



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Ledarens roll i förändringsprocessen

Integrering av CSR i företagskulturen

Aimee Ekdahl
Shirley Ly

Handledare:
Kristina Bäckström
Grupp 44

Kandidatuppsats
VT 2013

Sammanfattning

Titel: Ledarens roll i förändringsprocessen – Integrering av CSR i företagskulturen

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

Kurs: KSKK 01 SM: Examensarbete för kandidatexamen

Författare: Aimee Ekdahl och Shirley Ly

Handledare: Kristina Bäckström

Syfte: Syftet med uppsatsen är att generera kunskap kring ledarens komplexa roll i förändringsprocessen av en företagskultur och integrering av CSR. Uppsatsen undersöker vilka utmaningar och möjligheter detta arbete innefattar ur ett ledarskapsperspektiv.

Metod: Genom dokumentstudier och fem semistrukturerade intervjuer med sju olika personer, med ledande roller av CSR-arbete, från fyra olika företag har en förståelse för ledarskapsrollen vid förändringsprocessen skapats. Därefter har det empiriska materialet jämförts med tidigare forskning.

Slutsatser: Ledarens komplexa roll i förändringsprocessen av företagskultur har förklarats och riktlinjer samt grundförutsättningar för arbetet har identifierats. Att målinriktat förändra en företagskultur innebär en långsam process och komplex uppgift för ledaren. Företagskulturen är svår att påverka då den har utvecklats under lång tid, är djupt rotad hos medarbetarna och bygger på tyst kunskap samt beteendenormer och värderingar. För att integrera CSR i företagskulturen bör ledaren ha kunskap om praktiska styrmedel så väl som vara införstådd i påverkan av relationella aspekter hos medarbetare. Praktiskt lagda styrmedel som ledaren bör utveckla innefattar målformulering och strategiutveckling och relationella aspekter innefattar att skapa samverkan. En slutsats som vi dragit utifrån den empiriska analysen är att ledarens uppgift i integrering av CSR i företagskulturen handlar om att formulera visionen i ord samt samordna relationella aspekter. Ledarens utmaning i processen är att länka samman praktiska styrmedel och relationella aspekter på ett effektivt sätt och så att de passar med företagets förutsättningar vid start samt framtida vision om CSR i företagskulturen.

Nyckelord: CSR, organisationsförändring, företagskultur, ledarskapsperspektiv

Förord

Vi vill tacka samtliga respondenter för att ni delat med er av erfarenheter och tagit er tid att svara på våra frågor. Utan er hade vi inte fått informationen vilken uppsatsen bygger på.

Ett tack riktas till vår handledare Kristina Bäckström för att hon funnits till hands för att vägleda samt ge goda råd i uppsatsskrivandet.

Trevlig läsning!

Helsingborg, maj 2013

Aimee Ekdahl & Shirley Ly

Innehållsförteckning

Kapitel 1 Introduktion	5
1.1 Bakgrund – CSR och organisationsförändring.....	5
1.2 Problemformulering – ledarens roll i förändringsprocessen av företagskultur ...	6
1.3 I syfte att undersöka integrering av CSR i företagskultur	7
1.4 Frågeställningar	7
1.5 Disposition	7
Kapitel 2 Metod	9
2.1 Val av undersökningsområde	9
2.2 Litteraturgenomgång.....	9
2.3 Val av kvalitativ metod	10
2.4 Semistrukturerade intervjuer.....	10
2.4.2 Gruppintervju	11
2.4.3 Telefonintervju.....	11
2.5 Urval.....	12
2.5.1 Kriterier för urval av fallföretag och respondenter	12
2.5.2 Motivering för val av fallföretag	12
2.5.3 Respondenterna och konfidentialitet.....	14
2.5.4 Tillvägagångssätt vid intervjuerna.....	15
2.5.5 Analys av intervjuresultat	16
2.6 Dokumentstudier	16
2.7 Uppsatsens trovärdighet.....	18
Kapitel 3 Teoretisk referensram	19
3.1 Definitioner av begrepp.....	19
3.1.1 Organisationsförändring.....	19
3.1.2 Hållbar utveckling och CSR.....	20
3.1.3 Företagskultur	20
3.1.4 Strategi.....	20
3.2 Kartläggning av teorier – organisationsförändring och CSR.....	21
3.2.1 Att styra organisationsförändringar med strategier	21
3.2.2 Att leda förändring med hjälp av mål	23
3.2.3 Ledarens roll i förändringsprocessen	23
3.2.4 Företagskulturens påverkan	24
3.2.5 Att skapa samverkan genom delaktighet och inflytande.....	25

Kapitel 4 Empirisk analys	27
4.1 Nestlé – Creating Shared Value	27
4.1.1 Införande av CSV i Nestlés strategier och kultur.....	28
4.1.2 Leda CSV- arbetet genom affärsstrategier	28
4.1.3 Ledarens roll i förändringsprocessen	30
4.2 Carlsberg – skapar livskraft, gemenskap och njutning.....	32
4.2.1 En ledares roll.....	32
4.2.2 Styrning med strategihjulet.....	33
4.2.3 Vägen till att CSR präglar företagskulturen.....	34
4.2.4 Individens betydelse för Carlsberg.....	36
4.3 Farm Mountain – CSR finns i kärnvärderingarna.....	37
4.3.1 Strategistyrning av CSR på informella sätt	37
4.3.2 Målstyrning med värderingar.....	39
4.3.3 Medarbetarens och ledarens roll	39
4.4 OneCafé International – CSR är egna initiativ.....	40
4.4.1 Kommunicera fördelarna med CSR för att skapa engagemang.....	41
4.4.2 Ledarskap och medarbetarskap i CSR-arbetet.....	42
4.4.3 CSR i företagskulturen	43
Kapitel 5 Avslutande diskussion och slutsats	45
5.1 Struktur i ledarskapet	45
5.2 Strategistyrning på formella och informella sätt.....	46
5.3 Koherenta mål skapar vägledning	47
5.4 Utveckla medarbetarskap och samverka för att hantera förändringar.....	48
5.5 Komplexiteten i förändringsarbete	48
5.6 Återkoppling till våra frågeställningar	49
Kapitel 6 Framtida forskning	51
Referenslista	52
Litteratur	52
Tidskriftsartiklar.....	54
Digitala källor	55
Dokument.....	56
Bilagor	57
Bilaga 1 Intervjuguide.....	57
Bilaga 2 Presentation av respondenter och intervjuer	59
Bilaga 3 Carlsbergs strategihjul.....	60

1. Introduktion

Inledningsvis ges en bakgrundsbeskrivning till studieområdet samt en presentation av tidigare forskning och motivering av ämne. Därefter redogörs för syftet och frågeställningarna med denna studie.

1.1 Bakgrund - CSR och organisationsförändring

Det är inte förrän på mitten av 1990-talet som företag i högre utsträckning har börjat arbeta med att adressera klimatfrågan, hjälpa grupper i samhället som blivit utnyttjade för arbetskraft och engagera sig för att minska utsläpp av miljögifter (Dobers & Wolff 1997). Allt fler företag inser att det går bra att öka lönsamheten och samtidigt ta ett aktivt samhällsansvar för sitt arbete. Företagens intressenter ställer allt högre krav på att ett samhällsligt och miljömässigt ansvar är kopplat till produkterna och tjänsterna de konsumerar. (Grankvist 2012) Detta har lett till att många företag arbetar med CSR (Corporate Social Responsibility) som syftar till att kommunicera värdekedjans ekonomiska, sociala och miljömässiga påverkan på samhället. (Ammenberg 2004; Cohen 2010; Dahlsrud 2006) Flertalet företag utformar riktlinjer och skapar särskilda avdelningar för detta område då frågorna formar en del av strategin för att bland annat öka lönsamheten på lång sikt (Dobers & Wolff 1997; Grankvist 2009; Porter & Kramer 2006) Genom att kommunicera transparens i företagets olika led och att bevisa att ansvar tas för miljö och samhälle, får intressenter mer tilltro till företaget och blir mer engagerade i att fortsätta relationen. CSR-arbete kan bidra till att skapa lojala externa och interna relationer vilket bidrar till en stabilare lönsamhet och därmed en säkrare tillvaro (Dobers & Wolff 1997; Grankvist 2012).

Den ökade samhällsdebatten om etiskt ansvarstagande har en tydlig påverkan på näringslivet i stort (Dobers & Wolff 1997; Grankvist 2012). Interna arbetsprocesser omstruktureras på flera olika nivåer i syfte att integrera CSR och minska den negativa samhälls- och miljöpåverkan. Arbetet påverkar företagets både långsiktigt strategiska och vardagliga beslut då tidigare grundläggande affärsstrategier byggs om eller helt nya skapas. Detta medför att många företagsledningar står inför utmaningen att driva organisationsförändringar där målet är att integrera CSR i arbetsprocesserna. (Dobers & Wolff 1997) Ledarskapsexperten John P. Kotter (1998) menar att styra en organisation mot förändring kräver synligt ledarskap, tydlig kommunikation och att de anställda får möjlighet att delta i förändringsprocessens

planeringsfas. Det blir ledarens roll att integrera nya strategier för hur företaget ska hantera sitt miljö- och samhällsansvar (Bruzelius & Skärvad 2004).

1.2 Problemformulering - ledarens roll i förändringsprocessen av företagskultur

Grankvist (2012) menar att det är vanligt att företag kommunicerar CSR-arbete till externa intressenter och använder arbetet som marknadsföringsstrategi. Professorerna Michael E. Porter och Mark R. Kramer (2006) menar att CSR i lika hög grad måste bli ett internt arbete, förstås av medarbetarna och utgöra en del av företagets *kultur*. Företagskulturen innefattar de opåtagliga gemensamma beteendenormerna som präglar medarbetarnas sätt att arbeta och agera. Frågan som Porter och Kramer (2006) ställer är hur företag ska kunna stå för sitt CSR-arbete när inte alla medarbetarna är införstådda i det och kan agera efter värderingarna som arbetet står för. Tidigare forskning inom området för integrering av CSR i företagsprocesser fokuserar på att beskriva praktiska tillvägagångssätt som ledaren kan utgå ifrån, exempelvis miljöledningssystem eller miljöcertifieringar (Brorson & Almgren 2009; Winston 2009). Denna uppsats fokuserar på att undersöka hur ledaren, ur ett individperspektiv, kan förändra företagskulturen och integrera CSR.

Porter och Kramer (2006) förklarar att målinriktat förändra företagskulturen innebär en komplex uppgift då den byggts upp av medarbetarnas beteendenormer och värderingar, därmed är företagskulturen djupt rotad hos individerna. Forskarna påpekar att om en organisationsförändring ska nå genomslag och bli varaktig måste de nya värderingarna genomsyra hela organisationen, förstås av alla företagets medlemmar och prägla företagskulturen. Kotter (1998) förklarar att en organisationsförändring ofta möter motstånd då den kan innebära små uppoffringar för medarbetarna, förändringar i arbetsrutiner och risker i form av ekonomiska satsningar på något som upplevs outforskat. Vid integrering av CSR i företagskulturen menar Dobers och Wolff (1997) att ledaren står inför utmaningen att övertyga ett stort antal medarbetare att förändringen innebär en förbättrad framtid för samtliga. Alvesson och Sveningsson (2009) menar att integrering av nya värderingar och arbetssätt i företag blir en mödosam uppgift för alla medlemmar i organisationen, inte minst för ledaren då det är hen som bör kommunicera visionen samt initiera och driva förändringsprocessen. Vid kartläggning av tidigare forskning inom området för organisationsförändring har uppsatsförfattarna identifierat problematiken kring att

individernas betydelse och påverkan av de relationella aspekterna inte framhålls tillräckligt i beskrivningen av processen.

1.3 I syfte att undersöka integrering av CSR i företagskultur

Syftet med den här uppsatsen är att generera kunskap kring ledarens komplexa roll i förändringsprocessen av en företagskultur och integrering av CSR. Uppsatsen undersöker vilka utmaningar och möjligheter detta arbete innefattar ur ett ledarskapsperspektiv.

1.4 Frågeställningar

Syftet kommer att undersökas utifrån följande frågeställningar:

- Ur ledarens perspektiv, vad innebär arbetet med att integrera CSR i en företagskultur?
- Vilka utmaningar och möjligheter innefattar detta arbete?

1.5 Disposition

Nedan följer en översiktlig presentation av uppsatsens upplägg

Kapitel 1: Introduktion

Detta kapitel har introducerat läsaren till uppsatsens ämnesområde, problem, syfte och frågeställningar.

Kapitel 2: Metod

Kapitlet förklarar inledningsvis val av undersökningsområde och kartläggning av litteratur. Därefter motiveras vårt tillvägagångssätt i undersökningen, val av metod samt insamling av empiri. Slutligen diskuteras empirins trovärdighet.

Kapitel 3: Teoretisk referensram

I kapitel tre presenteras teorier som uppsatsens referensram bygger på. Inledningsvis presenterar vi återkommande begrepp och hur dessa används inom ramen för vår uppsats. Vidare följer teorier kring ledarskap inom organisationsförändring med fokus på målformulering, strategistyrning och företagskultur. Samtliga teorier är utvalda i syfte att förklara de studerade företagens komplexa arbete med att utveckla och integrera CSR i företagskulturen.

Kapitel 4: Empirisk analys

Kapitel fyra är uppdelat efter studerade företag där varje del inleds med en företagsbeskrivning samt presentation av deras CSR-arbete för att skapa förståelse för det empiriska studieobjektet. Därefter följer en analys av insamlad empiri med stöd av den teoretiska referensramen.

Kapitel 5: Avslutande diskussion och slutsats

I det avslutande kapitlet diskuteras analysen och de slutsatser som vi dragit i förhållande till uppsatsens syfte. Kapitlet avslutas med en återkoppling till våra frågeställningar i relation till slutsatserna som dragits.

Kapitel 6: Framtida forskning

I kapitlet presenteras förslag på vidare forskning inom uppsatsens studieområde. Följande förslag har väckt vårt intresse under uppsatsprocessens gång.

2 Metod

Detta kapitel förklarar inledningsvis val av undersökningsområde och kartläggning av litteratur. Därefter motiveras vårt tillvägagångssätt i undersökningen, val av metod samt insamling av empiri. Slutligen diskuteras empirins trovärdighet.

2.1 Val av undersökningsområde

Den kunskap vi fått genom vår utbildning i Service Management kring organisation och ledning skapade intresse för ämnesområdet organisationsförändring och ledarens komplexa roll i processen. Vid uppsatsens start började vi söka efter tidigare forskning inom organisationsförändring och fann Kotters (1998) väl citerade teori om processens olika steg ur ledarens perspektiv. Denna teori blev utgångspunkten för vår studie. För att avgränsa studiens ämnesområde valde vi att fördjupa oss inom förändring av företagskultur. Detta då vi fann att tidigare forskning fokuserar på ledarens roll på en praktisk nivå medan vi huvudsakligen var intresserade av individernas samverkan under organisationsförändringen. CSR-arbete valdes som inriktning då detta är ett viktigt konkurrensmedel i dagens affärsmiljö vilket allt fler företag måste uppmärksamma (Porter & Kramer 2006; Dobers & Wolff 1997). Vi valde att undersöka och analysera flera ledare med ansvar för CSR inom olika företag. Målet var att undersöka företag med varierande organisationsstruktur och storlek vilka även integrerat CSR i sina affärsstrategier, för att få en rik beskrivning av ledarens syn på förändringsprocesser inom CSR. Vi samordnade våra intresseområden och på så sätt framställdes studiens problemformulering och efter ytterligare informationssökning av forskning och företag kunde ett syfte formuleras.

2.2 Litteraturgenomgång

Litteratursökning på tidigare studier och forskning gjordes för att identifiera problem som ligger till grund för vårt syfte och våra frågeställningar. Detta gav oss en djupare förståelse för studiens ämne och vad vi behövde fokusera på. Sökningen efter litteratur utgick från tre teman; ledarskap, medarbetarskap och organisation. När problemområdet avgränsades smalnades sökningen av till begrepp såsom organisationsförändring och företagskultur. Begreppen gav breda sökresultat men sållades ut efter återkopplingen till ledarskap och medarbetarskap. Genom artikelsökning av vetenskapliga artiklar fick vi tillgång till ytterligare forskning som kunde stärka eller utveckla våra befintliga teorier. Vid sökning av både litteratur och artiklar användes sökdatabaserna EBSCOhost, Lovisa, LIBRIS och

LIBRIS Uppsök. Nyckelorden vi använde oss av var, förutom tidigare nämnda; leadership, organizational change och CSR.

2.3 Val av kvalitativ metod

För att få en djupare förståelse av vårt valda ämne valde vi att använda oss av en kvalitativ metod (Bryman, 2011:363). Metoden används vid samhällsvetenskapliga undersökningar och studerar frågor kring varför och hur något är. Motsatsen är kvantitativa metoder vilka ger information kring frågor som vad, var och när något är. (Bryman 2011) Vårt ämne undersöker ledare och medarbetare vilket handlar om individer. Denzin och Lincoln (1998) menar att vid studier av människor rör undersökningar oftast inställningar, upplevelser och kunskap. Kvalitativ forskning ämnar att beskriva den sociala verkligheten för att rama in fenomen och göra de mer begripliga (Kvale & Brinkman 2009:45-46). Kvalitativ metod passade vår studie då vi ville få en djupare insyn i intervjuobjektens värld. Patel och Davidsson (2003:54) menar att djupare studier av flera företag ofta kommer till användning vid undersökning av processer och förändringar. Av den anledningen valde vi att utföra en kvalitativ undersökning på flera företag för att få en djup inblick av arbetet med integrering av CSR i företagskulturer.

2.4 Semistrukturerade intervjuer

Valet av personliga intervjuer var självklart då vårt syfte var att studera olika ledares syn och upplevelser kring ledarskap, medarbetarskap och organisationsförändring vid integrering av CSR. Insamlingen av det empiriska materialet gjordes delvis med hjälp av semistrukturerade intervjuer för att få en konversationsartad dialog med respondenterna. Kvalitativa intervjuer ger respondenterna möjlighet att berätta om känslor och ge utförliga svar (Bryman 2011:413) och forskaren kommer lättare åt intervjuobjektens perspektiv (Kvale & Brinkman 2003:32).

I en semistrukturerad intervju använder sig forskaren av en intervjuguide vilket är en lista med teman som ska beröras (Bryman 2011:415). Vår intervjuguide delades upp efter våra teman; ledarskap och medarbetarskap, båda inriktade mot förändringsprocesser i CSR-arbete. Bryman (2011:419) menar att om forskaren använder intervjuguide ska frågorna som formuleras röra valda teman för att säkerställa att fokus ligger på det undersökta ämnet. Vår guide bestod av exempel på frågor som kunde användas vid intervjuerna (Bilaga 1),

grupperade efter våra teman för att säkerställa att alla frågor kunde relateras till studiens frågeställningar.

Vid genomförandet av intervjuerna formulerades våra inledande frågor på det sättet att svaren inte kunde förutses utan det var upp till respondenterna att tolka och berätta fritt. Till exempel bad vi samtliga respondenter att berätta om hur ett projekt, från början till slut, gick till. Den typen av frågor har låg grad av standardisering och låg grad av strukturering vilket även är den vanligaste typen vid kvalitativa intervjuer (Patel & Davidsson 2003:72,77). Vid intervjuerna anpassades frågorna efter situation och personer samtidigt som våra teman följdes. Intervjuguiden följdes alltså inte exakt utan mindre omformuleringar gjordes. Att intervjupersonerna inte fick identiska frågor kan påverka resultatet av studien då respondenterna fick utgå från olika förutsättningar. Svaren blir då svåra att dra allmängiltiga slutsatser om (Bryman 2011). Dock anser vi att detta semistrukturerade sätt att ställa frågor på medförde att respondenternas svar fördes i rätt riktning och missförstånd kring frågornas syfte kunde undvikas.

2.4.1 Gruppintervju

Då en av våra respondenter var ny i sin roll, som delvis ansvarig för CSR-arbete i företaget valde hon att även inkludera två arbetskollegor som deltagare under vår intervju. Arbetskollegorna hade erfarenhet av att driva CSR-projekt i företaget och kunde därmed bidra med ytterligare insikter inom ramen för vår studie. I en gruppintervju menar Bryman (2011:446-447) att diskussioner kan uppstå mellan respondenterna och att konversationen därav blir nyanserad samt visar på olikheter i uppfattningen av samma företeelse. Vår gruppintervju bidrog till att vi fick varierande åsikter kring våra frågeteman.

2.4.2 Telefonintervju

Två av våra intervjuer utfördes via telefon på grund av avståndet mellan respondenterna och uppsatsförfattarna. Bryman (2011:432-433) menar att telefonintervjuer har, precis som personliga intervjuer, både fördelar och nackdelar. Vid telefonintervjuer är det lättare för den intervjuade att avsluta samtalet än om den skulle genomföras ansikte mot ansikte, vilket kan ses som en nackdel. Fördelen med telefonintervjuer är att respondenter eller forskare inte kan bilda förutfattade meningar eller ha fördomar på grund av deltagarnas utseende. (Bryman 2011:432-433) Båda respondenter gav 60 minuter långa intervjuer vilket var överenskommet i förväg.

2.5 Urval

I detta avsnitt presenteras inledningsvis kriterier för urval av fallföretag och respondenter. Sedan följer motivering till val av fallföretag i förhållande till uppsatsens syfte. Vidare beskrivs hur respondenternas konfidentialitet behandlas i uppsatsen. Slutligen förklaras intervjuernas tillvägagångssätt samt analys av intervjuresultatet.

2.5.1 Kriterier för urval av fallföretag och respondenter

Vid val av fallföretag var målet att finna verksamheter som var aktiva inom CSR-arbete och som hade blivit positivt uppmärksammade för detta. Vi ämnade hitta företag av varierande storlek och organisationsstruktur för att få en bred förståelse för ledarens roll i förändringsprocesser inom CSR i skilda organisationsmiljöer. Kriterierna för våra respondenter var att de skulle inneha eller tidigare innehaft en ledande position inom hållbarhetsarbete på ett företag som säljer produkter. Kriterierna innebar även att respondenten hade erfarenhet av att arbeta nära CSR inom ett företag och innehade tillräckligt med kunskap för att kunna besvara våra frågor. För att säkra att intervjuobjekten var lämpliga deltagare i vår studie skickades problemformulering till samtliga respondenter och på begäran skickades även frågeguiden med exempelfrågor innan intervjuerna bokades.

2.5.2 Motivering för val av fallföretag

Det första fallföretaget Nestlé Sverige valdes då de äger varumärket Zoégas vilket är lokalt för oss i Helsingborg och varumärket blivit positivt uppmärksammat för sitt CSR-arbete. Zoégas har exempelvis blivit uppmärksammat av Sustainable Brands 2013, vilket är en organisation som analyserar marknaden och rankar varumärken som arbetar med hållbar utveckling (Sustainable Brands 2013). Då kaffe som produkt i de allra flesta fall köps och importeras från u-länder där utnyttjande av arbetskraft är vanligt förekommande (Malm 2009), ansåg vi att företaget var lämpligt för vår studies ämnesområde. Zoégas grundades i Helsingborg på 1800-talet och är idag Sveriges största specialist på mörkrostat kaffe. Numera tillhör Zoégas den schweiziska koncernen Nestlé vars svenska huvudkontor ligger i Helsingborg där 328 anställda arbetar. (Zoégas 2013; Nestlé Sverige Årsredovisning 2011) Koncernen styr över Zoégas hållbarhetsarbete och benämner sitt arbete inom miljö- och samhällsansvar CSV (Creating Shared Value). Detta innebär att företaget arbetar utanför ramarna av CSR och har valt att ta miljö- och samhällsmässigt ansvar för varenda led i deras värdekedja. CSV innebär att företaget säkerställer att varje led i värdekedjan erhåller ekonomisk, miljömässig och samhällsmässig vinst, medan CSR inte nödvändigtvis behöver

innefatta ansvarstagande för den totala värdekedjan. (Nestlé hållbarhetsrapport 2012) Denna uppsats fokuserar på att undersöka ledarskapet inom utvecklingen av CSR-arbetet, relaterat till Zoégas verksamhet. Några av Zoégas största initiativ inom CSV-arbetet utgår ifrån två projekt; luftreningsprojektet i Helsingborg som syftar till att ta ansvar för miljöpåverkan samt SMS-projektet (Sustainable Management Services) i Kenya som ska utbilda kaffebönder i hållbar kaffeodling. SMS-projektet sker i samarbete med organisationen Sustainable Management Services som hjälper kaffeproducenter med CSR-arbete. (Zoégas 2013; Sustainable Management Services 2013)

Det andra fallföretaget vi valde var Carlsberg Sverige som är ägt av det internationella bryggeriet Carlsberg Breweries A/S Group (Carlsberg Sverige 2013). Vi valde Carlsberg Sverige då de äger företaget Ramlösa som har huvudkontor i Helsingborg, vilket är lokalt för oss, samt för att de är aktiva inom CSR-arbete. Carlsberg är Sveriges ledande bryggeri och de producerar mineralvattnet på Ramlösa (Carlsberg Sverige 2013). På Carlsberg Sverige arbetar idag drygt 1000 medarbetare som arbetar efter visionen:

“Vi brinner för att ge dig bättre upplevelser med våra drycker, varje gång”

(Carlsberg Sverige 2013)

Ramlösa har fått Vägverkets miljöpris för sitt arbete med energieffektivisering och företaget driver ett vattenfondsprojekt i samarbete med Röda Korset (Ramlösa 2013). Samhällsansvar är kompassen som ska säkerställa att Carlsberg växer på ett ansvarsfullt sätt och de arbetar för att integrera CSR i hela företagets verksamhet (Carlsberg Sverige 2013).

Det tredje fallföretaget vi valde var Farm Mountain Coffee som grundades 2006 av entreprenören Lars Bendix (Yes- Ndiyo 2012). Huvudkontoret ligger i Randers, Danmark och företaget har för närvarande fyra personer anställda. Vi valde företaget då det är litet och därmed skiljer sig mycket från de förstnämnda större företagen när det gäller ledarens roll i CSR-arbetet. Våra kriterier för fallföretag var som ovan nämnt att finna företag i varierande storlek och organisationsstruktur, som gemensamt arbetar aktivt med CSR, och därför ansåg vi att företaget passade vår studie. Farm Mountains verksamhet fokuserar på att sälja högkvalitativt kaffe och att göra detta på ett hållbart vis. Sedan företaget grundades har ansvar för miljö och samhälle varit en central fråga för ledningen. (Farm Mountain Coffee 2013) Grundpelarna för deras CSR-arbete handlar om att följa tre av FN:s millenniemål; öka

jämställdheten mellan kvinnor och män, säkra en hållbar utveckling samt öka samarbetet kring bistånd och handel (Yes- Ndiyo 2012; FN:s millenniemål 2013). Företaget samarbetar med 96 familjer i Uganda som utgör deras producenter av kaffeböner. De är noga med att säkerställa att familjerna får skäligt betalt för sitt arbete, vilket är ett av deras sätt att ta ansvar för samhället. (Yes- Ndiyo 2012)

Vårt sista valda fallföretag var OneCafé International som grundades 2001 av två entreprenörer. I dagsläget är OneCafé ett vilande företag men då det var verksamt fanns tio anställda på kontoret i Eslöv. Företaget var ett utvecklings- och innovationsbolag som fokuserade på att producera och sälja ett flertal världsunika produkter för bryggning av kaffe och te. OneCafé var samarbetspartners med kaffebönder i Östafrika och företagets huvudmål var att förbättra böndernas levnadsvillkor och kaffekvalitet genom att köpa deras kaffe till cirka 40 procent mer än marknadspriset. Kaffet var ekologiskt och rättvisemärkt. När företaget var verksamt arbetade de aktivt med tre av FN:s millenniemål; öka jämställdheten mellan kvinnor och män, säkra en hållbar utveckling samt öka samarbetet kring bistånd och handel. (OneCafé 2013; FN:s millenniemål 2013)

2.5.3 Respondenterna och konfidentialitet

Kvale och Brinkman (2003:88) skriver att ifall uppgifter som publiceras om undersökningspersonerna kan kännas igen av andra, är det respondenternas rätt att uppgifterna behandlas konfidentiellt. Vid publicering av respondenters uttalanden bör forskare ta hänsyn till intervjupersonernas integritet. Samtidigt bör det noteras att respondenter som lagt ner tid till att ge forskaren värdefull information kan ha önskemål om offentligt erkännande genom att namnges. (Kvale & Brinkman 2003:89) Av den anledningen blev våra respondenter tillfrågade om hur de önskade att uppgifterna skulle behandlas. En av våra respondenter önskade att inte bli benämnd i uppsatsen men tillät att all övrig information publicerades. Resterande respondenter tackade nej till anonymitet.

2.5.4 Tillvägagångssätt vid intervjuerna

Respondenterna från Nestlé Sverige och Carlsberggruppen var, enligt Brymans (2011:434) begrepp, målinriktat utvalda, vilket innebär att respondenterna valdes ut av forskaren av anledning för att de var relevanta för studiens syfte och frågeställning. Vi fick kontakt med Zoégas via kundtjänst där vi blev hänvisade till Nestlés informationschef, Marie-Louise Elmgren, som hade lång arbetserfarenhet på företaget och var insatt i deras

samhällsansvarsarbete. Studiens första intervju genomfördes på Nestlé Sveriges huvudkontor i Helsingborg och varade i 90 minuter (Bilaga 2). Vi fick kontakt med Carlsberg via deras konsumentservice som vidarebefordrade oss till företagets miljöchef, Lena Broberg. Efter att miljöchefen fick ta del av vår problemformulering och frågeguide, valde hon att involvera platschefen Cecilia Röhn och tekniska chefen Curt Leidig att delta på intervjun. Detta för att miljöchefen var relativt ny i sin roll och för att hon ansåg att samtliga deltagare kunde bidra med vidare åsikter på våra frågeställningar. De senare deltagarna hade arbetat på Carlsberg under lång tid och hade båda erfarenhet av att driva CSR-projekt inom Carlsberg. Gruppintervjun ägde rum på Carlsbergs kontor i Ramlösa och varade i 70 minuter (Bilaga 2). Genom miljöchefen på Carlsberg fick vi även kontakt med kommunikationschefen Anna Anderberg, på Carlsbergs kontor i Stockholm. Kontakt med respondenter via andra respondenter benämner Bryman (2011:196) snöbollsurval, vilket detta var. Detta innebar att vi fick kontakt med en ytterligare respondent som inte var tilltänkt från början. Kommunikationschefen hade erfarenhet av att driva hållbarhetsfrågor inom företaget och gav oss kompletterande information via en telefonintervju. Vi valde att göra en telefonintervju på grund av avståndet till respondenten. Intervjun genomfördes i ett grupprum på Campus Helsingborg och varade i 60 minuter (Bilaga 2).

Studiens fjärde intervju var med den före detta produktions- och kvalitetschefen på OneCafé International. Vi fick kontakt med honom genom ett bekvämlighetsurval, vilket Bryman (2011:196) förklarar är ett val av intervjuperson som sker på grund av närhet till forskaren. Respondenten var bekant till oss och via en mailkonversation observerades hans brinnande engagemang för hållbarhetsfrågor. Intervjun genomfördes i kafeterian på Campus Helsingborg och varade i 60 minuter (Bilaga 2). Respondenten valde att vara anonym i uppsatsen och benämns därför som Respondent A. Under intervjun refererade Respondent A vid upprepade tillfällen till hans tidigare arbetskollega Lars Bendix som är grundare för företaget Farm Mountain. Arbetskollegan hade bred erfarenhet av ledning av CSR-arbete på Farm Mountain och var därför en passande person att intervjua i vår studie. Vi fick kontaktuppgifter till Bendix och efter en mailkonversation bokades en intervju. På grund av distansen mellan respondentens arbetsplats, Randers i Danmark, och vår studieort valde vi att utföra intervjun på telefon via Skype. Intervjun varade i 65 minuter och vi valde att genomföra den i en lugn hemmiljö (Bilaga 2).

2.5.5 Analys av intervjuresultat

Samtliga intervjuade respondenter gav samtycke till att spela in samtalen. Detta medförde att fokus kunde läggas på konversationerna och att anteckningar kunde föras sparsamt under intervjuerna. Efteråt transkriberades det insamlade materialet för att säkra att vi uppfattat informationen på ett så korrekt sätt som möjligt. Bryman (2011:428) skriver att inspelning av intervjun innebär fördelen att forskaren inte blir distraherad av behovet att föra anteckningar och genom att transkribera kan intressanta synpunkter följas upp. I studiens analys kunde vi ta hjälp av transkriberingarna och fördjupa oss i respondenternas svar samt markera det som relaterades till vår teoretiska referensram. Vid tolkning av resultaten tillämpades därmed vad Kvale och Brinkman (2003:256) beskriver som teoretisk tolkning. Teoretisk tolkning innebär att forskaren läser igenom transkriberingen av intervjuerna med fokus på de aspekter som anses relevanta till studiens teoretiska referensram (Kvale & Brinkman 2003;253-254).

2.6 Dokumentstudier

Kompletterande insamling av empiri har utförts genom dokumentstudier, detta för att få en bredare förståelse och en mer fullständig bild av företagsledningarnas syn på CSR. Förutom att dokument kan användas för att besvara studiens frågeställningar om faktiska förhållanden kan det även återge individers perspektiv. (Patel & Davidsson 2003:64) Bryman (2011:496) tillägger att dokumentstudier från företag och organisationer är av stor vikt om undersökningar, på företag, utförts genom kvalitativa intervjuer. Av den anledningen tillfrågade vi intervjuobjekten om vi kunde få ta del av dokument med information om företagets CSR-arbete, medarbetare och ledning. Tillgång till officiella dokument såsom hållbarhetsredovisningar och liknande fanns på respektive företags hemsidor. Grundläggande information om verksamheter och aktuella projekt hämtades också från hemsidorna. Under intervjun med Marie-Louise Elmgren (2013-04-16) nämndes flera styrdokument som Nestlé arbetade efter och vi fick ta del av Nestlés Management and Leadership Principles (2009) och Corporate Business Principles (2012) som hon mailade till oss efter intervjun. Vid gruppintervjun med Carlsberg och Ramlösa refererade respondenterna ofta till företagets strategihjul; företagets samlade bild av strategier och värderingar. Detta dokument fick vi tillgång till då kommunikationsansvarig på Carlsberg skickade det via mail.

Innan användning av dokumenten gjorde vi en bedömning utifrån Scotts (1990) i Bryman (2011;495) förslag på bedömningskriterier. *Autencitet*; huruvida materialet är äkta och dess ursprung, *trovärdighet*; medvetenheten att felaktigheter och förvrängningar kan förekomma, *representativitet*; huruvida informationen är relevant för kategorin, *meningsfullhet*; materialets tydlighet och begriplighet. Patel och Davidsson (2003:64) diskuterar kritiken mot dokumentstudier och menar att ett kritiskt förhållningssätt bör hållas gentemot syftet med dokumenten och upphovsmannens intresse. Vidare framför Bryman (2011:496-497) att sannolikheten är stor att dokument från företag är autentiska och meningsfulla. Däremot bör dokumentens trovärdighet och representativitet ifrågasättas för att författarna kan ha haft en personlig åsikt och därmed vinklat informationen. (Bryman 2011:496-497) Eftersom en del av de studerade företagen tillhör större organisationer kan det förekomma olikheter i arbetssätten bland den stora mängd anställda som dokumentet talar för, vilket vi var medvetna om. Dokumentstudier på hållbarhetsredovisningar gav oss övergripande information om hur företagen arbetar med CSR och kompletterade vissa luckor från intervjuerna.

Grundat på bedömningskriterierna kan trovärdigheten på samtliga dokument ifrågasättas då sannolikheten är stor att författarna till dokumenten har skrivit utifrån en personlig ståndpunkt. Därmed är det viktigt att vara medveten om att empirin i vår studie kan vara förvrängd. De analyserade dokumentens autencitet bedömdes vara äkta då samtliga dokument överlämnats eller hämtats från studerade företag. I frågan om representativitet bedömdes empirin som utmärkande för sin kategori. Tydligheten i dokumenten gjorde att de var begripliga och värderades därmed som meningsfulla då texten i dokumenten gav användbar information. I uppsatsen kommer dokumenten analyseras och ställas i relation till de kvalitativa intervjuerna.

2.7 Uppsatsens trovärdighet

För att bedöma kvaliteten i kvalitativ forskning föreslås en tillämpning av tillförlitlighetskriterier (Lincoln & Guba 1985; Guba & Lincoln 1994 i Bryman 2011:352-353). En utav kriterierna är; *Trovärdighet* som innebär att den sociala verkligheten kan få olika beskrivningar och beroende på hur forskaren framställer verkligheten avgörs hur andra granskar den. Respondentvalidering innebär att eventuella tolkningsfel kan korrigeras genom att personerna som varit del av den sociala verkligheten bekräftar forskarens uppfattning (2011:353;355). Vi genomförde en respondentvalidering för att öka studiens

trovärdighet genom att respondenterna fick granska sammanställningen av uppsatsen och godta innehållet i den empiriska analysen innan inlämning. I vår empiriska analys användes även dokumentstudier som källor och då dokumenten var från företagen granskade respondenterna även tolkningen av dokumenten. Vi bedömer därmed att uppsatsens empiriska analys är trovärdig eftersom all empiri granskats av källorna.

3. Teoretisk referensram

I kapitel tre presenteras teorier som uppsatsens referensram bygger på. Inledningsvis presenteras återkommande begrepp och hur dessa används inom ramen för uppsatsen. Vidare följer teorier kring ledarskap inom organisationsförändring med fokus på målformulering, strategistyrning och företagskultur. Samtliga teorier är utvalda i syfte att förklara de studerade företagens komplexa arbete med att utveckla och integrera CSR i företagskulturen.

3.1 Definitioner av begrepp

Följande avsnitt tydliggör återkommande begrepp och förklarar hur de är kopplade till uppsatsens syfte.

3.1.1 Organisationsförändring

Alvesson och Sveningsson (2009) menar att en allmän föreställning kring organisationsförändring är att ledare måste kunna både planera och reagera på förändringar i omgivningen. Begreppet kan innebära ett omfattande område som rymmer en rad olika tidsspann, intressen för breda mönster och trender eller organisationsspecifika förändringar (Alvesson & Sveningsson 2009). Denna uppsats använder begreppet för att beskriva en bred typ av förändringsprocesser inom ramen för att utveckla CSR i företag och företagskultur.

Dawson (2003) beskriver olika dimensioner av organisationsförändringar. Författaren förklarar centrala delar av en förändrings omfattning och delar in de i två termer; *revolutionerande* och *evolutionär*. En förändring är revolutionerande om den berör flera organisatoriska dimensioner samtidigt och handlar om omfattande förändringar. Förändringarna kan påverka organisationsstruktur, kontrollsystem, organisationskultur, belöningsystem och ledarskap (Dawson 2003; Mintzberg & Waters 1992). En evolutionär förändring är operationella förändringar som bara påverkar delar av organisationen, en lokal aspekt, och äger rum inom rådande strategi och organisationsstruktur. Dessa kan omfatta exempelvis design, distribution eller rekrytering. (Dawson 2003) Förändring relateras ofta till dess rytm eller tempo. Revolutionerande förändring sker under en begränsad period och är diskontinuerlig medan evolutionär förändring sker gradvis under längre tid och är kontinuerlig. (Dawson 2003; Mintzberg & Waters 1992) För att koppla till uppsatsens ämnesområde; förändring av företagskultur, så kan detta arbete innefatta evolutionära eller

revolutionära förändringar eller både och. Dimensionerna beskrivs då det i uppsatsen bidrar till att tydliggöra på vilket sätt organisationsförändringar sker inom företagets CSR-arbete.

3.1.2 Hållbar utveckling och CSR

I ett företagsekonomiskt sammanhang syftar hållbar utveckling på att innefatta tre dimensioner; ekonomiskt, socialt och miljömässigt ansvarstagande. CSR står för Corporate Social Responsibility och är ett samlingsbegrepp för dessa tre dimensioner. CSR handlar om att ta ansvar för företagets påverkan på miljö och samhälle inom de led som genererar vinst. Arbetet kräver ledarskap och medarbetarskap längst med hela företagskedjan. (Ammenberg 2004; Cohen 2010; Dahlsrud 2006; van Marrewijk 2003) Uppsatsens frågeställning utgår ifrån att studera CSR men i arbetet används även begreppen hållbarhetsansvar och miljö-och samhällsansvar. I uppsatsen syftar samtliga begrepp till företagets arbete med att ta ansvar för värdekedjans påverkan på samhälle och miljö.

3.1.3 Företagskultur

Schneider, Brief och Guzzo (1996) samt Kotter (1998) förklarar att begreppet företagskultur innefattar de gemensamma värderingar och beteendenormer som existerar hos organisationens medlemmar. Kulturen är ingrodd i företaget och är så stark att den påverkar beteenden på alla nivåer i en organisation. (Schneider et al. 1996; Kotter 1998) Företagskulturen är svår att formulera i ord och är en underförstådd tyst kunskap (Polanyi 1966 i Nonaka 1994) som präglar medarbetarnas agerande i organisationen. Mintzberg och Waters (1992) menar att då en organisationsförändring ska bli varaktig bör företagskulturen påverkas. Begreppet är relevant för uppsatsens syfte då studien ämnar undersöka hur ledaren kan påverka företagskulturen.

3.1.4 Strategi

En strategi förklarar hur ledare och medarbetare ska nå företagets uppsatta mål. Begreppet innebär ett handlingsmönster som ska utveckla konkurrensfördelar, fördela resurser effektivt och förbättra konkurrenspositionen. För att driva framgångsrika CSR-projekt är formuleringen av företagsstrategier en utgångspunkt. (Bengtsson & Skärvad 2004) Begreppet är relevant att beskriva då formulering av strategi utgör ett styrverktyg vilket ledaren internt kan kommunicera hur CSR-arbetet ska utvecklas.

3.2 Kartläggning av teorier - organisationsförändring och CSR

Följande avsnitt presenterar uppsatsens teoretiska grund inom organisationsförändring och utveckling av CSR. Teorierna behandlar ledarens roll inom strategiutveckling, målformulering, förändringsprocessens gång och företagskulturen.

3.2.1 Att styra organisationsförändring med strategier

Drivkrafterna bakom en organisationsförändring är i många fall ett resultat av yttre politiska, tekniska, kulturella, demografiska, ekonomiska och marknadskrafters inverkan. Att företag ska ta ansvar för miljö och samhälle är en extern efterfråga från konsumenter. Detta kräver strategisk ledning och planering som påverkar interna företagsstrategier. Att styra en organisationsförändring handlar om att sätta upp mål och formulera strategier, vilket innebär en utmanande uppgift för ledaren. (Child 2005; Dobers & Wolff 1997) Alvesson och Sveningsson (2009) menar att en organisationsförändring är en komplex och långsiktigt mödosam uppgift för ledaren som kräver bred insikt om hur olika avdelningar i företaget är beroende av varandra. Organisationsforskaren Linda S. Ackerman (1982), använder begreppet *transition management* för att förklara effektivt ledarskap under en organisationsförändring. Konceptet bygger på att organisationen parallellt genomgår tre faser under förändringsprocessen, vilka kräver olika ledarskapsstrategier samtidigt. I den första fasen skapar ledaren motivation och engagemang genom att kommunicera en önskad förbättrad framtid och att därmed få aktörerna att acceptera förändringen och förstå dess betydelse. I den andra fasen planerar ledaren för en ny strategi; roller, processer och arbetsuppgifter omstrukturerats samtidigt som verksamheten måste fortsätta att drivas. När strategin är formulerad och kommunicerad kan företaget ingå den sista fasen av förändring och arbeta med de nya rutinerna. (Ackerman 1982)

För att nå det önskade tillståndet och säkerställa effektivitet i en förändring styrs organisationer ofta med formaliserade styrmedel och dessa tar sin utgångspunkt i strategier formulerade av ledningen. *Management Control Systems* används för att se till att företagets medlemmar känner till strategier och dess förväntade riktning och mål. (Anthony & Govindarajan 2007; Simons 1990) Ett sådant system eller styrverktyg kan innefatta ett *balanserat styrkort* (Kaplan & Norton 1992). Detta styrverktyg utgår ifrån att analysera företagets prestationer utifrån fem olika perspektiv. Metoden breddar traditionella styrsätt som enbart fokuserar på att analysera ekonomiska mål. Bortsett från det finansiella perspektivet finns följande perspektiv;

- *Kundperspektivet*- marknadsandelar, kundnöjdhet
- *Lärande- och utvecklingsperspektivet*- utbilda personal, låg personalomsättning, innovationsnivå
- *Interna processer*- kvalitetsnivå, ledtider
- *Medarbetarperspektivet*- exempelvis personalutveckling

De två första perspektiven fokuserar på externa processer och bedömer gårdagens och dagens prestationer medan de tre senare fokuserar på interna processer och speglar framtidens prestationer. (Ax, Johansson & Kullvén 2011) Miljö- och samhällsfrågor blir i allt fler företag en integrerad del av det balanserade styrkortet eller en del av företagsstrategin. Johnson (1998) menar att denna integrering av dessa frågor kan ske på olika sätt; *samordna frågorna i de befintliga perspektiven* i det balanserade styrkortet eller *tillägga ett femte perspektiv* som enbart fokuserar på miljö- och samhällsfrågor. I denna uppsats används det balanserade styrkortet som ett lämpligt ledningsverktyg för att visa hur företag kan integrera CSR i sina strategier.

3.2.2 Att leda förändring med hjälp av mål

Att förändra processer i en organisation kräver styrning och detta handlar om att motivera, reglera och kontrollera medarbetarna för att säkra att verksamheten drivs enligt ledningens önskemål (Johansson 1995). Edvardsson och Hansson (2006) menar att ett av de första stegen som beslutsfattare måste göra för att se till att det faktiska tillståndet blir det önskvärda är att sätta upp kvalitets- och resultatmål. Målets syfte är att vägleda och motivera beslutsfattare och medarbetare till att handla på ett sätt så att målen uppnås. I en organisationsförändring, till exempel vid utveckling av CSR, är det viktigt att som ledare kunna formulera mål inför och under förändringsprocessen. (Edvardsson & Hansson 2006)

Det finns relativt litet skrivet om vilka egenskaper ett mål för organisationsförändring bör ha för att kunna ligga till stabil grund för olika beslut men Edvardsson och Hansson (2006) menar att egenskaperna är viktiga att ha i åtanke vid formulering av mål. För att mål ska kunna ligga till grund för förändring menar Odiorne (1969) att de bör vara *precisa*, *utvärderingsbara* och *realistiska*. Odiorne (1969) förklarar att precisionen för ett mål avser dess riktning (riktningsprecision), i vilken utsträckning (nivåprecision) och inom vilken tid (tidsprecision) det ska uppnås. Ett precist mål är exakt och utförligt beskrivet. För att ett mål

ska vara utvärderingsbart och handlingsvägledande måste medarbetarna veta var de befinner sig i förhållande till målet och om de åtgärder som vidtas gör att de närmar sig det. Om individerna har kunskap om detta kan de korrigera tidigare gjorda misstag och i fortsättningen välja mer effektiva tillvägagångssätt att nå målet. Ett realistiskt mål är uppnåbart inom avsedd tid och mängd resurser. Författare som specialiserat sig på miljöstyrning har föreslagit att miljömål bör uppfylla ytterligare två kriterier; de ska vara *begripliga* och *kommunicerbara*. Detta innebär att de tydligt måste kopplas till målens syfte. (Slocombe 1998; de Jong 2003) Slutligen tillägger Edvardsson och Hansson (2006) att mål mot förändring även måste vara förenliga och “passa ihop” med varandra. Utfallet kan annars medföra motsägande vägledning och målkonflikter (Edvardsson & Hansson 2006).

3.2.3 Ledarens roll i förändringsprocessen

Porter och Kramer (2006) menar att CSR måste innebära lönsamhet för företaget. Ledningen måste identifiera vilka områden som gynnar företags affärer och sedan begränsa sig till dessa. Om CSR-arbetet inom dessa områden formuleras i företagsstrategin kan gemensamma värderingar även utvecklas utifrån detta. (Porter & Kramer 2006) Schneider et al. (1996) beskriver en process som ämnar genomföra en varaktig organisationsförändring och menar att arbetets utfall beror på två faktorer; rådande omständigheter vid början av förändringen samt på vilket sätt förändringen introduceras för medarbetarna. Genom att förändra företagskulturen kan företag försäkra sig att organisationsförändringen kommer bli varaktig (Schneider et al. 1996).

För att motverka de vanligaste misstagen vid organisationsförändringar har Kotter (1998), tagit fram en flerstegsprocess där olika steg för att åstadkomma framgångsrika förändringar beskrivs. Kotter (1998) skriver att i kombination med effektivt ledarskap är flerstegsprocessen den bakomliggande faktorn för att på ett framgångsrikt sätt genomföra förändring i företag. *Att skapa ett angelägenhetsmedvetande* är det första steget och handlar om att ledaren vågar göra modiga eller riskabla åtgärder som fångar medarbetarnas intresse. *Att skapa den vägledande koalitionen* kräver en stark ledningsgrupp där egenskaperna inflytande, expertis, trovärdighet och ledarskap finns med. Då dagens affärsmiljö kännetecknas av snabba förändringar bör beslut tas snabbt och ledas av den kraftfulla koalitionen. *Att utveckla en vision och strategi* handlar om att klargöra förändringens riktning, motivera till att åtgärder sker i rätt riktning samt att olika åsikter samordnas. En effektiv vision är föreställningsbar, eftersträvansvärd, genomförbar, fokuserad, flexibel och

kommunicerbar. Strategier som stödjer visionen kommer vara till hjälp vid genomförandet av förändring. *Att förmedla förändringsvisionen* innebär att kunna kommunicera förändringens syfte och mål genom att göra meddelandet enkelt och ta hjälp av metaforer. För att nå ut med visionen kan ledaren använda sig av flera kommunikationskanaler, repetera informationen, föregå med gott exempel och både lyssna och få andra att lyssna. (Kotter 1998)

De fyra ovanstående stegen måste, enligt Kotter (1998), genomföras för att öka medarbetarnas handlingsfrihet och få dem att tillsammans med ledningen arbeta mot organisationens visioner och mål. Vidare menar Kotter (1998) att i steg fem; *Att ge befogenheter för handlande på bred bas*, bör ledaren avlägsna barriärer för att underlätta medarbetarnas arbete i förändringsprocessen, exempelvis genom att ge personalen större handlingsfrihet. *Att skapa kortsiktiga vinster* under förändringsprocessen gör att de som verkar för förändringar belönas och motiveras när delmål nås. Genom att visa framgångar i tidigt skede kan medarbete vara med och påverka förändringsprocessens gång och mål vilket gör att visioner och strategier ständigt förbättras. Ett motiveringsexempel kan vara att ledaren kommunicerar processens status och hur nära de är målet. *Att befästa vad som uppnåtts och att producera fler förändringar* utförs genom att anpassa gamla processer och strukturer så att de matchar den nya förändringsvisionen. Det sista steget; *Att förankra de nya inställningarna i företagskulturen* innebär att företagsledningen framhäver framgången och betydelsen av det nya beteendet vilket ökar möjligheten för att förändringen blir en del av kulturen. (Kotter 1998) Schneider et al. (1996) förstärker att ledarens förmåga att påverka företagskulturen har stor betydelse i förändringsprocessens resultat. Det sista steget av Kotters flerstegsprocess kommer att utvecklas i nästa teori.

3.2.4 Företagskulturens påverkan

Porter och Kramer (2006), menar att det är vanligt att företag arbetar med CSR externt och använder det som marknadsföringsstrategi. Författarna menar att CSR måste bli ett internt arbete och utgöra en del av företagskulturen. Frågan de ställer är hur företagen ska kunna stå för sitt CSR-arbete när inte medarbetarna är medvetna om detta och kan agera ambassadörer. För att CSR ska lyftas fram bör det förankras i strategier och aktiviteter då hållbarhetsarbete i dagens samhälle är en av grunderna för företags framgång. (Porter & Kramer 2006) För att göra en förändring verklig och varaktig gäller det, enligt Schneider et al. (1996), att förändringen genomsyrar hela organisationen. Kulturen ska finnas i policys, handlingar,

processer och rutiner men även finnas i människorna på företaget. Kotter (1998) skriver att om ett nytt förfaringssätt införs utan att det är förenligt med rådande företagskultur kommer organisationen stöta på motgångar. Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att ett sätt att hantera förändring är att skapa en lärande organisation. Organisatoriskt lärande skapas utifrån förutsättningarna att kunskapsöverföring möjliggörs mellan företagets medlemmar. Grunderna för att sprida kunskap och dela med sig av erfarenheter handlar om att formulera dessa i ord och genom internkommunikation kan lärandet spridas mellan organisationens medlemmar. (Jacobsen & Thorsvik 2002) Bruzelius och Skärvad (2004) förklarar att medlemmar lär sig av misstag och att möjligheten till att få konstruktiv kritik och feedback på arbeten skapar en grundläggande förutsättning för organisatoriskt lärande.

Flerstegsprocessens åttonde steg; *Att förankra de nya inställningarna i företagskulturen* innebär, enligt Kotter (1998), att resultatet av organisationsförändringen bör införas som en riktlinje i hela organisationen. Företagskulturens byggstenar består av gemensamma värderingar och beteendenormer hos organisationens medlemmar. Gemensamma värderingar handlar om de mål och angelägenheter som förenar medlemmarna i företaget. Värderingarna formar beteendet och har en tendens att stanna kvar även om medarbetarna byts ut. Gemensamma befintliga handlingssätt som utmärker en grupp kallas beteendenormer och lärs ut till nya medlemmar. De gemensamma värderingarna och beteendenormerna formar kulturen i företag och är så stark att alla påverkas oavsett organisationsnivå. Eftersom kulturen är väl ingrodd i ett företag är den svår att förändra. Kotter (1998) tillägger att företag som vill förändra företagskulturen bör anpassa förändringsprocessens steg ett till sju så att dessa utformas på ett enhetligt sätt och är anpassade mot förändringens syfte. Det är inte förrän i det sista åttonde steget som förändringen av företagskulturen inträffar (Kotter 1998).

3.2.5 Att skapa samverkan genom delaktighet och inflytande

Norrbom, Jönbrink och Dahlström (2000) menar att en lyckad förändring av strategi och företagskultur sker genom att alla medverkande individer är motiverade. Denna motivation kan skapas genom entusiasmerande föredrag eller kortare utbildningar. Förändringsprocessen mot ett mer strategiskt CSR-arbete kan bara drivas framgångsrikt om det prioriteras högt av ledare och medarbetare. Ett stort ansvar ligger hos ledaren och att hen stödjer inriktningen mot miljö- och samhällsansvar. Likväl kan en enskild medarbetare

initiera organisationsförändringen men för att öka motivationen och för att nå genomslag i hela organisationen bör frågan lyftas till ledningsnivå. (Norrblom et al. 2000)

Utöver ledningens engagemang i förändringsprocessen krävs det alltså att alla organisationens medlemmar medverkar och driver på förändringen. *Delaktighet* och *inflytande* beskrivs som väsentliga faktorer för att nå ett bra resultat i förändringsarbetet. Managementkonsulterna Lars H. Bruzelius och Per-Hugo Skärvad (2004) har skapat tre modeller som beskriver olika nivåer av medarbetarnas inflytande i beslutstagande i förändringsprocessen. I den första modellen, *expertmodellen*, ges berörda inflytande först efter att besluten har fattats i en viss riktning. Ledningen tar beslut om förändringen och meddelar berörda kort innan implementering. Detta resulterar i att de som berörs av beslutet inte har möjlighet att påverka förändringen och därmed ökar risken för att motstånd uppstår. I den andra modellen, *förankringsmodellen*, är de som påverkas av förändringen involverade i beslutsprocessen. Ledningen tillåter medarbetarna att vara delaktiga när praktiska detaljer och tillvägagångssättet utformas. Beslutsfattandet brukar vara av högre kvalitet i förankringsmodellen än expertmodellen då besluten ofta är mer genomarbetade och ledningen kan känna av eventuella motstånd. Nackdelen är att denna modell tar tid att tillämpa då fler åsikter måste samordnas. I den sista modellen, *processmodellen*, får medarbetare som berörs av förändringen inflytande ännu tidigare. De tillåts ge inflytande redan ifrån starten av förändringens genomförande, från identifiering av problem och utvecklande av beslutsalternativ. Även denna process är långsam och kräver att medarbetarna har god kunskap inom förändringsarbetet. (Bruzelius & Skärvad 2004) Ett förändringsarbete som är karaktäriserat av inflytande och delaktighet beskriver Hallgren och Ljung (2005) med hjälp av begreppet *samverkan*. Författarna menar att samverkan måste vara en utgångspunkt i förändringsarbete och att medarbetare som påverkas av förändringen alltså bör vara delaktiga inom den.

4. Empirisk analys

Följande kapitel är uppdelat efter studerade företag där varje del inleds med en företagsbeskrivning samt presentation av deras CSR-arbete för att skapa förståelse för det empiriska studieobjektet. Därefter följer en analys av insamlad empiri med stöd av den teoretiska referensramen.

4.1 Nestlé - Creating Shared Value

Nestlé Sverige arbetar främst med detaljhandel och de primära varumärkena är, förutom Zoégas, bland annat Nescafé och KitKat. (Intervju Elmgren) Nestlés målsättning är att erbjuda konsumenterna en kvalitetsprodukt som både smakar bra och gynnar en sund livsstil (Zoégas 2013). Det är Sverigechefen, Magnus Nordin, som ansvarar för att koordinera verksamheten och säkerställa att avdelningscheferna arbetar enligt företagets affärsprinciper. Samtliga avdelningschefer rapporterar till Nordin med undantag för de som arbetar för andra avdelningar än detaljhandel, de rapporterar istället direkt till huvudkontoret i Schweiz. Nestlé är ett internationellt företag som består av flera olika enheter som kommunicerar och samarbetar på olika sätt. (Intervju Elmgren)

Elmgren förklarar att på huvudkontoret i Helsingborg arbetar de enligt företagets "GPS", vilket innefattar ramen för deras kärnvärderingar. Dessa är; *Gör som du säger*, *Professionellt agerande* och *Samarbete*. Värderingarna bygger bland annat på att medarbetarna ska arbeta självständigt genom att följa affärsprinciperna och samarbeta med kollegor inom hela organisationen genom att vara hjälpsamma och ge feedback. Vidare menar Elmgren att arbetet med samhällsansvar är toppstyrt och att företagets ledning tar det på största allvar. Nestlé använder begreppet CSV, Creating Shared Value, för att beskriva sitt miljö- och samhällsansvarsarbete (Intervju Elmgren). CSV-arbetet är en typ av utvecklat CSR-arbete, där företaget har tagit ett större samhällsansvar genom att ta hänsyn till varenda del i värdekedjan (Nestlés hållbarhetsrapport 2012). Elmgren förklarar att i företagets CSV-arbete prioriteras nutrition, vatten och jordbruk. I Nestlés hållbarhetsrapport (2012) förklaras det att hållbar utveckling handlar om att säkra jordens skick för kommande generationer. Elmgren berättar att grunden för CSV-arbetet handlar det om att skapa värde för samhället genom långsiktigt tänkande. För att kunna uppnå detta söker företaget ständigt förbättringsprojekt för att motverka samhällsproblem (Nestlés hållbarhetsrapport 2012).

4.1.1 Införande av CSV i Nestlés strategier och kultur

Nestlé har länge arbetat med CSR men det var inte förrän 2004 som begreppet CSV infördes i företaget. CSV innebär att ansvar tas för hela produktionskedjan och alla led ska erhålla någon form av vinst (Elmgren Intervju). Elmgren ger ett exempel på kaffebonden Pedro; om Pedro sorterar bort stenar från de torkade kaffebönorna får han ett högre pris för sitt kaffe. När kaffebönorna kommer till fabriken finns det inga stenar som kan förstöra maskinerna vilket innebär att reparationskostnader kan undvikas. På detta sätt gynnas de involverade i produktionsledet. Elmgren uttrycker att när CSV infördes blev det en del av företagets strategi och kultur. CSV integrerades i företagets affärsprinciper; Corporate Business Principles (CBP), vilka styr företagets sätt att agera och arbeta. På det sättet samordnas samhällsansvarsarbetet på flera nivåer, från ledning ner till varje anställd. (Intervju Elmgren) Sättet att införa CSV stämmer överens med en del av Johnsons (1998) utvecklade teori av det balanserade styrkortet, att miljö- och samhällsfrågor integreras i de befintliga perspektiven. Nestlés hållbarhetsarbete kan, enligt Dawsons (2003) term om organisationsförändringar, anses genomgå en evolutionär förändring då arbetet inte har en specifik startpunkt utan är något de alltid arbetat med. Samtidigt kan arbetet anses vara av revolutionerande art (Dawsons 2003; Mintzberg & Waters 1992) då företaget driver CSV-projekt som har bestämda start- och slutpunkter.

4.1.2 Att leda CSV-arbetet genom affärsstrategier

Zoégas har en vision om att år 2015 enbart sälja hållbart odlat kaffe (Zoégas 2013) vilket är tydligt kopplat till Nestlés miljömål; att skapa värde för samhället (Nestlé 2013). För att nå målet ser Nestlé till att kaffebönderna utbildas och får hjälp med planteringen av kaffeträ (Intervju Elmgren). Delmålet att utbilda kaffebönderna är tydligt kopplade till miljömålet; att skapa värde för samhället. Detta kan relateras till det tredje steget i Kotters (1998) flerstegsprocess då Zoégas visioner stödjer Nestlés strategier och affärsprinciperna ökar medvetenheten för medarbetarna kring målen. Slocombe (1998) och de Jong (2003) menar att miljömål nås med hjälp av kommunikation och genom att informationen är förståelig. På Nestlé sprids information om kaffeodlingsprojekten genom bland annat personaltidningar, möten och berättelser från medarbetare som varit delaktiga i hållbarhetsprojekten (Intervju Elmgren). Då informationen sprids genom olika kanaler och upprepas, stödjer det Kotters (1998) fjärde steg flerstegsprocessen. Elmgren berättar att ledare kontinuerligt följer upp att medarbetarna är införstådda i Nestlés affärsprinciper vilket innebär att ledningen säkerställer medvetenheten hos personalen. Schneider et al. (1996) menar att en förändring blir varaktig

om den genomsyrar medarbetarnas handlingar och rutiner. Genom att CSV finns i affärsstrategierna och medarbetarna på Nestlé känner till och har en gemensam uppfattning av företagets framtida visioner uppfylls därmed Schneider et al. (1996) kriterier för en varaktig förändring.

Nestlé har ett Management & Leadership Principles- dokument (2009) där ledare uppmanas till kreativitet och att ta egna initiativ. Genom att tillåta misstag och låta ledarna lära sig av misstagen, menar bland annat, Kotter (1998), att barriärer avlägsnas. Det innebär att motivationen för självständigt arbete och medarbetarnas handlingskraft ökar. Elmgren framför att utefter vad som står i företagets Market Business Strategy, vilket är en arbetsplan för de kommande fyra åren, sätter ansvarig för respektive avdelning upp en plan med varje individ för vad denne ska uppnå under det aktuella året. Att Nestlé är ett decentraliserat företag gör att varje individ har, utifrån egna förutsättningar, möjligheten att säkerställa sina mål (Intervju Elmgren). Då medarbetarna på Nestlé tillåts påverka sitt arbete uppfyller detta kraven för Kotters (1998) femte steg i förändringsprocessen.

Det sjätte steget inom Kotters (1998) modell för förändring innefattar att kortsiktiga vinster bör skapas för att ge motivation och att detta kan ske genom att sätta upp delmål och utfärda belöningar på vägen. Nestlé arbetar ständigt med flera projekt för förbättring av miljö och samhälle, på det viset överensstämmer kortsiktiga beslut och handlingar med företagets långsiktiga mål (Nestlé årsredovisning 2012). Nestlés arbetssätt på innebär, enligt Dawsons (2003) term, en evolutionär förändring eftersom projekten ständigt utvecklas i enlighet med långsiktiga strategier. Vidare berättar Elmgren att Nestlé arbetar på ett miljömedvetet sätt på så många plan som möjligt, ett exempel är luftreningsanläggningen som installerades på Zoégas rosteri. Elmgren berättar att den utsläppta luften från anläggningen har bättre kvalitet jämfört med när den kom in. I Nestlés hållbarhetsrapport (2012) står det att företaget arbetar proaktivt med att söka nya projekt för att ständigt förbättra sitt arbete inom samhällsansvarsfrågor, relaterade till kärnverksamheten. Genom att ständigt söka nya projekt för att förbättra samhället uppfylls därmed Kotters (1998) sjunde steg att kontinuerligt producera fler förändringar.

Förändringsprocessens sista steg innefattar att de nya inställningarna fastställs genom att de integreras i företagskulturen (Kotter 1998). Nestlé har CSV invävt i företagets interna affärsstrategi och på grund av detta ska samhällsfrågorna, enligt Elmgren, genomsyra

kulturen. I årsredovisningen (2012) beskriver Nestlé att det är företagskulturen som binder samman medarbetarna med hjälp av gemensamma beteenden och värderingar. Företagskulturen påverkar även kortsiktiga beslut och handlingar så att de överensstämmer med företagets långsiktiga mål. (Nestlé årsredovisning 2012). Empirin stödjer Schneider et al. (1996) konstaterande om att kulturen och arbetsklimatet styr förändringars resultat. Elmgren berättar att hon även arbetar som en slags CSV-ambassadör för företaget genom att hon leder utbildningar för medarbetarna om hur företaget tar ansvar för dess påverkan på miljö och samhälle. Elmgren berättar att medarbetarna känner en ökad stolthet för företagets arbete sedan CSV infördes i företaget och medarbetarna fick kännedom om detta. Detta tyder på att det har skett en skillnad i företagskulturen sedan förändringsprocessen med att integrera CSV påbörjades.

4.1.3 Ledarens roll i förändringsprocessen

Ax et al. (2011) förklarar att medarbetarperspektivet i det balanserade styrkortet innebär att personalens utveckling är en viktig faktor i företags arbete mot strategier. Nestlé arbetar med personalutveckling och den personliga utvecklingsplanen diskuteras två gånger per år. I personalsamtalen hålls diskussionen öppen om både personalens och chefernas prestationer vilket gör att alla parter får feedback. (Intervju Elmgren) Enligt Bruzelius och Skärvad (2004) lär sig medlemmar av att få feedback på sitt arbete och genom att diskutera vad man kan lära sig utifrån misstag som gjorts. Grunderna för att sprida kunskap är enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) att dela med sig av erfarenheter. Bruzelius och Skärvad (2004) menar att genom att diskutera och dela med sig av erfarenheter, vilket Elmgren berättar att Nestlé gör i personalutvecklingssamtalen, skapas förutsättningar för att företagets medlemmar kan hantera förändringar genom organisatoriskt lärande. I Nestlés Management & Business Principles framgår det att varje individ spelar en viktig roll i skapandet av företagets framtid. Människorna är Nestlés viktigaste tillgång, det är engagemanget och energin som driver företaget framåt (Corporate Business Principles 2012). Elmgren menar att ansvaret för arbete med CSV ligger hos respektive medarbetare och genom att följa CBP kommer verksamhetens aktiviteter att vara förenliga med målen.

Elmgren berättar om Nestlés utvecklingsplan för medarbetare där individuella mål sätts upp och följs upp varje halvår. Dessa mål kan handla om allt ifrån att en kaffebonde vill lära sig att läsa till att en anställd vill bli miljöansvarig. Genom att få vara delaktig i beslut som rör individen menar Hallgren och Ljung (2005) att medarbetarens motivation och effektivitet

ökar. Vidare berättar Elmgren om sin erfarenhet av utvecklingsplanen som tagit henne dit hon är idag. Från början arbetade hon på sjukvårdssidan men hade alltid varit intresserad av att skriva. När Elmgren började på kommunikationsavdelningen fick hon bland annat skriva i företagets personaltidning.

“/.../ även om jag inte har journalistutbildning i bakfickan så har jag då fått lov att växa /.../” (Intervju Elmgren)

Numera ansvarar hon för all kommunikation externt och internt på Nestlé Sverige samt för kommunikationen för kaffe, kakao och djurmat i Norden (Intervju Elmgren). Att Elmgren fått vara med och påverka sin karriär på Nestlé visar att företaget möjliggjort hennes delaktighet vilket, enligt Hallgren och Ljung (2005), ökar medarbetarens motivation och effektivitet. För att skapa engagemang i CSV-arbetet är det därmed företagets angelägenhet att anställda är intresserade och motiverade i sitt arbete. Då medarbetarna har en viss grad av inflytande i beslut som påverkar dem och deras utveckling i företaget kan en slutsats dras om att Nestlé använder sig av Norrbloms et al. (2000) förankringsmodell. Norrblom et al. (2000) beskriver att lyckade satsningar inom CSR-arbete enbart kan drivas om det är högt prioriterat av företagets ledande individer. Elmgren argumenterar för att om ett stort företag ska anta CSV-arbete måste besluten om detta vara toppstyrda för att förändringen ska gå igenom. I en toppstyrd organisationsstruktur har individer definierade ansvarsområden och har därmed ofta avgränsade möjligheter att påverka i ledningens beslut (Intervju Elmgren). Detta tyder på att Nestlé arbetar efter expertmodellen (Norrblom et al. 2000) när det gäller graden av medarbetarnas inflytande i ledningens beslut om CSV-arbete.

Förutom att ledningen för Nestlé har infört CSV har de, som tidigare nämnt, integrerat miljö- och samhällsansvarsfrågor i styrande dokument för hela verksamheten (Intervju Elmgren). Vid rekrytering av personal är det viktigt att kandidaterna är motiverade och respekterar Nestlés värderingar. På det sättet kan företaget vara säkra på att personalen delar företagets synsätt och intresse. Hallgren och Ljung (2005) menar att medverkan i en förändringsprocess skapas genom att väcka intresse för förändringens mål. I Nestlés CBP-dokument står det att företagets framgång baseras på individernas medverkan. Då Nestlé redan vid rekrytering av personal säkerställer att de delar gemensamma värderingar finns redan ett intresse hos medarbetarna, detta underlättar för företaget att skapa det som Hallgren och Ljung (2005) benämner samverkan. Nestlé säkerställer att intresset hålls vid liv

genom att bland annat uppdatera medarbetarna om företagets CSV-utveckling, exempelvis genom hållbarhetsrapporter och möten (Intervju Elmgren).

4.2 Carlsberg - skapar livskraft, gemenskap och njutning

Carlsberg Breweries Group är globalt sett det mest resurseffektiva bryggeriet avseende vatten och energikonsumtion. I Carlsbergs hållbarhetsredovisning (2012) står det att 2008 integrerades CSR i Carlsbergsgruppens strategier. Genom att CSR blev en del av värdekedjan, anpassades affärsstrategierna efter de nya värderingarna vilket i sin tur har påverkat företagets affärsutveckling. Genom integrering av CSR i affärsstrategierna, menar ledningen att de kontinuerligt kommer arbeta enligt visionen om att växa ansvarsfullt. (Carlsberg hållbarhetsredovisning 2012) CSR-arbetet för Carlsberg kan enligt Dawson (2003) genomgå evolutionära förändringar eftersom det innebär att ständig utveckling sker utan tydliga slutpunkter. Anderberg berättar att Röda Korsets vattenprojekt, i samarbete med Röda Korset, startade sommaren 2011 där målet var att till december 2012 skänka 100 miljoner liter rent vatten till människor i Östafrika. Projektet innebär därmed, enligt Dawsons (2003) och Mintzberg och Waters (1992) begrepp, en revolutionär förändring inom företagets CSR-arbete då det är en diskontinuerlig förändring med tydlig början och slut.

4.2.1 En ledares roll

Ackerman (1982) menar att ledarens roll i en organisationsförändring är att praktiskt länka ihop förändringsfaserna som ingår i transition management- teorin. Vidare bör ledaren planera för bland annat rollfördelning och arbetsuppgifter. (Ackerman 1982) Röhn berättar att en bra ledare har förmåga att attrahera personer och intressenter, som till exempel projekt är beroende av. Vidare anser hon att bra ledaregenskaper är att föregå med gott exempel, vara öppen och lyhörd samtidigt att ledaren kan skapa engagemang genom tydliga strukturer och mål. Ledaregenskaperna Röhn beskriver stämmer överens med Ackermans (1982) förklaring att i ledarens roll, vid en organisationsförändring, behöver kommunikation av den önskade förändringen ske på ett sätt att alla medverkande förstår innebörden.

Röhn berättar att det även är viktigt att kunna tänka på långsiktiga mål och länka samman dessa med de kortsiktiga under ledarskapsarbetet. Ledaren bör även se till organisationens bästa genom att kontinuerligt diskutera beslut med alla organisationsnivåer och därmed säkerställa att synpunkter från olika håll medverkar (Intervju Röhn). De beskrivna egenskaperna förknippas med Ackermans (1982) konstaterande att ledarskapet under en

förändring går ut på att länka samman de nya inställningarna med befintliga aspekter i företaget.

I Ackermans (1982) teori om ledarskap i förändring ska ledaren i den första fasen skapa motivation och engagemang. För att skapa intresse hos medarbetarna förklarar Anderberg att ledaren bör kommunicera nyttan av arbetet, kontinuerligt presentera vad företaget arbetar med och vilka fördelarna är med olika förändringar. I den andra fasen planerar ledaren för omstrukturering (Ackerman 1982). Leidig ger exempel på hur sammansättningen av en projektgrupp kan gå till. Grundläggande är att identifiera vilka kompetenser som behövs i gruppen till projektet i fråga för att sedan avgöra vem som motsvarar kraven som behövs för att utföra uppgifterna. Leidig påpekar att det inte alltid är rätt person som rekryteras och då gäller det att kunna byta ut den till någon bättre lämpad. Ackerman (1982) menar att i förändringens andra fas är det viktigt att ledaren vid planering inför förändringen har förmåga att omstrukturera roller i verksamheten för att arbetet ska stämma överens med förändringens mål, vilket ledare på Carlsberg verkar vara medvetna om.

4.2.2 Styrning med strategihjulet

Carlsberg Sverige har ett CSR-team på tolv personer från olika funktioner, till exempel finans, marknadsavdelningen, HR och sälj, inom organisationen. Teamet arbetar med samhällsansvar och övergripande med att integrera CSR i affärsstrategierna. (Intervju Anderberg) Kotter (1998) beskriver en ledningsgrupp inför förändring, med egenskaper som expertis och trovärdighet, i steg två i flerstegsprocessen. Anderberg berättar att CSR-teamet består av medlemmar som i vissa fall har blivit tilldelade uppgiften och i andra fall har personer frivilligt tagit sig an uppdraget. Teamets uppdrag är att förankra CSR i sina respektive funktioner och se till att affärsprinciperna inom CSR förankras i alla beslut. (Intervju Anderberg) Carlsberg Sverige kommunicerar sina fem övergripande huvudstrategier i "strategihjulet"; konsumentens första val, engagerade människor, leva nära kunden, effektivt genomförande och ansvar i samhället samt stärkt anseende (Bilaga 3). Samtliga medarbetare arbetar enligt beteendenormerna; Vi vill vinna, tillsammans är vi starkare, vi gör alla skillnad, vi utgår från våra kunder och konsumenter samt vi engagerar oss i vår omgivning. (Bilaga 3) För att arbeta efter beteendena och strategierna ser ledarna till att planer på alla nivåer, från företagets treårsplan till avdelningarnas årsplaner, är förenliga med de långsiktiga målen. (Intervju Anderberg; Carlsberg hållbarhetsredovisning 2012) Det framgår ur empirin att rollen för CSR-ansvariga på Carlsberg är att samordna att

strategier, visioner och värderingar så de överensstämmer, vilket sammanträder med Kotters (1998) femte steg i teorin om ledarskap i förändring.

Anderberg berättar att som kommunikationsansvarig, CSR-koordinator och ambassadör för CSR ingår det i hennes arbetsuppgifter att kommunicera vad som händer i företagets arbete med samhällsansvar. Leidig berättar om de olika projekten inom Carlsberg, där projektmedlemmarna som representerar olika avdelningar har uppgiften att förmedla arbetet till sina medarbetare. Det handlar om att hela tiden tydligt kommunicera vad som görs i CSR-arbetet och i projekten. Till exempel är det projektledarens uppgift att se till att kommunikationen är tydlig och att medlemmarna i projektgruppen förstår sina roller och ansvarsområden. För att säkerställa att arbetet utförs på rätt sätt, följer projektledaren upp arbetet kontinuerligt. (Intervju Leidig) Anderberg berättar att i exempelvis Ramlösas Vattenfondsprojekt får samtliga Carlsberganställda kontinuerlig uppdatering under arbetets gång. Kotters (1998) tredje steg i flerstegsprocessen innebär att ledare kommunicerar visioner genom olika kanaler, ledarna lyssnar och får andra att lyssna. Genom att förse anställda med löpande information om exempelvis Vattenfondsprojektets process så att det matchar förändringsvisionen uppfylls därmed det tredje steget i Kotters (1998) flerstegsprocess.

4.2.3 Vägen till att CSR präglar företagskulturen

I det femte steget i Kotters (1998) flerstegsprocess ska ledaren underlätta för medarbetare att utföra sina arbetsuppgifter. Carlsberg verkar arbeta med detta steg då Broberg menar att det är ledarens uppgift att:

“Det är det hela ledarskapet går ut på, att skapa förutsättningar för sina medarbetare att göra ett bra jobb” (Intervju Broberg)

Att Carlsbergs arbetssätt stämmer överens med Kotters (1998) femte steg förstärks med Leidigs beskrivning av en god projektledare på Carlsberg. Han berättar att projektledarens ansvar är att fastställa ramarna för sitt projekt och sedan se till att medlemmarnas kompetens utnyttjas. Det är viktigt att medarbetarna förstår sina uppgifter och varför deras deltagande är värdefullt för resultatet. (Intervju Leidig)

Norrblom et al. (2000) menar att för att framgångsrikt driva ett CSR-arbete måste det prioriteras högt från ledningen. Carlsberg Group har utvecklat en egen miljöpolicy vilken även Carlsberg Sveriges följer (Intervju Broberg). För att förstärka företagets beteendenormer, vilka beskrevs i början, arbetar Anderberg mycket med visuell kommunikation och ökar medvetenheten kring CSR genom workshops. Anderberg berättar att Carlsberg Awards verkar som motivation för medarbetare att följa företagets strategier och beteenden. Varje år delas det ut sex priser där fem stycken är till medarbetare som lyckats bra med att uppfylla ett av de fem beteendena och det sjätte går till årets bästa medarbetare som lever i enlighet med alla fem beteendena. (Intervju Anderberg) På så sätt involveras individer i företaget och motiveras med belöningar. Anderberg berättar att ett nytt mål för i år är att 80 procent av alla medarbetare ska känna till Carlsbergs två fokusområden inom ramen för CSR; ansvarsfull konsumtion och miljö genom att ta tillvara på naturens resurser. Anderberg anser att det är viktigt att medarbetarna känner till vad företaget gör, var resurserna placeras och varför det är viktigt för verksamheten för att kunna vara goda representanter. Företagets CSR-arbete kommuniceras därför via kanaler som interntidningar, intranät och möten för att öka medvetenheten inom arbetsområdet (Intervju Anderberg). Sättet Carlsberg arbetar på stämmer överens med Kotters (1998) sjätte steg som innefattar att ledaren bör skapa kortsiktiga vinster och motivera medarbetarna med belöning när delmål uppnåtts.

I Carlsberggruppens hållbarhetsredovisning (2012) beskrivs det att integreringen av CSR i företagets strategier inte sker över en natt. Det är en process som ständigt kräver nya lösningar och alternativa sätt att arbeta på då förändringar sker konstant i omvärlden. Betydelsen av CSR i Carlsberggruppens strategier har ökat under de senaste åren. (Carlsberg hållbarhetsredovisning 2012) Arbetssättet kan anses ha ett samband med det sjunde steget i Kotters (1998) flerstegsprocess som innebär att integrering av förändringar i strategier är viktigt att genomföra i alla verksamhetens led för att förändringen ska bli varaktig. Kotters (1998) sista steg i förändringsprocessen handlar om att förankra det nya arbetssättet i företagskulturen. Forskaren menar att företagsledningen bör framhäva betydelsen av de nya inställningarna och förhållningssätten för medarbetarna. Anderberg berättar att grunden för Carlsberg Sveriges företagskultur utgörs av de fem beteendena som är kopplade till affärsstrategierna vilka framgår i företagets strategihjul (Bilaga 3). I verksamheten arbetar samtliga efter värderingarna i strategihjulet och dessa förankras i både stora som små beslut (Intervju Anderberg). I och med att CSR numera tillhör en av

huvudstrategierna, menar Anderberg att arbetet utgör en stor del av företagskulturen. Därmed kan det anses att Kotters (1998) sista steg i flerstegsprocessen är uppfyllt.

4.2.4 Individens betydelse för Carlsberg

För att nå målen i en förändringsprocess krävs det enligt Bruzelius och Skärvad (2004) att medarbetarna är involverade i utformandet av nya arbetssätt. Röhn berättar att, med strategihjulet (Bilaga 3) som utgångspunkt, har medarbetare fått vara med och påverka hur arbetet ska utformas under sina respektive avdelningar. På till exempel Ramlösas anläggning, berättar Broberg och Röhn, att medarbetarna tillåts ha inflytande i beslutstagandet om vad de ska arbeta med. Röhn framhåller att vid beslut och planering är det viktigt att involvera flera personer så att diskussioner startas, nya idéer genereras och feedback ges åt alla håll. Platschefen framhåller att mångfald i grupper är viktigt för att öka innovation- och lärandenivån. Hon berättar att genom att företaget har tydliga strukturer och tydliga förväntningar på individernas roller kommer medarbetare arbeta mot de gemensamma målen. Röhn förklarar att medarbetarna har rätt att medverka i beslut som påverkar dem själva och att ledaren därför måste ge utrymme för att skapa denna delaktighet. Detta stödjer Hallgren och Ljungs (2005) teori om att delaktighet och inflytande skapar samverkan, vilket i sin tur är viktigt för att förändring ska få genomslag.

Medlemmarna i Carlsbergs projektgrupper sätts samman utifrån kompetens och behov i projekten och ledarens uppgift är att koordinera arbetet samt driva processen framåt mot målen (Intervju Leidig). Bruzelius och Skärvad (2004) menar att för att skapa delaktighet och inflytande bland medarbetare är det viktigt att ta tillvara på kompetensen hos olika individer. Röhn berättar att i personalutvecklingssamtalen (PU- samtalen), går medarbetaren tillsammans med chefen igenom upplevd prestation, utvecklingsbehov och framtida mål. PU- samtalen innehåller diskussioner om trivsel med arbetskolligor och trivsel på arbetsplatsen samt hur individen upplever arbetsbelastningen (Intervju Röhn). Leidig berättar att under sina 30 år på företaget har han fått arbeta i flera olika roller.

“/.../ till följd av den dialog man haft med chefen har man förstått vad man ska göra. Så har man fått feedback om man gör rätt saker och på rätt sätt. Absolut, det är sånt som måste till för att man ska kunna utvecklas.” (Intervju Leidig)

Leidig började som elektriker på Ramlösafabriken och är numera teknisk chef på Ramlösa. Genom att föra en dialog med sina chefer, bland annat genom PU-samtal, har Leidig fått feedback på sitt arbete och fått veta sina styrkor, svagheter och utvecklingsmöjligheter. Leidig är ett tydligt exempel på en medarbetare som fått lov att använda sin kompetens och utvecklas på företaget och därmed uppfyller Carlsberg Hallgren och Ljungs (2005) kriterier för att skapa samverkan.

4.3 Farm Mountain - CSR finns i kärnvärderingarna

Grundaren av Farm Mountain Coffee, Lars Bendix, berättar att hans filosofi om CSR inte är kopplat till att inneha miljöcertifieringar från Fairtrade eller liknande organisationer. Bendix menar att företaget kan ta ett större samhällsansvar genom att istället fokusera på att bedriva en egenanpassad kontroll över värdekedjan. Grundpelarna för Farm Mountains CSR-arbete handlar om att följa tre av FN:s millenniemål; öka jämställdheten mellan kvinnor och män, säkra en hållbar utveckling samt öka samarbetet kring bistånd och handel (Yes- Ndiyo 2012; FN:s millenniemål 2013). Företaget är medlemmar i The Global Compact vilka har formulerat beteendekoder för bland annat mänskliga rättigheter, miljöpåverkan och korruption i företagsvärlden. De samarbetar även med Senora Utan Gränser, en organisation som stödjer företag som vill bekämpa fattigdom och orättvisor på lokal nivå. Tillsammans med denna organisation har de skapat Association of Sustainable African Projects (ASAP) som ämnar att skapa resurser för utbildning i afrikanska länder. (Yes- Ndiyo 2012) Bendix menar att alla dessa initiativ formar riktlinjer när ledare och anställda tar beslut vad gäller projekt de ska ingå och samarbetspartners de ska välja. Inför eventuella förändringar gör alltid ledningen en avvägning mellan två parametrar; projektets relation till värdekedjan samt projektets överensstämmelse med FN:s millenniemål. Om förändringen inte följer dessa kriterier väljer de att inte genomföra den. (Intervju Bendix) Porter och Kramer (2006) menar att för att vara lönsam behöver företag avgränsa sitt CSR- arbete genom att enbart fokusera på det som är relaterat till verksamhetens värdekedja. Detta stämmer överens med Bendix syn på CSR-initiativ.

4.3.1 Strategistyrning av CSR på informella sätt

Farm Mountain arbetar efter incitamenten; att erbjuda förstklassigt kaffe, direktkontakt med kaffebönderna samt hänsyn till ekologi i värdekedjan (Yes- Ndiyo 2012). Bendix menar att dessa incitament tillsammans med FN-målen styr företagets sätt att agera och arbeta. Bendix förklarar att CSR har funnits med i verksamhetens affärsprinciper ända sedan starten och är

därmed djupt rotat i företagets kultur. En slutsats kan dras om att genomgår en evolutionär förändring (Dawson 2003; Mintzberg & Waters 1992) inom sitt CSR-arbete då detta alltid varit en del av strategierna och är ett kontinuerligt arbete utan bestämt start- och slutpunkt. Att medvetet ta ansvar för företagets påverkan på samhälle och miljö är naturligt för medarbetarna och de anser inte att frågorna bör utgöra en separat strategi eller aviseras till en viss avdelning (Intervju Bendix). Schneider et al. (1996) menar att en stark företagskultur genomsyrar arbetsrutiner, arbetsprocesser och policys, vilket verkar vara fallet på Farm Mountain.

Bendix upplever att synsättet på att CSR kan utvecklas som en separat strategi tillhör större och äldre organisationer där hållbarhetsperspektivet är relativt nytt. CSR-arbetet leds inte genom formaliserade styrmedel eller genom ett formulerat management control system (Anthony & Govindarajan 2007; Simons 1990) på Farm Mountain. Bendix påpekar att då de är få anställda på huvudkontoret är det tillräckligt att på informella sätt kommunicera och utveckla värderingar, beteendenormer samt strategier för nya projekt. Grundaren tillägger att då fyra personer sköter alla arbetsuppgifter måste medarbetarna anta flera olika roller och därmed vara införstådda i alla företagets delsystem, detta har lett till en decentraliserad organisationsstruktur (Intervju Bendix). Det verkar vara enklare för ledaren att skapa organisatoriskt lärande med en struktur likt Farm Mountains, vilket Bruzelius och Skärvad (2004) menar leder till en hög grad av samverkan och förmåga att hantera förändringar.

Även om företaget inte följer formaliserade styrmedel och prestationsmått i stor utsträckning, verkar det ändå som att de arbetar inom samtliga områden av Kaplan och Nortons (1992) balanserade styrkort. Bendix berättar att Farm Mountain prioriterar kundnöjdhet genom att erbjuda högkvalitativa produkter och att de exempelvis tagit initiativet till att utveckla utbildningsorganisationen ASAP. Arbetssättet kan relateras till Kaplan och Nortons (1992) beskrivning av kundperspektivet; de ser till kundernas tillfredsställelse samt lärande- och utvecklingsperspektivet; de har utvecklat en egen utbildningsorganisation. Kvalitetsnivån på Farm Mountains kaffeböner säkerställs genom att de sorteras för hand och betygssätts i ett system (Yes- Ndiyo 2012). Vidare berättar Bendix att alla anställda dagligen är delaktiga i att ta fram nya idéer och fatta beslut inom företaget. Farm Mountain arbetar med Kaplan och Nortons (1992) interna processperspektiv; de arbetar med att säkerställa produktkvaliteten samt med medarbetarperspektivet; de tillåter personal att utvecklas och medverka i beslutstagande. Därmed tar Farm Mountain hänsyn till

alla perspektiv av det balanserade styrkortet (Kaplan & Norton 1992). En slutsats som kan dras är att CSR-arbetet är ordnat likt Johnsons (1998) teori kring att företagets samhällsansvarsfrågor är samordnade i de befintliga företagsperspektiven och inte avvisade till en isolerad enhet.

4.3.2 Målstyrning med värderingar

Bendix förklarar att han inte tror på formell målstyrning när ett nytt projekt ska inledas. Om företaget står inför en förändring är det FN:s millenniemål som styr medarbetarnas fokusområden. Bendix menar att de anställda är medvetna om ett gemensamt slutmål; att sälja kaffe i världsklass för ett pris som motsvarar kvaliteten och resursanvändningen. Vid utvecklande av nya projekt menar Bendix att det inte är ledarens roll att sätta upp specifika mål som ska uppnås utan att istället ställa frågor och lyssna till medarbetarna, med grundvärderingarna i åtanke. Farm Mountains målstyrning stämmer inte överens med Odiornes (1969) teori om att mål i förändring bör vara precisa och utvärderingsbara. Däremot upplever medarbetarna att målen inför förändring är realistiska, begripliga och kommunicerbara (Intervju Bendix), vilket stämmer överens med tre av fem krav för mål i förändring, enligt Odiorne (1969) samt Slocombe och de Jong (2003). Entreprenörens informella styrningsfilosofi förstärks med nedanstående citat.

”Om jag skulle sätta upp ett mål om att vara 100 anställda inom tre år skulle detta ta fokus från våra nuvarande fokusområden, vilka innebär att följa FN:s millenniemål. Att sätta upp mål ger negativ stress, det är bättre att växa långsamt och i takt med vad marknaden tillåter” (Intervju Bendix)

4.3.3 Medarbetarens och ledarens roll

Bendix beskriver inte sig själv som en ledare över medarbetarna på Farm Mountain. Han menar att det inte finns några uttalanden om vem som intar chefspositioner utan att företaget bara består av företagsmedlemmar som ska jobba mot samma mål, att följa FN:s millenniemål. Bendix upplever inte att hans roll handlar om att styra människor utan att till en början göra de införstådda i kärnvärderingarna och sedan ge utrymme för handlingsfrihet, eget initiativtagande och framförande av idéer. Att ge utrymme för handlingsfrihet är en ledarfilosofi som bidrar till att öka företagets innovationsförmåga, utnyttja alla medlemmars olika kompetenser och därmed skapa förutsättningar för en lärande organisation (Bruzelius & Skärvad 2004). Filosofin anses vara kopplad till Kotters (1998) femte steg i teorin om

ledarskap i förändring; ledaren ska ge befogenheter för handlande på bred bas och personalen större handlingsfrihet för att avlägsna barriärer.

När företaget står inför organisationsförändringar eller nya projekt får alla medarbetarna inflytande redan vid formulering av problem och utvecklande av beslutsalternativ i processen. Detta medför att medarbetarna känner stor delaktighet i företagets beslutsfattande. (Intervju Bendix) En slutsats kan dras om att Farm Mountain följer processmodellen i sitt förändringsarbete, då Bruzelius och Skärvad (2004) förklarar att modellen innebär att medarbetarna är delaktiga vid förändringens inledning. Bruzelius och Skärvad (2004) påstår att användning av processmodellen innebär en långsam förändringsprocess på grund av att alla medarbetare ska hinna ge inflytande. Bendix påpekar att förändringar i företaget inte nödvändigtvis behöver ske långsamt, eftersom kommunikationen sker så pass direkt och utan att genomgå olika organisationsnivåer. Då alla medarbetare får möjlighet att ge inflytande i beslut tillägger (Intervju Bendix) att konflikter kan uppkomma. Om medarbetare inte är överens om de exempelvis ska ingå i ett nytt projekt löser de konflikten genom att diskutera om det stödjer FN:s millenniemål samt företagets incitament och om projektet inte stödjer dessa, prioriteras det bort. (Intervju Bendix)

4.4 OneCafé International - CSR är egna initiativ

OneCafé grundades av två entreprenörer som drevs av en idé; att tjäna pengar på att sälja högkvalitativt kaffe. Företaget är idag vilande men när det var verksamt bestod det av tio anställda vilka hade ansvarsområden inom produktion, kvalitet, kommunikation och marknad. (Respondent A) OneCafé importerade allt kaffe från Uganda och hade frekvent och direkt kontakt med sina kaffebönder i importlandet. Företaget arbetade med miljö- och samhällsansvar redan från starten genom att bland annat aktivt stötta tre av FN:s millenniemål; öka jämställdheten mellan kvinnor och män, säkra en hållbar utveckling samt öka samarbetet kring bistånd och handel (Respondent A; FN:s millenniemål 2013). Andra CSR-initiativ var företagets miljöcertifieringar från Fairtrade och KRAV (OneCafé International 2013).

Den före detta kvalitets- och produktionschefen på OneCafé berättar att ta ansvar för hur företagets processer påverkade samhället och miljön var en självklar utgångspunkt för grundarna och därmed något som alla medverkande fick anpassa sig efter (Respondent A).

Respondent A förklarar att då CSR-arbetet var en medveten strategisk inriktning redan från start genomgick företaget ingen, enligt Dawsons (2003) term, evolutionär organisationsförändring inom området. Företagets CSR-arbete utvecklades kontinuerligt med olika mindre initiativ eller projekt, exempelvis genom att utrusta kaffeodlarna med malarianät och att förse fabriksarbetarna med frukost (Respondent A). Dessa strategiska förändringar kan anses ha varit revolutionerande (Dawson 2003; Mintzberg & Waters 1992); de var episodiska då de påbörjades efter företagets uppkomst och de var kontinuerligt flödande då de fortsatte under lång tid. Bendix, en av företagets grundare, utvecklade ett CSR-projekt som hade som mål att utbilda deras viktigaste samarbetspartners; kaffebönderna i Uganda, kring odling, skalning, torkning, sortering och paketering av börnorna på ansvarfulla sätt (Respondent A). Detta arbete kan anses ha varit en revolutionerande förändring (Dawson 2003; Mintzberg & Waters 1992) i företaget då initiativet inte hade ett slut utan var kontinuerligt flödande.

4.4.1 Kommunicera fördelarna med CSR för att skapa engagemang

Idén till projektet kring utbildning av kaffebönderna uppkom då det fanns behov av att öka kvalitén på de levererade kaffebörnorna. Det stora avståndet mellan produktionslandet och distributionslandet skapade ofta missförstånd kring bland annat tider för leverans och krav på produktkvalitet. (Respondent A) För att koppla till Ackermans (1982) teori om transition management, innebär den första fasen i att leda förändringsarbete att ledaren presenterar sin idé för samtliga anställda och skapar motivation genom att kommunicera en önskad förbättrad framtid. Genom detta kan medarbetarna effektivare acceptera förändringen (Ackerman 1982). Ledarna på OneCafé genomgick Ackermans (1982) första fas då de i början av projektet förklarade fördelarna med det. Respondent A berättar att ledarna framförde fördelarna; produktkvaliteten skulle bli säkerställd, företaget skulle upplevas som mer ansvarsfullt av intressenter samt projektet skulle innebära lönsamhet för både producenter och distributörer. Trots framförandet möttes idén av en del motstånd då några anställda ansåg att projektet skulle innebära en stor ekonomisk uppoffring för det nystartade företaget och dess begränsade resurser. Ledarna insåg att de behövde tydligare kommunicera det önskade framtida tillståndet och vilka vinster detta kunde medföra. Under resorna till Uganda fick ledarna möjlighet att ta del av kaffeböndernas vardag och kunde därför skapa informativa dokument kring deras liv på plantagen. Respondent A berättar att dokumenten bidrog till att kommunicera en verklig bild av människorna som skulle ta del av utbildningen och hur projektet kunde innebära bättre levnadsförhållanden för dessa bönder. Genom att

tydligare kommunicera hur båda parter kunde vinna på satsningen blev fler medarbetare övertygade om att satsningen var värdefull (Respondent A) och därmed förstärktes den gemensamma framtida visionen. Kotter (1998) menar att det är ledarens roll i en förändringsprocess att tydligt förmedla den förbättrade framtida visionen för att skapa engagemang bland medarbetarna. Ledarnas arbetssätt i detta projekt stödjer Kotters (1998) teori om ledarens roll i en förändringsprocess.

4.4.2 Ledarskap och medarbetarskap i CSR-arbetet

I andra steget av Ackermans (1982) teori om effektivt ledarskap i förändring bör ledaren planera för att genomföra en ny strategi där arbetsprocesser, roller och medarbetarnas uppdrag omstruktureras. Om man ser till förändringsprocessens tillvägagångssätt inom OneCafés utbildningsprojekt, anskaffade de sig inledningsvis ett startbidrag från Sida (den statliga myndigheten för internationellt utvecklingsarbete) samt från Danida (den danska motsvarigheten), för att kunna genomföra satsningen. CSR-projektet påverkade inte enbart en lokal aspekt i företaget som var isolerad till en viss avdelning eller överlämnad till vissa personer utan var något som alla medlemmar i företaget var delaktiga i. Det var viktigt för projektledarna att alla företags anställda var insatta i förändringsprocessen för att kunna förankra beslut och dra nytta av alla medlemmarnas kompetenser. (Respondent A) Detta beteende bidrar till att utveckla ett förändringsarbete som är karaktäriserat av samverkan vilket innebär att medarbetare får ge inflytande och delta i förändringsarbete (Hallgren & Ljung 2005). Då alla medarbetare berördes tidigt i förändringsprocessen och tilläts delta i beslutstagandet kan det anses att projektledarna använde processmodellen (Bruzelius & Skärvad 2004). Respondent A menar att samverkan var en viktig del av företags kultur då tillvaratagandet av medlemmarnas olika kompetens ansågs värdefullt för innovationsförmågan, vilket värderades högt på OneCafé. Dessa värderingar kan vara relaterade till Bruzelius och Skärvads (2004) teori om att tillvaratagandet av medlemmarnas olika kompetens skapar förutsättningar för organisatoriskt lärande.

När det gäller planeringen av strategi förklarar Respondent A att företags CSR-arbete inte styrdes med formella dokument och detaljerade strategier utan att det istället togs till ett ad hoc- förfarande; de handlade som de lärde. Respondent A förklarar att det är svårt i ett mindre företag att ha alltför bestämda arbetsroller och att följa formella styrdokument, eller som Anthony och Govindarajan (2007) uttrycker det, Management Control Systems. Arbetsuppgifterna fördelades flexibelt mellan medlemmarna och ledarna tog avstånd ifrån

att strukturera upp specifika ansvarsområden. Detta möjliggjorde att samtliga anställda hade en helhetssyn över flera delsystem, exempelvis var Respondent A ansvarig för import, produktion och kvalitet. Respondent A menar att detta gränsöverskridande leder till att anställda vågar framföra nya idéer och att detta i sin tur främjar den kreativa förmågan. Respondent A påpekar att denna struktur även bidrar till att personalen blir svår att byta ut vilket blir en motivationsfaktor och skapar en stark känsla av delaktighet hos medarbetaren. Kotter (1998) menar att då ledaren tillåter handlingsfrihet på bred bas bidrar detta till att skapa en organisation som snabbt kan reagera på förändringar och OneCafé verkar ha förutsättningar för att stödja denna teori.

Ackermans (1982) sista fas i teorin om ledarens uppgift i förändringsprocesser handlar om att ledaren praktiskt ska länka ihop tidigare faser och genomföra förändringen. OneCafés sista förändringsfas kan anses innefatta resan till Uganda, när ett antal anställda åkte dit för att utbilda kaffebönderna i miljövänliga arbetsätt. Genomförandet handlade om att effektivisera resursanvändningen genom att exempelvis plantera skuggträd så att kaffeplantorna inte torkade och att lära ut om resurssnål paketering av kaffebönorna samt odling med naturgödsel. Projektets mål var att maximera kvaliteten på kaffebönorna och vinsten, men samtidigt att kunna betala ett högt kilopris för kaffebönorna till odlarna. På detta viset tog företaget ansvar för arbetsprocessens påverkan på samhället. Projektet bidrog till företagsvinst, resurseffektivisering samt förbättrade levnadsvillkor för OneCafés samarbetspartners i Uganda. (Respondent A) Ammenberg (2004) menar att CSR handlar om att ta miljömässigt och samhällsmässigt ansvar för vinstskapande led i värdekedjan, detta verkar OneCafé vara arbete utförligt med.

4.4.3 CSR i företagskulturen

Respondent A menar att arbetet med att utbilda kaffebönderna kan ses som en förändringsprocess i företagets totala CSR-arbete då det utgjorde ett avstamp i att ta samhällsansvar på ett verkligt plan. Anställda på OneCafé hade en stark gemensam inställning till att det enda sättet att försäkra sina intressenter om att företaget handlar på ansvarsfulla och etiskt korrekta sätt, är att sköta en egen kontroll över värdekedjan och att ha nära samt frekvent kontakt med alla samarbetspartners. Respondent A förklarar att företaget erhöll miljöcertifieringar från KRAV och Fairtrade men menar att det inte räcker att enbart följa någon annans riktlinjer i komplexa frågor som CSR. En ståndpunkt på OneCafé handlade om att ett djupare samhällsansvar kan tas om vinsten går direkt tillbaka till odlarna

istället för att betala en förening för en miljöstämpel (Respondent A). Respondent A menar att ett litet företag som OneCafé blev effektivare och mer anpassningsbart till omvärlden av att inte styras med kontrollerande styrmedel som certifieringar, formaliserade strategier eller ansvarstitlar.

”Vi vann på att hitta lösningar ad hoc och direkt på vårt egna sätt” (Respondent A)

Ledningens synsätt på att informell och direkt intern kommunikation, nära kontakt med alla medverkande i företagskedjan samt egen kontroll över företagets påverkan på miljö och samhälle utgjorde viktiga företagsvärderingar. Dessa värderingar formade medlemmarnas beteendenormer, vilka präglade företagskulturen (Kotter 1998). Istället för att följa formaliserade styrmedel så styrdes anställda av företagets djupt rotade kultur. När OneCafé stod inför beslut i frågor om företagets samhälls- och miljöansvar förankrades de i relation till en fråga; är detta kopplat till vår vinstdrivande affärsidé? (Respondent A) Ett annat styrmedel för handlande hade ledaren formulerat i generella mål för kvalitetssträvande; långsiktiga kundrelationer, hög kompetens, öppen och rak kommunikation både internt och externt samt ständig fokus på förbättring och kvalitet (OneCafé International 2013). Värderingarna och målen för kvalitetssträvande handledde ledningen och anställda i exempelvis förändringsprocesser (Respondent A). Exempelvis när företaget valde samarbetspartners som kafferosterier, grossister, maskintillverkare eller emballagetillverkare, gjordes strategiska urval som utifrån hur väl de ansåg att aktören motsvarande företagets värderingar och kvalitetskrav (OneCafé International 2013; Respondent A)

5. Avslutande diskussion och slutsats

Syftet med den här uppsatsen var att generera kunskap kring ledarens komplexa roll i förändringsprocessen av en företagskultur. Uppsatsförfattarna ämnade undersöka vad arbetet med att integrera CSR i företagskulturen innebär för ledaren. Mer specifikt, vilka utmaningar och möjligheter detta arbete innebär ur ledarens perspektiv. Kapitlet avslutas med en återknytning, av diskussionen och slutsatser, till våra frågeställningar.

Utvecklandet av de fyra fallföretagens CSR-arbete sker genom episodiska projekt vilka kräver ledarskap, medarbetarskap och kommunikation längs med hela värdekedjan. Detta medför att våra fallföretag genomgår ständiga revolutionerande organisationsförändringar (Dawson 2003; Mintzberg & Waters 1992) inom sitt CSR-arbete. Medvetenheten kring att minimera negativ påverkan på samhälle och miljö verkar alltid ha präglat ledningarnas värderingar och beteendenormer inom fallföretagen i viss mån, men under de senaste åren har dessa frågor fått mer utrymme och därmed behov av att förstås av alla anställda. En djupare CSR-medvetenhet som är integrerad i företagskulturen medför att alla anställda agerar ambassadörer för ämnet och intressenter blir säkrade att miljö- och samhällsansvar tas. Att integrera CSR i företagskulturen innebär en komplex uppgift för ledaren då det innefattar revidering av medarbetarnas värderingar och beteendenormer. Vår studie har visat att arbetet kräver, utöver att praktiskt utveckla mål och tillvägagångssätt, förståelse för påverkan av relationella aspekter. Ur ledarens perspektiv är en av utmaningarna att sammanlänka de nya målen med den rådande företagskulturen.

5.1 Struktur i ledarskapet

För att påverka företagskulturen och integrera CSR måste ledaren inledningsvis skapa intresse bland medlemmarna för den framtida visionen och målet med förändringen samt vilka fördelar detta innebär för individernas och företagets framtid (Kotter 1998). Ledningsgruppen som arbetar för att öka medarbetarnas medvetenhet kring företagets CSR-arbete bör ha förmåga att skapa engagemang och tydligt kommunicera en ny vision. Under studien har vi observerat att ledaren bör skapa en stark ledningsgrupp som innefattar individer som kan representera företagets CSR-arbete. Utmaningen ledaren står inför är att sätta samman ledningsgruppen för CSR-arbete genom att värva passande och motiverade medlemmar. Inom våra studerade fallföretag har det inte alltid funnits en utsedd ledningsgrupp som ansvarar för hållbarhetsfrågor. I de mindre fallföretagen har alla anställda varit likvärdigt ansvariga för att driva frågorna som rör CSR. Elmgren menar att i

större företag så som Nestlé måste miljö- och samhällsfrågorna vara toppstyrda för att kunna samordna och skapa struktur i den stora mängd åsikter som råder. Efter att ha studerat fallföretagen har vi observerat att ju mer toppstyrda hållbarhetsfrågorna är och ju mer de är isolerade till en enhet i företaget, desto större är risken att engagerade medarbetares åsikter försvinner i mängden. Med denna organisationsstruktur kommuniceras CSR-arbetet ofta genom ett påbud från högsta ledningen vilket medför att medarbetare får ge lite inflytande i beslut om förändringar. Detta verkar i sin tur försvåra arbetet med att integrera CSR i företagskulturen.

5.2 Strategistyrning på formella och informella sätt

För att tydligt kunna kommunicera visionen av förändringsprocessen bör ledaren eller ledningsgruppen formulera strategier som stödjer målet och den önskade företagskulturen (Dobers & Wolff 1997; Elmgren; Röhn). Utveckling av strategier som syftar till att integrera CSR i företagskulturen, har i fallföretagen skett på olika sätt, beroende på rådande omständigheter i företaget vid förändringens början. Antingen kan de nya värderingarna och beteendenormerna kring företagets miljö- och samhällsfrågor samordnas i företagets befintliga perspektiv eller kan ett nytt perspektiv tilläggas med fokus på enbart samhällsansvarsfrågor. Med perspektiv menar vi det Johnson (1998) beskriver som företagets fokusområden så som finansiellt, lärande- och utveckling, interna processer eller medarbetarperspektiv. I företag där CSR-arbete är relativt nytt och inte integrerat i företagskulturen påbörjas ofta förändringsprocessen genom att ett separat perspektiv med CSR-frågor läggs till. Då införs en ny avdelning eller utses en person eller flera bestämda personer för att hantera dessa frågor. Efter en tid kan miljö- och samhällsfrågorna integreras i övriga perspektiv. En långsam utveckling av strategin där medarbetarna tillåts medverka och ha inflytande tidigt i processen har större möjlighet att nå genomslag i organisationen. Ledaren har då möjlighet att identifiera eventuella motstånd för förändringen, förbättra kommunikationen där det behövs och göra ändringar i tillvägagångssättet så att medarbetarna bättre accepterar förändringen. Detta arbetssätt leder till en långsiktigt hållbar förändring av strategi och därmed företagskultur. Utmaningen som identifierats utifrån vår studie är att ledare behöver balansera inflytandet av medarbetarnas åsikter i utvecklingen av CSR-arbetets strategi och inte låta de överta arbetets huvudsakliga mål och syfte.

Arbetets utsträckning påverkas av företagets organisationsstruktur, storlek och resurser. Ur empirin framkommer det att våra mindre fallföretag snabbare kan förändra sina strategier då kommunikationen och besluten inte behöver genomgå flera organisationsnivåer. Då ett företag har ett få antal anställda är det enklare för ledaren att samordna anställdas åsikter och skapa en enhetlig vision kring nya mål (Respondent A). Detta medför att integrering av CSR i företagets alla perspektiv kan ske effektivt. Anställda i de mindre fallföretagen är medvetna om gemensamma övergripande mål så som ”öka samarbetet kring bistånd och handel” (FN:s millenniemål 2013) som de arbetar mot på ett handlingsfritt sätt. De större fallföretagen måste koordinera fler åsikter i förändringsprocessen och kan därmed ha svårare att få medarbetarna att acceptera förändringar. I jämförelse med de mindre företagen behöver de större företagen formulera sina strategier i styrdokument innehållandes detaljerade beteendekoder inom CSR-arbetet. Av den anledningen är det väsentligt för de stora fallföretagen att utveckla kommunikationssystem bestående av flera kanaler och att strategierna når alla organisationsnivåer. I uppsatsen har vi identifierat att ju mindre ett företag är, avseende antal anställda, desto enklare verkar det vara för ledaren att integrera nya strategier.

5.3 Koherenta mål skapar vägledning

Innan en organisationsförändring och integrering av CSR i företagskulturen kan ske bör ledaren förmedla visionen till medarbetarna genom att formulera mål. För att mål ska kunna ligga till grund för förändring bör de vara precisa, utvärderingsbara, realistiska, begripliga och kommunicerbara (Odiorne 1969). Det är ledarens roll att kontinuerligt uppfölja att medarbetarna förstår målet och tydliggöra individernas uppgift i processen (Röhn). Målen måste även ”passa ihop” med varandra så att inte målkonflikter och motstridig vägledning uppstår. Bendix (2013-05-02) motsätter att ledaren ska sätta upp specifika mål som ska uppnås och anser att ledarens roll istället är att ställa frågor samt lyssna till medarbetarna och ta beslut med gemensamma generella grundvärderingar i åtanke. Samtliga ledare i våra fallföretag styr med mål men detaljnivån på formuleringen verkar bero på organisationens struktur, storlek och grad av samverkan. Följden är således att ledarens utmaning blir att formulera tydliga mål, på det sätt Odiorne (1969) beskrivit tidigare, och kunna motivera medarbetarna på vägen. Genom att skapa delmål och använda kortsiktiga vinster kan ledaren uppmuntra medarbetare att agera mot målet.

5.4 Utveckla medarbetarskap och samverkan för att hantera förändringar

Norrbom et al. (2000) menar att det är medarbetarna som genomför organisationsförändringen och att det därför är viktigt att de får delta och ge inflytande i beslutsprocessen. Ett förändringsarbete som karaktäriseras av delaktighet och inflytande från medarbetare benämner Hallgren och Ljung (2005) samverkan. Samverkan kan skapas genom att medarbetare som påverkas av förändringen involveras tidigt i förändringsprocessen och genom att ledningen förankrar beslut tillsammans med medarbetarna. Bendix förstärker att samverkan bidrar till att skapa en demokratisk organisation då individer har rätt att inverka på beslut som påverkar dem själva. Vidare bidrar samverkan till en mer mångfasetterad organisation där företagets olika kompetenser kan tas tillvara på. Detta ger i sin tur utrymme för att skapa det Hallgren och Ljung (2005) beskriver som en lärande organisation. Om en företagskultur präglas av samverkan kan detta bidra till ett effektivt och högkvalitativt arbete eftersom medarbetarna kan ge insikt i och fintrimma förändringsprocessen. För att öka graden av samverkan bör ledaren ge medarbetarna handlingsfrihet och tillåta medarbetarna att ta egna beslut. Att ledare och medarbetare skapar samverkan är en bra lösning på att hantera komplexa frågor såsom miljö- och samhällsansvar. Utifrån den empiriska analysen har vi funnit att i mindre företag är graden av samverkan högre då medarbetarnas åsikter inte försvinner i mängden eftersom dessa diskuteras kontinuerligt i det ordinära arbetet. I större företag verkar ledaren behöva använda sig av bland annat personalutvecklingssamtal med medarbetare för att tillvarata och samordna olika åsikter. Att driva ett förändringsarbete inom CSR i ett större företag är ofta svårare och tar längre tid då styrning av hållbarhetsfrågor vanligen är ett påbud från högsta företagsledningen. Graden av samverkan blir alltså lägre om anställda inte tillåts delta i beslutstagande om förändring.

5.5 Komplexiteten i förändringsarbete

Efter att ha studerat hur ledarpersoner i fyra olika företag har arbetat för att integrera CSR i företagskulturen har vi uppmärksammat att arbetet inte kan indelas i faser och steg som tidigare forskare (jfr. Ackerman 1982; Kotter 1998) har beskrivit. Stegen i förändringsprocessen överlappar, sker samtidigt och ibland överges vissa steg helt. I vissa fall måste ledaren arbeta med alla stegen samtidigt för att lyckas påverka företagskulturen. Utifrån den empiriska analysen har vi identifierat att ledarens roll handlar om att samordna stegen eller faserna på ett sätt som är lämpligt för företaget. En utmaning för ledaren är att anpassa förändringsprocessen i relation till målet och företagets omständigheter vid början

av förändringen. Av empirin framgår det att studerade ledningsgrupper med huvudansvar inom CSR har som uppgift att samordna strategier, visioner och värderingar så dessa överensstämmer med varandra och med förändringens mål.

5.6 Återkoppling till våra frågeställningar

Utifrån våra frågeställningar; *Ur ledarens perspektiv, vad innebär arbetet med att integrera CSR i en företagskultur?* samt *Vilka utmaningar och möjligheter innefattar detta arbete?* har vi i den diskuterande slutsatsen dragit följande slutsatser:

- Att målinriktat förändra en företagskultur innebär en långsam process och komplex uppgift för ledaren. Företagskulturen är svår att påverka då den har utvecklats under lång tid, är djupt rotad hos medarbetarna och bygger på tyst kunskap samt beteendenormer och värderingar. Förändringsprocessen av en kultur är svår att allomfattande formulera i ord och indela i rationella och kronologiska faser som tidigare forskning vi tagit del av har strävat mot. Ledaren bör inte uppfatta integrering av CSR i företagskulturen som ett arbete med angiven start- och slutpunkt, utan som en ständigt växande och föränderlig process.
- Genom vår empiriska analys har vi emellertid identifierat riktlinjer och grundförutsättningar som skapar möjligheter för ledaren att påverka företagskulturen och integrera CSR. Dessa kan rama in ledarens uppgift i förändringsprocessen. Ledaren bör ha kunskap om praktiska styrmedel så väl som vara införstådd i relationella aspekter.
- Praktiskt lagda styrmedel som ledaren bör utveckla innefattar målformulering och strategiutveckling. Mål inför integrering av CSR bör tydligt kommunicera vilket målet är, hur långt aktörerna är ifrån det, att det är realistiskt att nå samt att det är önskvärt att nå. Att integrera CSR i alla företags befintliga perspektiv i affärsstrategin leder till att de nya värderingarna genomsyrar företagskulturen i högre grad jämfört med att isolera frågorna till ett separat perspektiv. Dessa styrmedel bidrar till att tydliggöra och kommunicera visionen och tillvägagångssättet mot de nya värderingarna, vilka kommer att utgöra en ny tyst kunskap.

- För att integrera CSR i företagskulturen bör ledaren, utöver att skapa mål och strategi, ta hänsyn till individernas och de relationella aspekternas påverkan i förändringen. Det är medarbetarna som utgör företagskulturen samt skapar organisationsförändringen. Därför bör ledaren tillåta medarbetarna att delta och ge inflytande tidigt i beslutsfattandet av förändringsprocessen och utvecklingen av mål samt strategi. Genom att ge utrymme för samverkan kan företaget ta tillvara på alla medarbetarnas kompetenser, vilket skapar möjligheter till förbättrade resultat av arbetet med att integrera CSR.
- Ledarens roll i att integrera CSR i företaget är att skapa angelägenhetsmedvetande om arbetet bland medarbetarna, förmedla visionen och vilka fördelar det medför, skapa utrymme för samverkan samt kommunicera tillvägagångssättet. En slutsats som vi dragit utifrån den empiriska analysen är att ledarens uppgift i integrering av CSR i företagskulturen handlar om att formulera visionen i ord samt samordna relationella aspekter. Ledarens utmaning i processen är att länka samman praktiska styrmedel och relationella aspekter på ett effektivt sätt och så att de passar med företagets förutsättningar vid start samt framtida vision om CSR i företagskulturen.

Vår förhoppning är att denna uppsats bidrar till att skapa förståelse för hur företagskultur målinriktat kan förändras. Detta genom att belysa de praktiska och framförallt relationella aspekterna som ingår i arbetet och påverkar ledarens roll i förändringsprocessen.

6. Framtida forskning

I detta avslutande kapitel presenteras förslag på vidare forskning inom uppsatsens studieområde. Följande förslag har väckt vårt intresse under uppsatsens gång.

Uppsatsen undersöker organisationers förändringsprocesser, vid integrering av CSR, ur olika ledares perspektiv. Under diskussionen har vi kommit fram till att det huvudsakligen är medarbetarna som genomför förändringen och att det därför är intressant att undersöka förändringsprocessen utifrån underordnade medarbetares perspektiv. Detta för att få en större förståelse för hur de påverkas under förändringsprocessens gång

Ett andra förslag på vidare forskning är att utöver intervjuer utgå ifrån observationer som metod för att få en djupare förståelse för den sociala miljön i vilken företagskultur uppstår. Genom att utföra studien under en längre tidsperiod och med hjälp av observationer som metod kan förståelsen för hur en ledare kan påverka företagskulturen fördjupas.

Referenslista

Litteratur

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2009). *Förändringsarbete i organisationer- om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.

Ammenberg, J. (2004). *Miljömanagement*. Lund: Studentlitteratur.

Anthony, R-N. & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*, tolfte upplagan. Boston, Ma: McGraw Hill.

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2011). *Den nya ekonomistyrningen*, senaste upplagan. Malmö: Liber.

Bengtsson, L. & Skärvad, P-H., (2004). *Strategisk planering*. 199-234, ingår i Samuelson, L. (red.), *Controllerhandboken*. Uppsala: Industrilitteratur.

Bruzelius, L. & Skärvad, P-H., (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*, andra upplagan. Malmö: Liber AB.

Brorson, T. & Almgren, R. (2009). *ISO 14001 - för små och medelstora företag*. [Ny, uppdaterad utg.] Stockholm: SIS förlag.

Cohen, E. (2010). *CSR for HR, a necessary partnership for advising responsible business practices*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.

Child, J. (2005) *Organization: contemporary principles and practice*. Oxford: Blackwell.

Dawson, P. (2003) *Understanding organizational change*. London: Sage.

De Jong, F. (2003). *Wadden sea targets: lessons from the first six years*, i Wolff, W. J., Essink, K., Kellermann, A. och Van Leeuw, M. A. (red) *Challenges to wadden sea area*. Proceedings of the 10th International scientific wadden sea symposium, Ministry of agriculture, Nature management and fisheries, Department of marine biology, University of Groningen.

Denzin, N-K. & Lincoln, Y-S. (red.) (1998). *The landscape of qualitative research: theories and issues*. London: SAGE.

Dobers, P. & Wolff, R. (1997). *Miljöstrategier: ett företagsekonomiskt perspektiv*, andra [aktualiserade] upplaga. Stockholm: Nerenius & Santérus.

Edvardsson, K. & Hansson, S. (2006). *Vägar till ett effektivt miljöarbete*. Första upplagan. Finland: TS Bookwell.

Grankvist, P. (2012). *CSR i praktiken- hur företag kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar*. Malmö: Liber.

Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*, andra upplagan. Malmö: Liber.

Hallgren, L. & Ljung, M. (2005). *Miljökommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D-I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Johansson, A. (1995). *Att styra med och mot mål och resultat*. Örebro: Novemus.

Kotter, J-P. (1998). *Leda förändring: Hur du blir framgångsrik på 2000-talet*. Malmö: Richter.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Norrbloom, H-A., Jönbrink, A. & Dahlström, H. (2000). *Ekodesign- praktisk vägledning*. Mölndal: Elanders Svenskt Tryck AB.

Odiorne, G-S. (1969). *Management decisions by objectives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, tredje [uppdaterade] upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*, första upplagan. Malmö: Liber ekonomi.

Winston, A-S. (2009). *Green Recovery: get lean, get smart, and emerge from the downturn on top*. Boston: Harvard Business Press.

Tidskriftsartiklar

Ackerman, L-S. (1982). Transition management: an in-depth look at managing complex change. *Organizational Dynamics*, 11(1): 46-66.

Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is Defined. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15: 1-13.

Johnson, S. (1998). Identification and Selection of Environmental Performance Indicators – Application of the Balanced Scorecard Approach. *Corporate Environmental Strategy*, 5(4):35-41.

Kaplan, R-S., & Norton, D-P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drives Performance. *Harvard Business Review*, januari-februari: 71-79.

Mintzberg, H. & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13: 39-59.

Nonaka, Ikujiro. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1): 14-37.

Porter, M-E., & Kramer, M-R. (2006). Strategy & Society. *Harvard Business Review*, 12(84): 78-92.

Schneider, B., Brief, A-P. & Guzzo, R-A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4): 6-19.

Simons, R. (1990) The role of management control Systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(112): 127-143.

Slocombe, D-S. (1998). Defining goals and criteria for ecosystem-based management. *Environmental Management*, 22(4): 483-493.

von Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3): 95-105.

Digitala källor

Carlsberg Sverige (2013). *Samhällsansvar*. Läst: 2013-05-14.

<http://www.carlsberg sverige.se/csr/vartsamhallsansvar/Sidor/default.aspx>

Malm, A. (2009). *Den ojämna byteshandeln*. <http://www.dn.se/kultur-noje/essa/den-ojamna-byteshandeln> Läst: 2013-05-27.

Farm Mountain Coffee (2013). <http://fmkaffe.dk/> Läst: 2013-05-15.

FN:s millenniemål (2013). <http://www.millenniemaalen.nu/malen-2/> Läst 2013-05-08.

Nestlé Sverige (2011). *CSV Rapport 2011*. http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/2011-csv-report.pdf
Läst 2013-05-13.

OneCafé Internatinal (2013). <http://www.onecafe.se/default.aspx> Läst: 2013-05-08.

Ramlösa (2013). <http://www.ramlosa.se/index.html> Läst 2013-05-14.

Sustainable Brands (2013). <http://www.sustainablebrands.com/> Läst 2013-05-17

Sustainable Management Services (2013).

<http://solidaridadnetwork.org/partners/sustainable-management-services-sms> Läst 2013-05-17.

Zoégas (2013). *Hållbart kaffe*. <http://www.zoegas.se/hallbart-kaffe/> Läst 2013-05-13.

Dokument

Corporate Business Principles 2012. Nestlé Sverige AB.

Hållbarhetsredovisning 2012. Carlsberg Sverige.

Kärnvärderingar för Helsingborg och Retail 2012. Nestlé Sverige AB.

Management & Leadership Principles 2009. Nestlé Sverige AB.

Nestlé in Society, Hållbarhetsrapport 2012. Nestlé Sverige AB.

Yes- Ndiyo 2010. Presentation av CSR-arbete. Farm Mountain Coffee.

Årsredovisning 2011. Nestlé Sverige AB.

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide

1. Vad är er respektive roll i Företag X? Berätta gärna kort om er bakgrund och era arbetsuppgifter idag.
2. Hur ser ni på hållbarhet och att ta etiskt ansvar? Hur arbetar företaget med dessa frågor både ur ett större perspektiv, projekt och i det dagliga arbetet?
3. När började Företag X integrera hållbarhetsfrågor i sin organisation? Vilka är de största förändringarna man ser innan och efter förändringen (fokus på interna förändringar inom ledning och organisation)?

Tema - Ledarskap

4. Hur tas beslut om hållbarhetsfrågor på Företag X? Vilka personer i ledning och resten av företaget medverkar i hållbarhetsarbeten?
5. Berätta om hur era arbetslag eller arbetsfördelningen är uppbyggd inom olika hållbarhetsprojekt som Företag X driver. *(Vilket hållbarhetsprojekt som helst som ni medverkat i/ är insatta i)*
6. Hur leds projekten och hur är arbetet organiserat? (Till exempel, skapades det projektgrupper, delades uppgifter upp i olika delar av företaget, behövde man omstrukturera och ändra roller)
7. Vilka krav har Företag X på sina ledare? Finns det några speciella egenskaper Företag X värdesätter hos en ledare?
8. Berätta kort om hur processen för ett projekt inom hållbarhet på Företag X gick till. Från målsättning/ policy, planering, implementering och uppföljning. Skapades delmål? Ge gärna exempel. Berätta om kontexten, förändringsarbetarna, innehållet, taktiken, lärdomar/utmaningar i projektarbetet.
9. a) Hur förmedlade ledarna/projektansvariga visioner, strategier och resultat, för ovanstående projekt, ut till andra medarbetare i företaget? (Till exempel, via möten avsedda för projektet eller genom interna dokument/rapporter)

b) Vid vilka hållpunkter under projektets gång skedde denna kommunikation och vilka fick ta del av informationen under vilka hållpunkter?

Tema - Medarbetarskap

10. Hur skapar ni som ledare en gemensam vision i arbetslaget? Har ni strategier för att skapa delaktighet och motivation i arbetslaget?

11. Förankras beslut kring hållbarhetsåtaganden med medarbetare på olika nivåer innan de tas? På vilket sätt?

12. Har ni någon uppfattning om hur personalen på Företag X uppfattar och ser på ledarnas arbete samt företagets arbete? Berätta gärna utifrån exempel från medarbetare som medverkat i något av hållbarhetsprojekten, exempelvis från feedback och "medarbetarundersökningar".

13. På vilket sätt lär sig era medarbetare om miljö och hållbarhet? Har ni till exempel interna utbildningar inom Företag X?

Bilaga 2 – Presentation av respondenter och intervjuerna

Anna Anderberg, kommunikationschef på Carlsberg, intervjuades 16-05-13 kl. 10.10-11.10 via telefonsamtal då Anna arbetar i Stockholm. Under intervjun satt uppsatsförfattarna i ett grupprum på Campus Helsingborg.

Lars Bendix, grundare av Farm Mountain, intervjuades 02-05-13 kl. 9.00- 10.00 via Skype-samtal då Lars befann sig på kontoret i Danmark. Företaget har funnits sedan 2007 och Lars är en av två ägare. Platsen intervjun utfördes på var i köket hemma hos en av uppsatsförfattarna.

Lena Broberg, miljöchef på Carlsberg, Curt Leidig, teknisk chef på Ramlösa och Cecilia Röhn, platschef Ramlösa, intervjuades samtidigt 02-05-13 kl. 13.20-14.30 i ett mötesrum på Ramlösas fabrik i Ramlösa utanför Helsingborg.

Marie-Louise Elmgren, informationschef på Nestlé/Zoegás, intervjuades 24-04-13 kl. 13.00-15.30 på Nestlés huvudkontor i Helsingborg. Marie-Louise har jobbat för företaget i 27 år och började som kommunikatör men har sedan arbetat sig uppåt genom bland annat interna utbildningar.

Respondent A, f.d. kvalitets- och produktansvarig på OneCafé International AB, intervjuades 24-04-13 kl. 17.00-18.05 på Campus Helsingborg. Respondent A började på företaget 2005 och jobbade där fram till 2011 då OneCafé lades som vilande ett vilande företag.

Bilaga 3 – Carlsbergs strategihjul

THIRST FOR GREAT Founded on the motto, Semper Ardens – Always Burning – we never settle, but always thirst for the better. We are stronger together because we share best practices, ideas, and successes. We brand as many, but stand as one. With the courage to dare, to try, to take risks, we constantly raise the bar. We don't stop at brewing great beer. We brew a greater future – for our consumers and customers, our communities, and our people. This passion will continue to burn and forever keep us thirsty.

KONSUMENTENS FÖRSTA VAL

- Alltid prestera bättre än våra konkurrenter och växa våra varumärken
- Driva dryckeskategorin genom att förstå och agera på konsumenternas behov
- Med innovation leda utvecklingen av drycker: för alla tillfällen, alla åldrar, för vardag och fest
- Uppnä ikonstatus för varumärket Carlsberg

LEVA NÄRA KUNDEN

- Alltid lyssna. Nå våra mål genom att förstå och hjälpa kunderna att nå sina mål
- Nära samarbete med våra kunder för att driva kategoritillväxt
- Vinna med vinnande kunder
- Bäst i branschen på att utveckla kundens försäljningstillfälle



ENGAGERADE MÄNNISKOR

- Skapa en kultur där alla har tydliga mål. Där hög prestation och eget ansvar gäller
- Utveckla, behålla och attrahera de bästa och mest talangfulla människorna
- Nå större mål genom högt engagerade människor som kan påverka
- Leva efter våra beteenden och skapa en positiv och konsekvent feedback-kultur

EFFEKTIVT GENOMFÖRANDE

- Göra rätt saker – prioritera och fokusera för bästa resultat
- Genom tvärfunktionellt arbetssätt lära oss av andra verksamheter, varandra och våra misstag
- Alltid genomföra ständiga förbättringar, överallt

ANSVAR I SAMHÄLLET & STÄRKT ANSEENDE

- Förbättra vårt anseende som Sveriges ledande dryckesföretag
- Integrera samhällsansvar som en naturlig del i hela vår värdekedja
- Stärka intresset och anseendet för ölkategorin
- Fokusera på ansvarsfull konsumtion och miljö

VÅRA BETEENDEN



Vi vill vinna



Tillsammans är vi starkare



Vi gör alla skillnad



Vi ulgår från våra kunder och konsumenter



Vi engagerar oss i vår omgivning