätt kunde vi både få ett stort svarsunderlag samt möjlighet att urskilja mönster och uppfattningar hos personalen. Därmed blir analysen och tolkningen av resultaten till viss del kvantitativa (jfr Trost 2007:21pp). Härutöver har vi genomfört tre kvalitativa intervjuer med anställda på chefsnivå. Som ett komplement till dessa intervjuer har vi utfört dokumentanalyser av internt och externt material från Carlsberg.

### *3.2 Intervjuer på Carlsberg Sverige*

Empirin i denna undersökning bygger delvis på kvalitativa djupintervjuer som utfördes med CSR ansvarig/informationsansvarig, personalansvarig samt HR representant i arbetsgruppen för CSR på Carlsberg. Genom intervjuerna ville vi främst samla in fakta om Carlsbergs CSR praktiker och hur dessa praktiker kommuniceras ut i organisationen, men även höra ledningens ambitioner och tankar kring företagets samhällsansvar i förhållande till personalens påverkan.

#### ***Ann-Louise Kämpe, Informationsdirektör och CSR ansvarig***

Kämpe har arbetat med kommunikation inom Carlsberg-koncernen sedan 1999, både på Carlsberg Sverige och på Carlsberg IT i Köpenhamn. Intervjun med Kämpe utfördes för att få en djupare bild av organiseringen kring och det dagliga arbetet med CSR på ledningsnivå. Vi eftersträvade kunskap om vad CSR betyder för Carlsberg, deras syn på ansvar samt hur personalen integreras i ansvarsarbetet. Intervjun varade cirka 45 minuter och skedde genom ett personligt möte på Carlsbergs anläggning i Falkenberg den 22 april 2009.

#### ***Peter Jibrandt, Personaldirektör***

Syftet med att intervjua Jibrandt var att få en bild av personalavdelningens delaktighet i CSR arbetet samt information om personalens involvering och möjlighet att påverka i sådana frågor. Jibrandt har arbetat inom Carlsberg sedan 1999, bland annat som chef för inköp och planering och för affärsutveckling inom sälj och marknad. Då det inte gavs tillfälle att träffas personligen, skedde den 20 minuter långa intervjun istället via telefon, den 7 maj 2009. Då Jibrandt ett flertal gånger hänvisade till Ingemar Andreasson vid frågor kring CSR och kommunikation blev intervjun mer kortfattad än väntat och vi tog därefter kontakt med Andreasson.

### **Ingemar Andreasson, *Personalchef för leverantörskedjan, logistik och produktion***

Andreasson är HR ansvarig i arbetsgruppen för CSR på Carlsberg och har hand om frågor angående arbetsmiljö, rekrytering och hälsa. Intervjun skedde via telefon den 12 maj 2009 och varade cirka 30 minuter. Intervjun med Andreasson gav oss en närmare inblick i CSR gruppens arbetsuppgifter och tankar kring CSR arbetet.

Samtliga intervjuer var delvis standardiserade i den betydelsen att frågorna var formulerade i förväg, men under samtalets gång skapades även följdfrågor för att få respondenten att fördjupa svaren (jfr Ejlertsson 2005:7). Intervjuerna spelades in och transkriberingen skedde dagarna efter intervjuerna för att inga detaljer skulle glömmas bort och för att stärka validiteten i undersökningen (jfr Wallén 1996:78). Ingen av intervjupersonerna uppgav att inspelningen störde dem, då de visste om förutsättningarna innan intervjun.

### *3.3 Enkätundersökning*

Vi önskade få svar från personal på olika nivåer och inom olika funktioner i företaget för att på så vis få ett brett urval. Det går att dela in de anställda på Carlsberg i två grupper. Dels de kollektivanställda som arbetar i den operativa delen av företaget såsom lager, tappning och logistik, och dels tjänstemännen som bland annat arbetar inom försäljning, ekonomi och administration. Carlsberg kommunicerar inte med de kollektivanställda över e-mail, vilket de däremot gör med tjänstemännen. Därför valde vi att dela ut enkäter i pappersform till de kollektivanställda och utformade en nätenkät till tjänstemännen.

#### *3.3.1 Utformning*

Enkäterna gjordes för att undersöka hur personalen påverkas av Carlsbergs samhällsansvar med hänsyn till motivation och arbetsglädje. För att kunna säga något om de anställdas motivation och engagemang angående samhällsansvaret frågade vi om de diskuterar frågorna på och utanför arbetsplatsen samt hur viktigt de anser att det är att arbeta på ett företag som har CSR. Genom dessa frågor ville vi få en bild av hur och i vilken grad, de anställda reflekterar kring sin roll i samhällsansvaret och huruvida de tycker det ger någonting tillbaka till dem. Vi frågade även på vilket sätt de har blivit informerade och vad de känner till och tycker om Carlsbergs samhällsansvar samt hur de känner att de kan påverka CSR arbetet. Frågorna var intressanta för att kunna undersöka sammanhanget mellan kommunikation och

inverkan i förhållande till CSR (Se bilaga 4 och bilaga 5). I analysen av enkäterna använde vi oss av det statistiska analysprogrammet SPSS, för att sammanställa resultaten i diagramform. På den öppna frågan ”På vilket sätt menar du att Carlsberg arbetar med samhällsansvar?” valde vi att dela in svaren efter grupperingarna Eco driving/Miljövänlig transport, Alkoholpolicy/dryckesvanor, Värnar om miljö/Miljöpolicy, Vet inte och Övrigt eftersom de var de mest frekventa svaren. Av samma anledning använde vi oss av grupperingarna Möte, Intranät, Chef/Ledning samt Övrigt, på frågan om hur de blivit informerade.

Från början var tanken att vi skulle skilja på alla grupper av anställda, men på grund av mycket intresseväckande skillnader mellan de kollektivanställda och tjänstemännen, valde vi att fokusera på just dessa två grupper.

### *3.3.2 Bortfall*

Den första enkätundersökningen skedde när vi personligen delade ut enkäter till de kollektivanställda på Carlsberg i Falkenberg. Vi delade ut enkäterna i samband med ett stormöte och fick på så vis tag i ett stort antal slumpmässigt utvalda respondenter på samma gång. Endast ett fåtal kollektivanställda tackade nej till att delta i enkätundersökningen, dock upplevde vi ett visst externt bortfall (jfr Wallén 1996:63) då vissa enkäter inte returnerades eller var oanvändbara på grund av att de inte var tillräckligt ifyllda. 160 enkäter delades ut och svarsfrekvensen blev omkring 50 procent då vi samlade in 81 användbara enkäter. I enkäten användes främst öppna svarsalternativ för att svarspersonerna själva skulle kunna formulera sina upplevelser och tolkningar av Carlsbergs samhällsansvar. Även om svarsfrekvensen var relativt hög var många enkäter ofullständigt ifyllda. Detta kan beror på det stora antalet öppna frågor i enkäten som kräver mer tid och engagemang av respondenten. Det var positivt att vi kunde fånga så många anställda under ett stormöte, men omständigheterna var å andra sidan tämligen hektiska. Flertalet respondenter fyllde i enkäten under själva mötet vilket förmodligen inte gav dem tillräckligt mycket tid och ro att reflektera över sina svar. Generellt blir enkäter en aning mer ytliga i svaren vid personlig utdelning av enkäter då respondenten känner större tidspress och yttre störningar (Troost 2007:59). Dessutom hade de möjlighet att prata och diskutera svaren med varandra under tiden de fyllde i, vilket kan ha påverkat precisionen i svaren och då även validiteten.

Nätenkäterna skickades ut till 300 slumpmässigt utvalda anställda, det vill säga genom ett så kallat bekvämlighetsurval (jfr Troost 2007:31), då datorn får bestämma valet av respondenter.

Nätenkäten var ett bra alternativ, då respondenterna hade möjlighet att svara på enkäten när han/hon hade tid och fick tänka igenom svaren i lugn och ro. Kontexten var alltså inte likadan för kollektivarbetarna som för tjänstemännen vilket kan ha påverkat reliabiliteten i enkätsvaren (jfr Trost 2007:64p). En fördel med nätenkäten var att den på ett enkelt sätt kunde skickas ut till flera yrkesgrupper på de geografiska avdelningarna, i Falkenberg, Göteborg, Stockholm och Ramlösa. Till en början skapades samma enkät till tjänstemännen som till kollektivarbetarna på företaget. Trots att enkäterna skickades ut med hjälp av Kämpe, hade det efter ett par dagar ännu inte kommit in några svar. Vi blev kontaktade av Kämpe, som hade fått klagomål från flera anställda över enkätens omfattning och de många öppna frågorna. För att lösa detta problem var vårt enda alternativ att göra om en del öppna frågor till frågor med svarsalternativ samt att välja bort ett par frågor. Detta resulterade i att enkäten inte blev likadan som den de kollektivanställda hade fyllt i, vilket på inget sätt är optimalt och var orsaken till att vi valde att inte använda vissa frågor från de kollektivanställdas enkäter i analysarbetet. Skadan var dock begränsad då tjänstemännen och de kollektivanställda är två tydligt skilda grupper av anställda, som också visade sig ha mycket skilda inställningar till Carlsbergs CSR. Av samma orsak behandlas de som två olika målgrupper i analysen. Analysunderlaget blev slutligen 62 enkäter från tjänstemännen.

### *3.4 Litteratur*

En stor del av teorin utgår från artiklar som omfattar forskning kring CSR eller HRM, samt mer nya teorier som kopplar samman dessa båda begrepp och discipliner. Integreringen av dessa två områden är relativt nytt och i sökandet efter mer kunskap om detta hade vi stor användning av aktuella forskningsjournaler och tidskrifter innehållande ny forskning som publiceras regelbundet. Artiklar har vi främst funnit genom databaserna Google Scholar och Lunds universitets artikelkatalog, Elin. Vi har upplevt vissa svårigheter med att få tag på böcker i ämnet, samt att införskaffa intressant litteratur i vanlig pappersform. Därför har vi haft stor nytta av Google Books, som har varit ett bra alternativ när boken inte har varit tillgänglig för oss på annat vis. Den litteratur vi i första hand använt oss av är nyskrivna och aktuella artiklar, då forskningsområdet som vi skriver inom inte är etablerat. Därför är också många artiklar och undersökningar skrivna med utgångspunkt i nordamerikanska företag. På grund av detta blir det särskilt intressant att överföra dessa teorier till en studie av ett svenskt

företag. Sökorden har främst varit Corporate Social Responsibility, Human Resource Management, motivation, kommunikation och anställda.

### *3.5 Dokumentanalys*

Vi har analyserat Carlsbergs hemsida, broschyrer, personaltidningen Zoom samt internt material och dokument innehållande Carlsbergs CSR, som gavs till oss av de chefer vi har intervjuat. Detta gjordes för att vi ville ta del av Carlsbergs interna och externa material, samt granska olika typer av kommunikationskanaler. Det första vi gjorde, innan vi tog kontakt med företaget, var att undersöka hemsidan för att bli mer bekanta med företaget och för att se hur de arbetar med just CSR frågor. Broschyrer och reklam material går även de ut till externa kunder och är därför intressant att studera för att få en större bild av företagets profilering, då de visar Carlsbergs profil utåt. Personaltidningen syftar till att informera personalen om visioner och nyheter i företaget, vilket är en kommunikationskanal för ledningen. Vi fick även ta del av interna funktionsplaner för CSR gruppen, ledningens planer för kopplingen mellan CSR och HR avdelningen samt policy för utformandet av dessa.

### *3.6 Metoddiskussion*

Studien som utförts kan inte sägas vara fullständigt generaliserbar, eftersom kunskapen har tillkommit under specifika förhållanden. Organisationen och de mänskliga faktorer som undersökts ser inte likadana ut i andra företag och det pågår ständig förändring inom organisationer (Wallén 1996:115pp). Däremot är det en studie att bygga vidare på och kan ses som ett exempel på hur CSR fungerar i ett specifikt fallföretag. Genom att använda liknande metoder och teorier kan undersökningen användas även på andra företag, under andra förhållanden.



## 4. Empiri

---

*Kapitlet behandlar den empiri som inhämtats under uppsatsarbetets gång. Inledningsvis presenteras Carlsberg och dess CSR arbete (4.1), vilket följs av företagets organisering och kommunikation av CSR (4.2) Kapitlet avslutas med en redogörelse för resultatet av de enkätundersökningar som gjorts (4.3).*

---

### 4.1 Carlsberg - "Probably the best beer in the world"

Carlsberg grundades i Danmark år 1847 av J.C. Jacobsen. Idag har Carlsberg Breweries koncernen mer än 40 000 anställda runt om i världen och deras produkter säljs på drygt 150 marknader ([www.carlsberg.com](http://www.carlsberg.com)). Carlsberg Sverige har cirka 1500 medarbetare och består idag av huvudkontor i Stockholm, ölskola och bryggerimuseum i Göteborg, öl- och läskbryggeri i Falkenberg och vattenfabrik i Ramlösa. Verksamheten består i att utveckla, producera och sälja öl, mineralvatten och läsk samt att distribuera ett brett vin- och spritsortiment. Genom sammanslagningar och uppköp av konkurrenter har Carlsberg blivit ledande inom sin bransch. Varumärken under Carlsberg är bland annat Pripps, Falcon, Tuborg, Xider, Festis, 7Up, Zingo, Ramlösa, Vichy Nouveau, Pepsi, Beck's, Stella, Bass, Brooklyn och Boddingtons. Tillsammans omsätter de omkring 3,1 miljarder SEK per år ([www.carlsberg.se](http://www.carlsberg.se)).

#### 4.1.1 Hur jobbar Carlsberg Sverige med CSR?

*"We believe that there is more to running a brewery than just brewing beer. We are committed to operating our businesses in a manner that is ethically and environmentally sound, and to supporting the responsible use of our products."*  
([www.carlsberg.com](http://www.carlsberg.com))

Citatet ovan är hämtat från Carlsbergs hemsida och visar på att de har ambitioner inom samhällsansvar. Enligt Carlsberg så innebär samhällsansvar (CSR) "att företaget integrerar sociala, ekonomiska och miljömässiga frågor i sin verksamhet utöver det som krävs av lagar och förordningar" (Carlsberg Group, 2009). Målet är att bli en ledstjärna inom samhällsansvar, vilket ska uppnås genom att företaget lever efter FN:s Global Compact. De har själva varit delaktiga i utformandet av den nya internationella standarden för CSR, ISO

26000 och är miljö- och kvalitetscertifierade av ISO. De internationella standardiseringarna består av sex fokusområden: *mänskliga rättigheter, arbetsmiljö, miljö, affärsetik, konsumentfrågor och samhällsengagemang* (www.carlsberg.se; intern PowerPoint).

Carlsbergs CSR arbete inleddes i samband med företagets vision, som kallas Vision 100/15. I slutet av 2008 påbörjades visionsimplementeringen som sträcker sig fram till år 2013. Siffrorna syftar på en målsättning om 100 procent engagemang och 15 procent lönsamhetsmarginal och visionen består av fem strategier som har utformats för att nå denna ambition. Utifrån dessa strategier har fem konkreta planer för år 2009 tagits fram (ZOOM 2008, Vol 5):

1. Utveckla en vinnande företagskultur, som utgår ifrån tydliga, gemensamma beteenden
2. Attrahera, utveckla och engagera medarbetare med rätt kompetens genom att dra nytta av koncernens resurser
3. Skapa högsta möjliga värde för oss och våra kunder genom våra varumärken och tjänster
4. Förbättra vår affärsprocess genom kontinuerlig utveckling och effektivisering
5. Vara branschens ledstjärna i samhällsansvar

#### *4.2 Organisering och kommunikation av CSR*

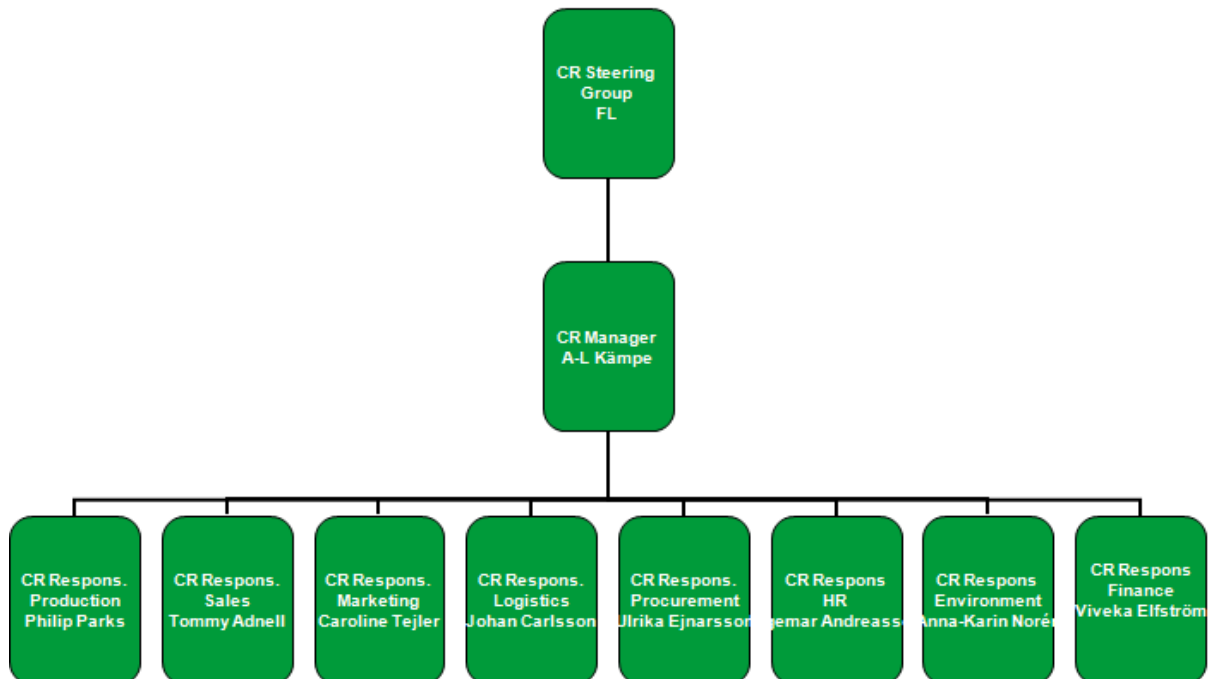
Carlsberg har över längre tid arbetat med miljöfrågor, men 2008 inleddes en än mer fokuserad strategi för implementering av CSR i hela Carlsbergs organisation. I samband med detta har det sammansatts en arbetsgrupp som ansvarar för CSR relaterade frågor. De arbetar utifrån fem fokusområden (www.carlsberg.se; Kämpe 2009):

1. Fastställa riktlinjer och processer
2. Miljö
3. Ansvarsfull konsumtion
4. Hälsosam och attraktiv arbetsplats
5. Leverantörshantering

Kämpe har det övergripande ansvaret för denna grupp, som i övrigt består av representanter från alla nivåer i företaget. Gruppen träffas, enligt intervjupersonerna, en gång i månaden och dess uppdrag innefattar utformandet av policy och funktionsplaner för CSR utformning i varje avdelning. I HR avdelningen innebär funktionsplanen bland annat hälsoprojekt och utvecklings- och kompetensplaner för personalstaben. Ingemar Andreasson, som är HR

representant i gruppen, är även ansvarig för punkten ”hälsosam och attraktiv arbetsplats”, som omfattar intern rekrytering, introduktion till nya medarbetare, karriär- och talangplanering. De enskilda medlemmarna i arbetsgruppen är även ansvariga för att implementera och kommunicera CSR arbetet i sina avdelningar. Nedan visas arbetsgruppens sammansättning:

## Carlsberg Sveriges arbetsgrupp

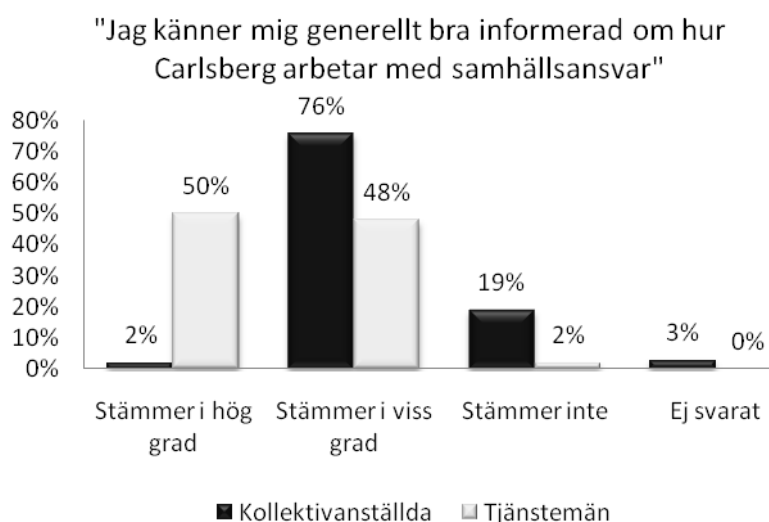


Informationsavdelningen, där Kämpe arbetar, har det övergripande ansvaret för att kommunicera ut budskapen om företagets samhällsansvar till de anställda. Kommunikationen sker främst genom stormöten, avdelningsmöten och intranätet. Ledningen träffar all personal fyra gånger om året vid stormöten, där det enligt intervjupersonerna finns utrymme för personalen att ställa frågor och ge input om hur CSR arbetet ska se ut. De genomför även workshops på varje avdelning där en chef eller ledare sätter sig ner och går igenom och diskuterar viktiga frågor med de anställda (Kämpe 2009; Jibrandt 2009). Kämpe menar att medarbetarna absolut har möjlighet att påverka, men poängterar även att ledningen inte kan ta till sig alla goda råd.

### 4.3 Resultat av enkätundersökningar

#### Hur har informationen nått ut?

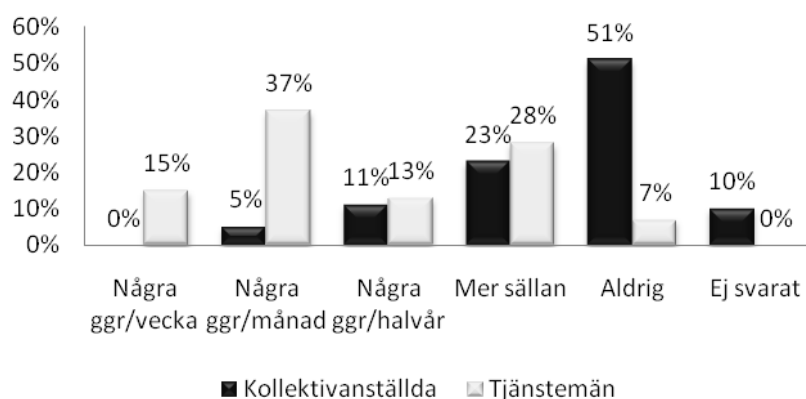
Hälften av tjänstemännen uppger att de generellt sett känner sig väl informerade kring hur Carlsberg arbetar med samhällsansvar, övriga femtio procent håller med i någon grad men inte fullständigt. Framförallt får tjänstemännen information genom intranät eller direkt från sin chef eller avdelningsledare. Sexton procent menar också att de får tillgång till information genom möten. Denna siffra är betydligt högre än de resultat vi fått från kollektivarbetarna. Där uppger över trettio procent att de fått reda på hur arbetet går till genom möten, dock finns här även ett bortfall då en fjärdedel av de tillfrågade valt att inte svara på frågan. Även kollektivarbetarna anger att de har fått information genom intranätet, dock i mindre grad. Generellt sett känner sig kollektivarbetarna inte särskilt väl informerade kring hur Carlsberg arbetar med samhällsansvar och nitton procent menar att de inte har blivit informerade alls (figur 1).



Figur 1.

Endast fem procent av de kollektivanställda uppger att de talar med kollegor om Carlsbergs samhällsansvar några gånger i månaden och över hälften säger att de aldrig nämnt frågan i en diskussion med en kollega (figur 2). Här kan vi se en stor skillnad då över hälften av tjänstemännen anger att de pratar med kollegor om företagets samhällsansvar minst en gång i månaden.

### Hur ofta pratar du med dina kollegor om Carlsbergs samhällsansvar?



**Figur 2.**

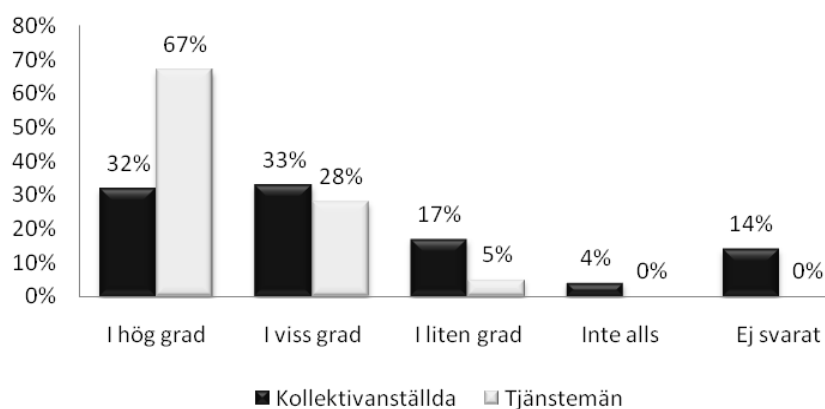
Därutöver påstår mer än sjuttio procent av de kollektivanställda att de heller aldrig pratat med vänner utanför jobbet om Carlsbergs arbete med samhällsansvar. Cirka åttio procent av tjänstemännen svarar att de har diskuterat frågan med utomstående och då generellt i positiva termer.

#### *Hur påverkar det de anställda?*

Enkätresultatet visar också en skillnad på frågan om huruvida det är viktigt att jobba på ett företag som arbetar med samhällsansvar. Bland tjänstemännen är det bara en liten del, fem procent, som inte anser att det är speciellt viktigt. Siffran ökar betydligt om vi ser till kollektivarbetarnas svar (figur 3). Även om majoriteten av kollektivarbetarna anser det vara viktigt är det ändå en femtedel som inte håller med dem. Tjänstemännen relaterar främst sina svar, om vikten av arbetsplatsens samhällsansvar samt dagens samhälls- och miljösituation kring personliga värderingar. Cirka tjugo procent nämner också samhällsansvarets betydelse för företagets externa rykte. Bland kollektivarbetarna dominerar svaret att det är viktigt på grund av hotet mot miljön, men många uppger också att det har en betydelse för personliga värderingar och tillfredställelse.

Över nittio procent av tjänstemännen menar att CSR arbetet i Carlsberg, mer eller mindre, har ökat deras motivation och arbetsglädje. Detta svar skiljer sig betydligt från hur kollektivarbetarna anser att CSR arbetet har påverkat dem. Här svarar endast tjugo procent att det har haft en positiv inverkan, fyrtio procent menar att det inte har haft någon påverkan alls medan resterande valde att inte svara på frågan.

Hur viktigt skulle du säga att det är för dig att jobba på ett företag som arbetar med samhällsansvar?



Figur 3.

Över nittio procent av tjänstemännen menar att de själva har möjlighet att påverka arbetet kring CSR på Carlsberg, samma antal uppger även att en eller flera av deras arbetsuppgifter inkluderar samhällsansvar och att de, mer eller mindre, pratar om ämnet då och då med sina kollegor. Bland kollektivarbetarna menar över en tredjedel att de inte alls har möjlighet att påverka på vilket sätt arbetet utförs.

## 5. Hur ser internkommunikationen av CSR ut på Carlsberg Sverige och hur uppfattas den av de anställda?

---

### *5.1 Intern kommunikation av CSR strategier*

Att Carlsberg har en arbetsgrupp som arbetar med CSR frågor, visar på att företaget prioriterar denna fråga. Gruppen har representanter från alla avdelningar av företaget, vilket ger goda förutsättningar för att göra alla avdelningar delaktiga och informerade.

Carlsberg är fortfarande i inledningsfasen av att på ett strategiskt och strukturerat sätt informera de anställda om ansvarsfrågor och enligt Kämpe vill de undvika det hon benämner som en "brain-wash", det vill säga att de anställda överöses med information. Kommunikationen sker istället steg för steg allteftersom de kommer framåt med CSR gruppens arbete. Med denna strategi sällar ledningen i informationen som ska kommuniceras ut och undviker på så sätt att utsätta medarbetare för ett informationsöverflöd med allt för många budskap (jfr Heide 2005; Simonsson 2005; Falkheimer & Heide 2007). Å andra sidan påpekar CSR forskare vikten av att CSR kommuniceras ut i företaget för att ge engagerad personal (Heslin & Ochoa 2008) och att de anställda ofta vet för lite om företagets CSR initiativ därför att ledningen missar att informera de anställda (Bhattacharya, Sen, & Korschun 2008). Det blir en viktig uppgift för ledningen att hitta en givande balans mellan dessa två betraktelsesätt.

Kämpe har en uppfattning om att 90 procent av de anställda känner till företagets arbete med samhällsansvar genom deras strategilansering. Andreasson menar att det finns en större inblick i arbetet bland anställda på tjänstenivå än på kollektivnivå. Enligt Bhattacharya, Sen, & Korschun (2008) är det ett återkommande problem vid CSR implementeringar, att skapa lika stor medvetenhet bland anställda på olika nivåer, eftersom de inte är lika nära ledningen. Både Kämpe och Andreasson anser att den viktigaste kommunikationen till personalen berör de frågor som är relaterade till deras arbetskamrater och deras närmiljö. När det gäller samhällsfrågor som mänskliga rättigheter, menar Jibrandt att det är ett område som de jobbar med på policynivå och inget de arbetar aktivt med att kommunicera ut till medarbetarna. Han

menar istället att det ska speglas i sättet de kommunicerar med de anställda. Flera forskare menar att många företag är mycket bra på att informera de externa intressenterna om sina CSR praktiker, men ofta missar att informera de interna intressenterna, vilka är personalen. Det är en anledning till att anställda ofta känner sig dåligt informerade. Enligt dessa teorier bör alla de visioner och mål som företaget har med sin CSR satsning, kommuniceras till medarbetarna för att uppnå bästa effekt (Bhattacharya, Sen, & Korschun 2008; Heslin & Ochoa 2008). Ledningen på Carlsberg anser däremot att endast de delar av CSR som direkt berör personalen bör delges. Utifrån ovanstående teorier om informationsöverflöd kontra CSR forskares betoning på fullständig upplysning, kan stora mängder av information som förs till de anställda ses som något positivt eller negativt. Denna diskussion förs vidare i kapitel sju.

Nästintill samtliga tjänstemän anger att de ”i stor grad” eller ”i någon grad” är informerade om Carlsbergs arbete med samhällsansvar och endast två procent uppger att de inte är informerade alls. Ledningen, som är de som främst står för utformandet och kommunikationen av samhällsansvaret, har lyckats bra med att medvetandegöra och uppmärksamma tjänstemännen på vad som görs i dessa frågor. Över hälften av de kollektivanställda anger däremot att de generellt inte känner sig tillräckligt informerade om CSR arbetet. Internkommunikationen har alltså inte i samma grad nått fram till denna grupp, vilket kan förklara varför de inte i lika stor utsträckning som tjänstemännen känner till vad samhällsansvaret på Carlsberg innebär.

## *5.2 Delaktighet och närhet till CSR arbetet*

Det är i enkätsvaren tydligt att de kollektivanställda nämner de CSR praktiker som de ser i vardagen. Många av dem som jobbar på lagret har exempelvis skrivit källsortering och ansvarsfull alkoholkonsumtion som viktiga ansvarsområden, medan chaufförerna har nämnt bland annat ecodriving. Flera personer har nämnt att det står en liten varnande text på starkölen och att Carlsberg har hjälpt kollegor med alkoholproblem. Det är alltså mycket konkreta saker som tas upp och inte de centrala riktlinjerna i företagets CSR strategi. Tretton procent av de kollektivanställda anger dessutom att de inte vet på vilket sätt Carlsberg arbetar med samhällsansvar. Drygt en fjärdedel har valt att inte svara på frågan, vilket kan tyda på att de inte direkt är medvetna om vad Carlsbergs samhällsansvar skulle innebära. Den generella bilden som visar sig här, är att de kollektivanställda är mer oklara kring samhällsansvarets innebörd än vad tjänstemännen är.



Genom olika kommentarer från tjänstemännen har vi fått en god indikation på hur de uppfattar samhällsarbetet. *"Viktigt att få CSR som en naturlig del i arbetet, att vi tar hänsyn till detta i våra handlingar och beslut"* och *"Vi har alltid arbetat för ett positivt användande av våra produkter"*. Dessa kommentarer och liknande, visar att tjänstemännen relaterar till CSR arbetet på ett strategiskt och övergripande plan. Hela 90 procent anger att en eller flera av deras arbetsuppgifter innebär samhällsansvar. Detta indikerar på att det ingår som en aktiv del av deras vardag. De menar även i stor utsträckning att de har möjlighet att påverka hur Carlsberg arbetar med samhällsansvar.

Även kollektivarbetarna tillfrågades om hur de kunde påverka CSR arbetet. Återigen angav de praktiker som ingår i deras vardagliga uppgifter, så som: *"Sortera skräp och tomglas och petflaskor"* och *"Vad och hur vi slänger saker"*. En tredjedel av de tillfrågade anger dock att de inte kan påverka hur företaget arbetar med samhällsansvar. Vissa har lagt till kommentarer som: *"Är plockare"* eller *"Ledningen bryr sig om pengar, inte om oss"* och *"Men vi får inte beröm om vi gör något så därför gör vi inte det."* Den första kommentaren vittnar om att denna person ser det som en självklarhet att en anställd i hans/hennes position inte kan påverka sådana beslut eller praktiker. De sista kommentarerna tyder på en önskan om att kunna påverka och göra sin röst hörd, men att detta inte är möjligt. En annan kommentar lyder: *"Hade varit mycket trevligare om jag kunde säga något men eftersom infon är så svag är det inte lätt"*, vilket återigen tyder på att informationen kunde vara mycket bättre, men att ett visst intresse finns där.

Bhattacharya et al. (2008) skriver, att de anställda bör föras närmare CSR genom att frågorna diskuteras och kommuniceras, för att på så sätt skapa en gynnsam arbetsmiljö där personalen känner sig delaktig och viktig i CSR arbetet. De menar att om avståndet är för stort mellan den anställda och avdelningen där CSR initiativen tas, involveras inte medarbetarna, trots att de kanske önskar att vara mer engagerade i aktiviteterna. De kollektivanställda på Carlsberg arbetar av naturliga skäl längre bort från de avdelningar där besluten om samhällsansvar fattas. Här ligger troligen en av de främsta faktorerna till att denna målgrupp inte känner sig lika involverad och delaktig som tjänstemännen. Enligt ledningen kan medarbetare påverka CSR arbetet genom att komma med feedback på stormöten och avdelningsworkshops, där viktiga frågor diskuteras. Trots detta kommer tjänstemännen alltid vara närmare de strategiska besluten. De arbetar fysiskt närmare de beslutsfattande avdelningarna, träffar ledningen oftare och har större möjlighet till att ingå i spontan och informell internkommunikation kring CSR

frågorna. De kollektivanställda jobbar i fabriken eller ute på vägarna och träffar främst ledningen under formella former som stormöten.

Som tidigare nämnts befinner Carlsberg sig fortfarande i inledningsfasen av arbetet med CSR och ledningen påpekar att mer information om CSR kommer att delges under hösten 2009 eller under nästkommande år då implementeringsarbetet av CSR strategierna ges större fokus. Här ligger en del av förklaringen till att de kollektivanställda känner sig sämre informerade än tjänstemännen. Ledningen har inte gått ut med all den planerade, formella informationen om CSR ännu. Då de kollektivanställda inte har lika bra möjligheter att ta del av den snabbt spridande informella kommunikationen, på grund av avståndet till ledningen, så har de inte haft samma förutsättningar för att vara informerade. En stor del av CSR kommunikationen sker över intranätet. Dock har de flesta kollektivarbetare inte tillgång till intranätet på arbetsplatsen, så för att nå ut till dessa använder sig ledningen av en personaltidning samt annan information som delas ut i pappersform. Intranätet ses generellt som en bra kommunikationsform, då de når ut med samma typ av information till samtliga medarbetare (Falkheimer & Heide 2007). Tjänstemännen har en given fördel då de har större tillgång till intranätet.

En annan faktor till den ojämna informationsfördelningen är att tjänstemännen i högre grad än de kollektivanställda är i kontakt med de externa intressenterna och därmed blir de oundvikligt mer medvetna om CSR frågorna. Kämpe berättar att feedbacken om CSR oftast kommer från försäljningsavdelningen som i mötet med kunden märker att dessa ansvarsfrågor blir allt vanligare och viktigare för kunden. Försäljarna har kontakt med dessa kunder och märker därmed tydligt den skillnad som CSR arbetet gör i relationen till omvärlden och därmed också det goda som det kan göra för Carlsberg.

### *5.3 Summering*

Kämpe menar att omkring 90 procent av de anställda känner till att samhällsansvar är en del av företagets vision. Det är inte möjligt att säga någonting om hur många som faktiskt känner till detta, men vi kan konstatera att kännedomen om CRS för de kollektivanställda är begränsad till de nära upplevelserna i vardagen. Tjänstemännen däremot visar större vetskap om företagets arbete med CSR på ett strategiskt plan. De känner sig även bättre informerade och anser också i högre grad att de har möjlighet att påverka. Bhattacharya et al. (2008) menar att företag, där ledningen är dem som ansvarar för all planering och implementering av CSR,

ofta kommenderar snarare än involverar personalen i arbetet. Detta verkar vara fallet på Carlsberg när det gäller de kollektivanställda. Enligt dem är deras möjlighet att påverka samhällsansvaret begränsad till att genomföra de praktiker som redan är bestämda av ledningen, såsom källsortering. På så sätt blir de kollektivanställda inte delaktiga i samma utsträckning som tjänstemännen, även om vi kan se ett visst intresse hos dem att bli mer involverade.

Vi kan klargöra att många av de kollektivanställda är *medvetna* om ämnet men att de inte har fått den *kunskapen* de behöver ifrån ledningens sida. Detta hänger sannolikt ihop med att företaget ännu är i den inledande fasen kring CSR arbetet och därmed inte har kommit till kunskapssteget ännu, för att använda Palms (2006) stegmetafor. Tjänstemännen har en högre nivå av kunskap och verkar i högre grad involverade och intresserade av arbetet. Detta kan bero på att de jobbar närmare de instanser som fattar beslut om CSR strategier, att de arbetar närmare externa intressenter samt att de lättare kommer i kontakt med informell kommunikation.

## 6. Vilken inverkan har Carlsberg Sveriges CSR arbete på de anställda?

---

### 6.1 Motivation och engagemang till följd av CSR

Jibrandt, Andreasson och Kämpe är alla intresserade av CSRs inverkan på motivation och lojalitet. Kämpe vill att de anställda ska känna att de jobbar för en ”... viktig, stor sak, inte bara för sitt levebröd” och menar även att ”... stolthet är nästan en av de viktigaste aspekterna för att behålla en medarbetare”. Andreasson säger att en målsättning för hösten är, att medarbetarna känner sig ”stolta över detta när man pratar med sina kompisar”. En satsning är att de utser ”Ecodriver of the year”, som uppmuntrar chaufförer att köra bränslesnålt och miljövänligt (ZOOM 2008, Vol 5). Ett sådant pris klargör för medarbetarna att en satsning på samhällsansvar är en viktig fråga samtidigt som de själva blir engagerade i processen och får beröm för det dem gör. Detta kan bidra till att skapa en företagskultur kring CSR arbetet, där de anställda har gemensamma visioner och målsättningar och är väl införstådda med det arbete de själva kan göra för att påverka och ta ansvar. Ledningen uppmärksammar här det som Lockwood (2007) benämner som psykologiska effekter hos personalen, vilka leder till att högre grad av engagemang och tillfredställelse uppnås.

Det finns skilda meningar bland de kollektivanställda om vikten av att jobba för ett företag som arbetar med samhällsansvar. Cirka två tredjedelar anger att det är viktigt ”i någon grad” eller ”i hög grad”. Ett stort antal kollektivanställda har i generella termer kommenterat om varför det är en viktig fråga: ”För framtiden och för mänskligheten” och ”Viktigt att alla bidrar”. Dessa uttalanden är troligtvis ett resultat av att samhällsansvar allt mer har kommit upp på agendan de senaste åren. Som en annan respondent uttrycker det: ”Ligger i framtidens mentalitet. Vi måste ta till vara på varandra”. Samhällsansvar ligger inbäddat i människors mentalitet idag och kommer antagligen att göra det ännu mer i framtiden. Det ökade fokus på miljöfrågor som finns i media och debatt har haft stor effekt på befolkningen. Detta har sannolikt bidragit till att många människor har allt större medvetenhet om miljöfrågor och därför också anser att deras arbetsplats bör bidra aktivt i dessa frågor. En person skriver: ”Så man slippar skämmas /.../ om inte företaget tar ansvar och jag är anställd där så känner jag mig skyldig”. Andra menar att det är viktigt att kunna ”stå” för produkten. Här är det tydligt

att respondenterna kopplar arbetsplatsens ansvarstagande till en egen känsla av att vara en del av en kultur och ett företag som de kan vara stolta över. Detta stämmer överens med Holst Hansens (2007) teori om att känslan av att kunna stå för företagets agerande och värderingar har kommit att bli en betydande fråga för anställda. En del av de kollektivanställda har dock kommenterat: ”Att ha ett jobb är det viktigaste”, ”Inkomst före samhällsansvar” och ”Lön den 25:e, det räcker”. Här framgår det att inte alla kollektivanställda på Carlsberg anser att samhällsansvar är en betydelsefull faktor. Det är tvärtom viktigare att överhuvudtaget ha ett arbete och en inkomst.

Hälften av de kollektivanställda har angett att de ”aldrig” pratar med arbetskollegor om företagets CSR arbete och de som pratar med kollegor gör det sällan. Generellt diskuteras denna fråga alltså inte mycket på arbetsplatsen. Detta tyder på att samhällsansvar inte är ett ämne som diskuteras i vardagen. På samma sätt har väldigt få kollektivanställda angett att de pratar med familj eller vänner om det samhällsansvar som finns på deras arbetsplats.

I kontrast till de ovanstående siffrorna anger närapå 80 procent av tjänstemännen att de i positiva termer har berättat om företagets CSR arbete för familj och/eller vänner. Likaså säger drygt hälften av tjänstemännen att de diskuterar ansvarsfrågor med sina kollegor minst några gånger i månaden. Att de talar om dessa frågor både internt och externt visar på att de är medvetna och engagerade, även utanför arbetet. Det visar också att de gärna berättar för utomstående om det goda som arbetsplatsen gör och att de känner en stolthet över det. Två utav tre tjänstemän anger att det i hög grad är viktigt för dem att jobba på ett företag med samhällsansvar och inte en enda svarar att det inte alls spelar någon roll. Rent konkret så relaterar drygt 40 procent till personliga värderingar i frågan om varför det är viktigt. Uttalanden som ”Jag vill kunna stå för att jag arbetar på min arbetsplats - känna mig stolt och så”, ”för att jag ska kunna stå för det jag jobbar med är det viktigt” och ”det är viktigt för jag vill inte jobba för ett företag som utnyttjar andra för att tjäna pengar på ex. barnarbete”, visar på att samhällsansvaret är en viktig faktor för att de anställda själva ska känna sig tillfreds och trivas på arbetet. Detta underbygger teorin om ett större etiskt medvetande hos de anställda samt att ansvarsfulla företag ger stoltare medarbetare. Resonemanget blir extra tydligt i en av respondenternas svar som lyder: ”Vill inte gärna framstå som en som jobbar med något ingen tycker om”. En del skriver också att samhällsansvar ”ligger i tiden”, vilket understryker just denna teori och kan tolkas som att medarbetarna är medvetna om vikten av samhällsansvar för att följa med tiden och därmed konkurrensen.

Flera anställda, på olika nivåer, påpekar vikten av att engagera sig i samhällsansvar på grund av att Carlsberg säljer produkter med alkohol och intar därmed en riskorienterad syn på samhällsansvaret (Enell 2005). En del tjänstemän relaterar till de externa effekterna av samhällsansvar, som till exempel att det ”är positivt i dialog med kunder” och ”är centralt för att långsiktigt bygga vårt företags anseende”. Här ligger fokus på relationen till yttre intressenter, rykte och image. Det vill säga att förbättra varumärket. Som Enell (2005) påpekat så hänger varumärkets image ihop med de anställdas känslor för företaget och på så sätt kan även detta perspektiv vara viktigt för nöjdhet och motivation i förhållande till jobbet. Om säljare upplever positiv respons från kunder på grund av Carlsbergs samhällsansvar, påverkas deras arbetsglädje på samma sätt som positiv feedback från den övriga omgivningen skapar ett ökat värde för de anställda. Ett sådant värde, som de anställda ger uttryck för här, tyder på att de får ut något av deras *bytteforhold* (Holst Hansen 2007) med företaget. Detta resonemang hänger bra ihop med att hela 92 procent av tjänstemännen menar att Carlsbergs samhällsansvar ökar deras arbetsglädje helt eller till viss del.

## 6.2 Summering

Som framgått av intervjuerna, är en av ledningens målsättningar att de anställda ska motiveras och känna stolthet över CSR arbetet. De anställda är överlag överrens om att samhällsansvar ligger i tiden och att det är viktigt att arbetsplatsen engagerar sig i miljö och samhälle. Detta kan vidare leda till att personalen får en inre känsla av stolthet, om företagets visioner stämmer överrens med individens. Att Carlsberg producerar varor med alkoholhaltiga drycker är också en faktor som många reflekterar över och anser att företaget dessutom har ansvar för följder av en sådan konsumtion.

En stor del av tjänstemännen på Carlsberg talar internt om samhällsansvar och anser att det är viktiga frågor, vilket visar på en stor medvetenhet och ett engagemang kring dessa aktiviteter. På kollektivnivå pratas det inte i lika hög grad om ansvaret på arbetsplatsen, framförallt är det inte lika stor del som talar om det utanför arbetet. De anser generellt att det är mindre viktigt för dem att arbeta på ett företag som praktiserar samhällsansvar och en del betonar istället vikten av att ha en inkomst. Det finns tydliga skillnader mellan tjänstemännens kommentarer och de kollektivanställdas uttalanden vilka kommer att diskuteras vidare i nästa kapitel.

## 7. Vilket samband finns mellan graden av internkommunikation och effekten på de anställda?

---

### *7.1 Information, delaktighet och motivation*

Som vi tidigare nämnt har många författare pekat på en stark koppling mellan intern kommunikation och graden av motivation och engagemang bland medarbetare. När det kommer till CSR så bör ledningen informera och involvera de anställda om de goda aktiviteter företaget är engagerade i för att motivera och behålla hängiven och effektiv personal (Heslin & Ochoa 2008; Bhattacharya, Sen & Korschun 2008). Med detta i tanke är det intressant att se på förhållandet mellan kommunikation och engagemang bland de anställda på Carlsberg.

Vi kan tydligt se ett mönster mellan de anställdas känsla av att vara informerade/involverade och deras engagemang i samhällsansvaret. De kollektivanställda känner sig mindre informerade, känner inte i särskilt stor utsträckning att de kan påverka och är inte i kontakt med det strategiska arbetet, speciellt inte i vardagen, så som tjänstemännen är. Här ligger enligt teorierna en stor del av förklaringen till de kollektivanställdas lägre grad av motivation kring Carlsbergs CSR praktiker och deras hållning till vikten av samhällsansvar, som är betydligt lägre än tjänstemännen. De kollektivanställda har inte fått samma möjligheter som tjänstemännen att uppleva motivation med tanke på informationsnivån som skiljer sig betydligt mellan de två grupperna. Tjänstemännen är nära CSR arbetet på ett mer strategiskt plan och upplever i högre grad att de kan vara med och påverka, vilket enligt flera forskare ökar motivationen och engagemanget. Som Bhattacharya, Sen & Korschun (2008) skriver så kan aktiv medverkan från personalens sida medföra psykologiska faktorer som högre grad av engagemang, större moral och tillfredställelse på jobbet.

Tjänstemännen har också i större utsträckning möjlighet att uppleva de externa effekterna av samhällsansvaret. Detta blev tydligt i exemplet med försäljarna som direkt upplever en greppbar effekt av Carlsbergs samhällsansvar i dialogen med kunder. Detta skapar en högre grad av delaktighet i CSR praktikerna, som därmed har större chans att få en effekt på

försäljarna i form av en positiv känsla kring arbetsplatsen och en ökad arbetsglädje, jämfört med de kollektivanställda som inte på samma sätt är i kontakt med de yttre intressenterna.

En stor del av de kollektivanställda är dock medvetna om CSR frågorna och några ger uttryck för att de gärna vill informeras och involveras i högre grad. Detta betyder att det kan finnas potential för dem att bli engagerade och motiverade genom företagets samhällsansvar, om de i högre grad informeras och involveras. Men inte förrän det byggs in i företagskulturen kan de på riktigt börja skapa psykologiska effekter i form utav motivation och lojalitet. Det är ledningen som ska vara katalysator för företagskulturen och sätta agendan för vad som är betydande i de anställdas vardag och därmed den interna dialogen (Lockwood 2007). De kollektivanställda anger att de inte pratar mycket med arbetskamrater om CSR, vilket tyder på att det inte finns en kultur kring dessa frågor. Om inte ledningen tar upp samhällsansvar som en viktig punkt på agendan i kommunikationen med de anställda, är det inte så sannolikt att de anställda börjar prata om det sinsemellan. En kultur kring CSR uppstår alltså inte av sig själv, utan genom ledningens kommunikation med medarbetarna. Även om informationen har gått *ut* genom intranät, möten och personaltidningar har den inte nödvändigtvis gått *in* hos de anställda. Som Simonsson (2005) betonar så är en av ledningens viktigaste roller att hjälpa de anställda att tolka och förklara informationen som går ut. Information utan medföljande hjälp till tolkning är enbart *överföring* av information, vilket oftast inte tas in av mottagaren (Larsson 2001; Palm 2006; Falkheimer & Heide 2007) speciellt inte om denna från början har en låg grad av intresse för informationen så som de kollektivanställda kan sägas ha jämfört med tjänstemännen. Mottagaren måste vara motiverad för att ta till sig informationen (Larsson 2001) och om de kollektivanställda inte känner att dessa frågor angår dem kommer informationen alltså inte fastna varken hos individen eller i kulturen. Bristen på kultur och gemensam medvetenhet om CSR bland de kollektivanställda kan därför mycket väl vara en naturlig följd av bristfällig internkommunikation. De informella kommunikationsvägarna, till exempel den dagliga dialogen mellan de anställda, har stor potential att bidra positivt till att ett ämne blir mer förankrat i de anställdas medvetenhet och hjälpa till med att skapa mening i en förändringsprocess (Falkheimer & Heide 2007). Därför skulle det gynna en gemensam kultur kring samhällsansvar om de anställda pratade mer om det inbördes – förutsatt att det är i positiva termer. En informell och spontan kommunikation underlättar meningsskapandet av den information som ges till de anställda (Falkheimer & Heide 2007) och på så sätt kan innebörden av Carlsbergs CSR blir klarare för personalen om denna typ av kommunikation stärks.



## 7.2 Värden och attitydfilter

Undersökningen på Carlsberg har visat att det är svårare att engagera anställda på den operativa nivån. Som redan nämnts beror detta på att de jobbar längre från de strategiska beslutsfattarna och inte känner sig delaktiga och informerade på samma sätt som anställda närmare ledningen. Detta visar att för att kunna utnyttja potentialen att engagera och motivera personal genom CSR praktiker, krävs information, kommunikation och delaktiggörande av personalen. Detta argument kan dock inte stå ensamt när det gäller att förklara skillnaden mellan de kollektivanställda och tjänstemännen.

Undersökningen visar tydliga skillnader i vad dessa två grupper förväntar sig av ett arbete. Holst Hansen skriver om *det nye bytteforhold* och flera forskare påpekar denna ökade etiska medvetenhet och behov av meningsfullhet i jobbet. Men dessa psykologiska faktorer gäller knappast i lika hög grad för alla typer av personal. I vår undersökning står det klart att tjänstemännen har mycket högre grad av medvetenhet kring CSR frågorna och ger uttryck för att de betyder mer för deras arbetstrivsel. Många av de kollektivanställda anger också att de tycker det är viktigt att jobba på ett företag som arbetar med samhällsansvar och en del nämner också att de skäms om Carlsberg gör något oetiskt. Generellt reflekterar de i mindre personliga termer när det gäller orsaken till varför det är viktigt. Många argumenterar för att det är viktigt ”för jorden och framtiden” eller att det är viktigt att ”alla bidrar”. De kollektivanställda är mer intresserade av lön och att överhuvudtaget ha ett arbete än tjänstemännen. Denna hållning förstärks troligen av finanskrisen, men är också ett tecken på att de kollektivanställda är en annan målgrupp än tjänstemännen med olika egenskaper (jfr Palm). Det är naturligt nog inte samma element som utgör ett meningsfullt arbete för de två grupperna av anställda. För de kollektivanställda är viktiga värden bland annat lön och trygghet, medan tjänstemännen värdesätter andra element i jobbet – till exempel att företaget har ett etiskt beteende. Härmed inte sagt att det inte finns undantag - värden och meningsskapande är såklart individuella – men vi kunde ändå skönja en inställning bland många av de kollektivanställda, om att Carlsbergs samhällsansvar inte var något som berörde dem. Detta kom också till uttryck genom den generella oviljan att mer noggrant svara på enkäten. Som vi berört tidigare kan detta bero på att de inte har fått tillräckligt med information och kunskap från ledningshållet, men det kan också bero på att de kollektivanställdas *attityd* till ämnet i botten skiljer sig från tjänstemännen. Vissa har kännedom om ämnet och kan troligen inspireras till att sätta samhällsansvaret högre på listan

över värden. Andra kommer antagligen inte ändra sin attityd eller minska det ”mentala avståndet” (jfr Palm 2006) till ämnet oavsett vilken kunskapsnivå företaget förser dem med. Skillnaden i attityd till CSR beror därför inte bara på kommunikationsnivå utan även på olika värden och yrkesidentitet som i sin tur påverkar beredskap och motivation för att ta till sig informationen (jfr Larsson 2001; Palm 2006). Motivation uppstår inte bara som ett resultat av information, utan motivation är också nödvändigt för att ta till sig informationen (Larsson 2001). Målgruppens attitydfilter har betydelse för hur informationen uppfattas och huruvida den accepteras (jfr Hansson et al 1992 se Larsson 2001). Tjänstemännen och de kollektivanställda har olika attitydfilter och kan därför inte förväntas hantera informationen på samma sätt eller ha samma inställning till ämnet.

### *7.3 Summering*

Sammanhanget mellan informationsnivån och den delaktighet som de anställda känner samt deras grad av motivation från CSR arbetet, kommer speciellt till uttryck i skillnaden mellan tjänstemän och kollektivanställda. Men kommunikation är dock inte den enda orsaken till skillnaden mellan dessa två målgrupper, utan även gruppernas attitydfilter, värden och yrkesidentitet spelar roll för vad som får dem motiverade och vad som skapar meningsfullhet i jobbet. De kollektivanställda tycker att det är mindre viktigt än tjänstemännen, att arbetsplatsen är engagerade i samhällsansvar och en del av dem ger uttryck för att det är viktigare att ha ett jobb och en inkomst. Därför är det viktigt för ledningen att ta hänsyn till målgruppen vid kommunikation kring CSR.

## 8. Diskussion

---

### *8.1 Hur mycket information behövs för att skapa motivation?*

Vi har hittills utgått ifrån att ett företags etiska handlingar ska kommuniceras ut till de anställda, så som CSR forskare har poängterat. Men är det nödvändigt att informera om allt? Utifrån undersökningen är det möjligt att argumentera för att allt CSR arbete bör kommuniceras ut till samtliga anställda eftersom vi sett att de som har störst kännedom om CSR och arbetar med det mer i vardagen, är de som upplever störst personlig motivation och stolthet till följd av CSR arbetet och som anser det vara en viktig fråga. Å andra sidan är kommunikation inte den enda förklaringen till motiverade medarbetare, utan målgruppens attityder och föreställningsvärld kring ett ämne är också en viktig faktor att beakta (Hansson se Larsson 2001). Ledningen på Carlsberg måste vara särskilt uppmärksamma på skillnaden i attitydfilter och värden mellan kollektivanställda och tjänstemän. Andreasson visar en medvetenhet om detta, i det han säger att de anställda bör informeras om det som är nära dem i vardagen. Enligt Andreasson behöver alltså inte alla anställda känna till samhällsansvaret på lika villkor.

En annan problematik är risken att skapa ett kommunikationsöverflöd, som kan förvirra de anställda istället för att göra dem uppmärksamma på de väsentligaste delarna. Detta leder till en fråga om vad som är väsentligast och om detta är likadant för olika målgrupper inom organisationen. Resonemanget om attitydfilter säger att kommunikationen bör ha olika form och innehåll för olika målgrupper. De kollektivanställda relaterar till CSR handlingar som ligger dem nära, medan tjänstemännens relation till ämnet är mer strategiskt. Denna skillnad behöver inte enbart tolkas som en nackdel, eller som ett uttryck för att de kollektivanställda borde få en större helhetsbild av samhällsansvaret. Frågan är hur dessa skillnader kan användas av ledningen för att sälla och sortera (jfr Simonsson 2005) i den information som ges till de två målgrupperna, utifrån kunskapen om deras olika referensram, värden och attitydfilter. Som Andreasson påpekar behöver alla inte veta allt, utan främst det som påverkar dem i vardagen. Detta stämmer bra ihop med tanken om att en mottagare ska vara motiverad för att ta emot information och att de ofta motiveras mer av det som ligger nära. Insikten om skillnaden hos tjänstemän och kollektivanställda på Carlsberg är också användbar för chefer i syfte att förädla och förklara (jfr Simonsson 2005) informationen till de två

medarbetargrupperna, som har olika utgångspunkter för att ta till sig informationen och olika sätt att använda den på. Ledningen ska förädla informationen om samhällsansvaret på ett sätt som passar målgruppen och som skapar de bästa förutsättningarna för att gruppen ska känna stolthet och ökad motivation på grund av denna information. Utifrån dessa tankar kan anställda på Carlsberg känna en stolthet över CSR arbetet utan att vara helt involverad i alla aspekter av det.

## 8.2 Vad kan CSR åstadkomma på Carlsberg?

Som tidigare nämnts har Carlsberg en vision som sträcker sig fram till år 2013, som innehåller fem strategiska mål, utifrån vilka det har tagits fram fem konkreta visioner för år 2009. Den femte strategin lyder: ”Vara branschens ledstjärna i samhällsansvar”. En intressant ”upptäckt” är att arbetet med samhällsansvar i större eller mindre utsträckning även kan bidra till uppfyllelse av de resterande fyra visioner.

Första visionen är att ”utveckla en vinnande företagskultur, som utgår ifrån tydliga, gemensamma beteenden”. En CSR strategi som kommuniceras ut i hela företaget och som förankras hos medarbetarna kan dels bidra till en specifik CSR kultur, med gemensamma tankar och agerande i CSR frågor och dels till att skapa en starkare företagskultur på Carlsberg. Det innebär en positiv effekt för hela kulturen, som bidrar till att de anställda känner stolthet över arbetsplatsen.

Carlsberg önskar enligt vision två att ”attrahera, utveckla och engagera medarbetare” genom att ”dra nytta av koncernens resurser”. Genom hela uppsatsen har engagemang varit ett viktigt begrepp och det har visat sig att en stor del av de anställda på Carlsberg känner engagemang på grund av CSR arbetet. Därför kan företagets samhällsansvar ses som en sådan resurs, som har potential att engagera och motivera personalen. Samhällsansvaret kan även vara en nyttig resurs i syftet att attrahera anställda. Med *det nye bytteforhold* i tanke och anställdas höjda krav på arbetsplatsens etiska handlingar (jfr Holst Hansen), kan detta vara en betydande faktor för att attrahera framtida anställda.

Den tredje visionen, att ”skapa högsta möjliga värde för oss och våra kunder genom våra varumärken och tjänster”, har ett externt perspektiv och ligger därmed utanför denna uppsats undersökningsområde. Men som det framgår i uppsatsens inledning har många forskare

poängterat de positiva externa effekterna som CSR kan åstadkomma i form av förbättrat rykte och image hos kunderna. Genom att, liksom Carlsberg, informera försäljare om samhällsansvaret och hur de kan använda sig av det i försäljningssituationer, förstärks argumenten gentemot kunden. På så sätt spelar även den interna kommunikationen kring CSR en roll när det gäller att öka värdet på varumärket.

Carlsbergs fjärde vision är att förbättra affärsprocesserna genom utveckling och effektivisering. Även här kan CSR bidra, i det att en miljöpolicy kan vara besparande och effektiviserande. På Carlsbergs hemsida framgår det att företaget sedan 2003 har minskat energiförbrukning, vattenförbrukning och mängden av avfall betydligt genom sin miljöpolicy ([www.carlsberg.se](http://www.carlsberg.se)).

Enligt Kämpe hade Carlsberg inte valt att satsa så aktivt på CSR och implementerat det i strategin, om de inte såg en potential till ökade finansiella intäkter. Hon menar att tanken med CSR är det ska leda till konkurrensfördelar och att Carlsberg ”vinner kommersiellt” på initiativet. Med ovanstående argument kan CSR arbetet påverka Carlsbergs kommersiella värde i många aspekter och har därför potential att skapa stora konkurrensfördelar för företaget om det sköts på rätt sätt.

## 9. Slutsatser

---

*Syftet med denna uppsats var att undersöka vilken betydelse ett företags CSR arbete har för de anställdas arbetsmotivation. Vidare hur internkommunikationen av detta CSR arbete inverkar på arbetsmotivationen. Nedan presenteras våra viktigaste slutsatser.*

---

### *Personalen på Carlsberg Sverige motiveras i olika grad*

Det finns goda förutsättningar för informationsspridning av CSR på Carlsberg, då det är en fråga som prioriteras högt. Tjänstemännen visar på större kunskap om CSR arbetet och upplever generellt att de är bättre informerade och känner sig mer delaktiga i CSR arbetet än de kollektivanställda. De pratar även mer om samhällsansvar med kollegor och värdesätter att arbeta för ett företag med CSR. Vi kan se ett visst samband mellan informationsnivån och de anställdas motivation. Detta resulterar i ett antagande om att tjänstemännen, som är de som arbetar nära den beslutsfattande nivån och då också får tillgång till mer informell information, i hög grad tycker det är viktigt att arbeta på en arbetsplats med CSR samt att det i viss grad motiverar dem. Kollektivarbetarna jobbar däremot längre från beslutsnivån och uppvisar en mindre grad av engagemang i frågorna som gäller CSR samt en mindre grad av motivation. De pratar inte lika mycket med varandra eller med utomstående om Carlsbergs samhällsansvar, vilket vi kan härleda till att stoltheten över att företaget engagerar sig i sådana aktiviteter är begränsad. Kommunikation är dock inte den enda orsaken till skillnaden i engagemang mellan dessa två målgrupper, utan gruppernas attitydfilter, värden och yrkesidentitet spelar också roll för vad som inverkar på de anställda och får dem motiverade.

### *Viktigt att delaktiggöra personalen*

I stort är Carlsbergs anställda överrens om att ett engagemang i CSR är viktigt för miljö och samhälle. Men det finns stora skillnader i hur de upplever att det inverkar på dem. Enligt kollektivarbetarna är deras möjlighet att påverka samhällsvaret begränsad till att genomföra de handlingar som ledningen tagit beslut om. Flera av de kollektivanställda är medvetna om företagets CSR men anser att de inte har fått den kunskap de behöver ifrån ledningens sida för att känna att de kan påverka hur och med vad de arbetar. På så sätt blir de kollektivanställda inte delaktiga i samma utsträckning som tjänstemännen, som dessutom har mer kontakt med externa intressenter. Därmed drar vi slutsatsen att ju mer delaktig personalen

är desto större är deras möjlighet att bli motiverade, eftersom det påverkar deras vardagliga arbete på ett positivt sätt. De kollektivanställda får främst formell och planerad information exempelvis genom personaltidningen samt stormöten, vilket gör att de inte på samma sätt som tjänstemännen ingår i spontan och informell kommunikation. Informell kommunikation är mer gynnsam när det gäller att sprida kommunikationen och förankra den i företagskulturen. Därutöver får många tjänstemän respons från kunder på det samhällsarbete Carlsberg gör, vilket gör att de i hög grad själva får uppleva en positiv effekt av CSR arbetet och därmed mer arbetsglädje. Båda dessa målgrupper kan och bör delaktiggöras, men det behöver inte ske på samma sätt från ledningens sida.

#### *Ledningen bör informera (och motivera) de anställda på olika sätt*

De kollektivanställda relaterar CSR till de handlingar som ligger dem nära tillhands i vardagen. Därför bör ledningen ta hänsyn till det i kommunikationen till de kollektivanställda. Tjänstemännen pratar om CSR på ett mer strategiskt och generellt plan och bör därför vara delaktiga i CSR handlingar ur ett strategiskt perspektiv. På så sätt bemöts de respektive målgrupperna med information som de är motiverade av att ta till sig. Utifrån denna tanke kan anställda på Carlsberg känna sig stolta över CSR arbetet utan att vara helt involverad i alla aspekter av det. Ledningen har medvetet valt att inte kommunicera all information som finns tillgänglig om hur och vad de arbetar med inom CSR och undviker därmed kommunikationsöverflöd. Ifrån ledningens sida finns en önskan om att de anställda ska motiveras av CSR arbetet och känna en stolthet över Carlsberg som arbetsgivare. Ifrån kollektivarbetarnas sida finns ett visst intresse om att få mer information vilket betyder att denna grupp troligtvis kan känna ökat engagemang, till samma nivå som vi sett bland tjänstemännen.

#### *CSR – en tillgång*

Genom att anpassa CSR kommunikationen till målgrupperna och på så sätt göra dem mer delaktiga, har Carlsberg möjlighet att motivera medarbetarna i högre grad. Om Carlsberg lyckas med detta kan de skapa konkurrensfördelar genom företagets humankapital.

## 10. Avslutande reflektioner

---

En intressant slutsats är att det finns stora skillnader i kollektivarbetarnas och tjänstemännens attityd till samhällsansvaret. För Carlsbergs del skulle det vara nyttigt att gräva djupare i de två målgruppernas värden och deras sätt att ta till sig och tolka information. På så sätt skulle ledningen få en bättre utgångspunkt för att uppnå lyckad kommunikation på CSR området och därmed också bättre förutsättningar för att göra CSR arbetet till något som kan leda till ökad motivation, arbetsglädje och stolthet över arbetsplatsen. Skillnaden i attityd och värden har inte varit huvudfokus i denna uppsats men det finns potential för vidare forskning i hur just attityd, yrkesidentitet och andra psykologiska och socioekonomiska egenskaper inverkar på företags förutsättningar för att nå ut med CSR till olika interna målgrupper. En djupgående studie på detta område skulle kunna skapa större förståelse för olika interna målgruppers beredskap för att motta och ingå i kommunikation kring CSR, samt kunskap om olika målgruppers uppfattning av ett meningsfullt arbete. Större kunskap på området skulle hjälpa många företag till att förbättra kommunikationsprocesserna och uppnå konkurrensfördelar i form av motiverad och lojal arbetskraft.

Beträffande Carlsbergs CSR arbete skulle det vara intressant att göra en liknande undersökning på företaget om ett eller två år, då implementeringsfasen av CSR strategierna ska vara genomförd. Att studera kommunikationsprocessen kring CSR implementering över tid kan skapa intressanta insikter om hur eventuella förändringar i attityd och reflektioner kring samhällsansvaret gestaltar sig hos personalen. En sådan uppföljningsstudie skulle även göra vår undersökning mer generaliserbar då den skulle spegla en process och inte en ögonblicksbild. Studien kan även kompletteras med undersökningar på andra företag. Genom att använda liknande metodik och teorier under andra förhållanden kan mer generella slutsatser dras om hur CSR inverkar på olika personalgruppers motivation och stolthet under olika kommunikationsomständigheter.

Det står klart att kommunikation är ett nödvändigt verktyg för att skapa motivation bland de anställda i och med CSR – en process som i allra högsta grad ligger i tiden.



## Litteraturförteckning

Barney, J., & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management, Vol 37:1* , ss. 31-46.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). Building Competitive Advantage Through People. *MIT Sloan Management Review* , 34-41.

Bhattacharya, C., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review, Vol 49* , 37-44.

Bonnor, L., Lund, K., & Meldgaard, K. (2000). *Human Resource Management - Fremtidens Vinderkriterium*. Börsens Bogklubb.

Crowther, D., & Capaldi, N. (2008). *The Ashgate Research Companion to Corporate Social Responsibility*. Ashgate Publishing, Ltd.

Edersheim Haas, E., & Wynett, C. (Summer 2008). The Next Management Revolution: Investing in Social Assets. *Executive Forum* , ss. 41-48.

Ejlertsson, G. (2005). *Enkäten i praktiken. En handbok i enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Elkington, J. (2000). Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Journal of Business Ethics, Vol 23* .

Enell, M. (Oktober 2005). Näringslivets roll i arbetet med hållbar utveckling. *Perspektiv på hållbar utveckling* , ss. 49-58.

Falkheimer, J., & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation*. Studentlitteratur.

Glade, B. (2008). Human Resources: CSR and Business Sustainability - HR's Leadership Role. *HRINZ* (ss. 51-54). Auckland: New Zealand Management.

Grönroos, C. (2004). *Service Management och Marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber.

Heide, M. (2005). IKT, kommunikationslärande och organisationslärande. i M. Heide, C. Johansson, & C. Simonsson, *Kommunikation & organisation* (ss. 133-148). Liber.

Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management, Volume 1, Issue 1* , 17-43.

Heslin, P. A., & Ochoa, J. D. (2008). Understanding and Developing Strategic Corporate Social Responsibility. *Organizational Dynamics, Vol 37* , 125-144.

Holst Hansen, H. (2007). HRM - bridge over troubled water. *Innomate*.

- Ivancevich, J. M. (2006). *Human Resource Management*. The McGraw-Hill Companies.
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A. P., & Lee-Davies, L. (2009). CSR-leaders road-map. *Corporate Governance, Vol 9 No. 1* , 50-57.
- Katzenbach, J. R., & Santamaria, J. A. (1999). Firing up the front line. *Harvard Business Review (May-June)* , 107-117.
- Kissida, M. R. (den 6 Oktober 2007). How do I engage employees in the CSR agenda. *Strategic HR review, Vol. 6* , s. 7.
- Larsson, L. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *HR Magazine Vol 52* , ss. 1-11.
- Mabey, C., Salaman, G., & Storey, J. (1998). *Human Resource Management: A Strategic Introduction*. Wiley-Blackwell.
- Magnussen, L., & Hervit, C. (2008). *Personalepolitik - fra strategi til handling*. Kommuneforlaget A/S.
- Palm, L. (2006). *Kommunikationsplanering - En handbok på vetenskaplig grund*. Studentlitteratur.
- Schoemaker, M., Nijhof, A., & Jonker, J. (2006). Human Value Management. The Influence of the Contemporary Developments of Corporate Social Responsibility and Social Capital on HRM. *Management Revue, Vol 17* , 448-466.
- Sharma, S., & Sharma, J. D. (2009). Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resource Management . *Business Intelligence Journal, Vol. 2 No. 1* , ss. 205-213.
- Simonsson, C. (2005). Ledarskap och kommunikation. i M. Heide, C. Johansson, & C. Simonsson, *Kommunikation och organisation* (ss. 97-114). Liber.
- Smith, A. L. (den 1 Januari 1992). Getting Managers off their butts and in to the communication game. *Communication World* .
- Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text*. Cengage Learning EMEA.
- Trost, J. (2007). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1996). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Perspective Employees. *Academy of Management Journal, Vol 40* , 658-672.
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Weiser, J., & Zadek, S. (2000). Conversations with disbelievers: Persuading companies to address social challenges. *The Ford Foundation* .

Westrup, U., Eldh, C., & Sjöbeck, K. (2005). *Skrivhandboken - Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Institutionen for Service Management, Lund Universitet, Campus Helsingborg.

Vison 100/15 - Välkommen ombord. (2008, Vol 5). Carlsberg Sveriges personaltidning *ZOOM Med Carlsberg Sveriges medarbetare i fokus* , s. 10.

Wright, P., & McMahan, G. (1999). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. i R. S. Schuler, & S. E. Jackson, *Strategic Human Resource Management* (ss. 49-72). Wiley-Blackwell.

Vår gemensamma riktning. (2008, Vol 5). Carlsberg Sveriges personaltidning *ZOOM Med Carlsberg Sveriges medarbetare i fokus* , s. 11.

Zappalà, G. (2004). Corporate Citizenship and Human Resource Management: A New Tool or a Missed Opportunity? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol 42 , 185-203.

## Webbdokument

Carlsberg - Carlsberg Group. Tillgänglig:

<<http://www.carlsberggroup.com/COMPANY/Pages/Company.aspx>> (Läst 2009-04-27)

Carlsberg Sverige. Tillgänglig: <http://www.carlsbergsverige.se> (Läst 2009-04-15)

Carlsberg Sverige (Mars 2009). PowerPoint: Samhällsansvar (CSR) Introduktion On trade.

Enkät för tjänstemän. Tillgänglig: <<http://www.easysurvey.se/surveys/pufby/>> mellan 2009-05-09 och 2009-06-08

Europeiska kommissionen. *Samhällsansvar för små och medelstora företag*. (den 3 November 2005). Hämtat från [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index\\_sv.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index_sv.htm) den 2 Maj 2009

## Intervjuer

Andreasson, I. (den 12 Maj 2009). Personalchef för leverantörskedjan, logistik och produktion. (S. Gollander, & S. Sandberg, Intervjuare)

Jibrandt, P. (den 7 Maj 2009). Personaldirektör på Carlsberg Sverige. (S. Löfstedt, Intervjuare)

Kämpe, A.-L. (den 22 April 2009). CSR- och informationsansvarig på Carlsberg Sverige. (S. Löfstedt, Intervjuare)

## *Bilaga 1. Intervju med Ann-Louise Kämpe*

*Intervjuperson:* Ann-Louise Kämpe, informationsdirektör och ansvarig för CSR gruppen

*Datum:* den 7 april 2009

*Intervjuform:* Personlig intervju

---

1. Hur länge har du arbetat inom branschen, inom Carlsberg och i din nuvarande yrkesroll?
2. Vad har du för arbetsuppgifter som CSR ansvarig?
3. Varför började Carlsberg arbeta med CSR?
4. Vilken typ av förarbete har ni gjort inför CSR satsningen?
5. Vad lägger ni in i begreppet CSR?
6. Kan du berätta kort om kärnan i Carlsberg arbete med socialt ansvar, miljöarbete och hållbarhets utveckling?
7. Vem bär ansvaret för att kommunicera ut ert budskap internt?
8. Sker implementeringsarbetet på alla nivåer i organisationen?
9. Hur ser det implementeringsarbetet ut?
10. Får ni feedback på hur personalen tänker kring och använder sig av den här informationen?
11. Har ni märkt att arbetet med CSR har påverkat de anställda på något sätt?
12. Vad skulle du säga att CSR satsningen ger i direkt inverkan hos de anställda?
13. I vilken utsträckningar har de anställda möjlighet att påverka ert arbete kring CSR?
14. Finns det någon avdelning som kommer med mer input än de andra?
15. Hur viktigt är det för er att personalen har kunskap i CSR? Är det exempelvis något ni ser till i rekryteringsprocessen?
16. Vilken roll har personalavdelningen i CSR arbetet? Är deras roll viktigare än någon annan avdelnings roll?
17. Vilken avdelning/direktör arbetar du mest med kring CSR frågor?
18. Har ni, redan nu, märkt någon direkt påverkan på de anställda?
19. Har ni haft några problem, än så länge, i arbetet med CSR?

20. Vad anser du var nyckelfaktorer i ett lyckat CSR arbete?
21. Vilka krav kan ni ställa på ledningen i frågan?
22. Skulle du säga att alla era medarbetare är insatta i era strategier och arbetet med CSR?
23. Vilka kommunikationskanaler använder ni för att nå ut med information kring CSR internt?
24. Tror du att ert mål, att bli mer decentraliserade, kan komma att försvåra processen att få ut kunskapen kring CSR i alla led?
25. Har anställda på kollektivnivå några arbetsuppgifter som är direkt kopplade till Carlsbergs CSR arbete?

## *Bilaga 2. Intervju med Peter Jibrandt*

*Intervjuperson:* Peter Jibrandt, personaldirektör

*Datum:* den 7 maj 2009

*Intervjuform:* Telefonintervju

---

1. Hur länge har du arbetat inom branschen och på Carlsberg Sverige?
2. Vad har du för övergripande uppgifter som personalansvarig?
3. Kan du berätta lite om kärnan i arbetet med samhällsansvar (CSR)?
4. Vad lägger ni in i begreppet samhällsansvar?
5. Vad var motiven till att inkludera personalavdelningen i detta arbete?
6. Vilka kommunikationskanaler använder ni för att nå ut med information kring CSR internt?
7. Är det du eller informationsdirektören som främst informerar personalen i dessa frågor?
8. Kan du ge ett mer vardagligt exempel på hur det ser ut när ni kommunicerar ut något till de anställda?
9. Hur vet ni om personalen tar till sig av det ni informerar om?
10. Vad skulle du säga att CSR satsningen ger i direkt inverkan hos de anställda?
11. I vilken utsträckningar har de anställda möjlighet att påverka ert arbete kring CSR?
12. Har du fått några personliga reaktioner från någon i personalen angående arbetet med CSR?
13. Hur ser implementeringsprocessen kring CSR ut?
14. Vad tycker ni är nyckelfaktorer i ett lyckat CSR arbete?
15. På vilket sätt arbetar ni med att nå ut till alla nivåer i företaget?
16. Vilken avdelning på Carlsberg, skulle du säga, är viktigast att de känner till och jobbar med CSR?
17. Vem har det yttersta ansvaret för att CSR strategierna kommuniceras ut?
18. Vilka delar av CSR arbetet går under personalavdelningens ansvar?

### *Bilaga 3. Intervju med Ingemar Andersson*

*Intervjuperson:* Ingemar Andreasson, personalchef för leverantörskedjan, logistik och produktion

*Datum:* den 12 maj 2009

*Intervjuform:* Telefonintervju

---

1. Hur ofta sammanträder ni som ingår i CSR arbetsgruppen?
2. Vilka är huvudmålen med Carlsbergs CSR satsning?
3. På vilket sätt, rent praktiskt, kommunicerar ni ut information kring CSR arbetet i organisationen?
4. Kan du beskriva din och personalavdelningens roll i arbetet?
5. Behandlar du, rent kommunikativt, andra delar av CSR arbetet än just de delar personalavdelningen fokuserar på?
6. Vad består dina arbetsuppgifter av i övrigt när du inte arbetar med CSR?
7. Hur har du upplevt att personalen reagerar på arbetet, finns det ett stort intresse bland personalen?
8. Upplever du att personalen känner till de mesta som händer?
9. Hur skulle du vilja att personalen beskriver ert CSR arbete?
10. Vilka kommunikationskanaler använder ni intern i företaget?
11. Våra undersökningar har hittills visat att de kollektivanställda bryr sig främst om lön och goda arbetskamrater och det verkar lättare att få tjänstemännen involverade och engagerade i CSR frågor, vad har du för tankar kring det påståendet?
12. Vilken avdelning på Carlsberg, skulle du säga, är viktigast att de känner till och jobbar med CSR?

## Bilaga 4. Enkät för kollektivarbetare på Carlsberg Sverige

### Enkätundersökning för personal på Carlsberg Sverige

Vi är en grupp studenter från Lunds universitet som undersöker Carlsberg Sveriges arbete med samhällsansvar. Enkäten du har framför dig har vi utformat med syfte att få er bild av hur ni som anställda på Carlsbergs uppfattar detta. Vi skulle vara väldigt tacksamma om ni tog er tid att fylla i enkäten, den kommer ha stor betydelse i vårt analysarbete. Tack!

Kön:            Man                      Kvinna

Ålder:         -25             26-35             36-45             45-55             56-

Yrke inom Carlsberg: \_\_\_\_\_

1. På vilka sätt menar du att Carlsberg jobbar med samhällsansvar? (Vad görs?)
2. Hur bra känner du dig generellt informerad om hur Carlsbergs arbetar med samhällsansvar?

*Vänligen ringa in ett av alternativen*

I hög grad                      I viss grad                      I liten grad                      Inte alls

3. Om du har blivit informerad, hur blev du informerad? (på vilket sätt, från vem, hur ofta m.m.)
4. Hur anser du att det har påverkat dig i ditt dagliga arbete, att Carlsberg jobbar med samhällsansvar? (positivt/negativt, på vilket sätt?)

*Var vänlig ringa in det svar som stämmer bäst in på dig.*

5. Har du berättat för familj och/eller vänner om Carlsbergs arbete med samhällsansvar?

Ja mycket, och generellt i positiva termer  
Ja lite, och generellt i positiva termer  
Nej inte alls  
Ja lite, och generellt i negativa termer  
Ja mycket, och generellt i negativa termer

6. Hur ofta pratar du med dina arbetskolllegor om Carlsbergs arbete med samhällsansvar?



- 1) Några gånger i veckan
- 2) Några gånger i månaden
- 3) Några gånger per halvår
- 4) Mer sällan
- 5) Aldrig

**7. I så fall - Vad sägs?**

**8. Hur viktigt skulle du säga att det är för dig att jobba på ett företag som jobbar med samhällsansvar?**

I hög grad viktigt  
viktigt

I någon grad viktigt

Inte särskilt viktigt

Inte alls

**9. Varför är det viktigt/inte viktigt för dig?**

**10. Hur anser du att Carlsbergs arbete med samhällsansvar har påverkat din syn på din arbetsplats?**

**11. Anser du att Carlsbergs arbete med samhällsansvar har påverkat din arbetsglädje?**

**12. Hur förhåller du sig till följande utsago:**

*"Jag och mina kollegor har själva möjlighet att påverka hur Carlsberg arbetar med samhällsansvar"*

1) Stämmer helt

2) Stämmer i någon grad

3) Stämmer inte

**13. På vilket sätt? (fördjupa gärna och exemplifiera)**

*Tack för att du tog dig tid att fylla i enkäten!*

## Bilaga 5. Enkät för tjänstemän på Carlsberg Sverige

### Enkätundersökning för anställda på Carlsberg Sverige (ca 5 min)

Vi är en grupp studenter från Lunds universitet som skriver Kandidatuppsats och undersöker Carlsberg Sveriges arbete med samhällsansvar. Enkäten du har framför dig har vi utformat med syfte att få er bild av hur ni som anställda på Carlsbergs uppfattar detta. Vi skulle vara väldigt tacksamma om ni tog er tid att fylla i enkäten, den kommer ha stor betydelse i vårt analysarbete.

---

Samhällsansvar innebär att företag frivilligt integrerar social och miljömässig hänsyn i sin verksamhet, utöver vad lagen kräver.

1. Kön:

2. Ålder:

3. Yrke inom Carlsberg

4. Hur bra känner du dig generellt informerad om hur Carlsberg arbetar med samhällsansvar?

5. Om du har blivit informerad, vem informerade dig och hur?

6. Har du berättat för familj och/eller vänner om Carlsbergs arbete med samhällsansvar?

7. Hur ofta pratar du med dina arbetskollegor om Carlsbergs arbete med samhällsansvar?

8. Hur viktigt skulle du säga att det är för dig att jobba på ett företag som jobbar med samhällsansvar?

9. Varför är det viktigt/inte viktigt för dig?

10. "En eller flera av mina arbetsuppgifter innebär samhällsansvar"

11. "Jag och mina kolleger har själva möjlighet att påverka hur Carlsberg jobbar med samhällsansvar"

12. "Carlsbergs samhällsansvar ökar min motivation och min arbetsglädje"

13. "Jag anser att samhällsansvar är en trend som företag anammar för att öka sina intäkter"

14. KOM GÄRNA MED ÖVRIGA KOMMENTARER ELLER SYNPUNKTER KRING ÄMNET!