



**LUNDS UNIVERSITET**

Campus Helsingborg

Institutionen för service management  
och tjänstvetenskap

**Examensarbete för kandidatexamen**

# **Socialt ansvar - eget ansvar eller styrmedel**

**Medarbetarskap eller kulturstyrning**

**– en kvalitativ fallstudie**

**Elin Gajdos**

**Alejandra López Celis**

**Gruppnummer: 41**

Handledare:

Malin Espersson

Examensarbete

VT 2017

## Sammanfattning

**Titel:** Socialt ansvar - eget ansvar eller styrmedel - Medarbetarskap eller kulturstyrning

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

**Kurs:** SMKK60 Equality and Diversity Management: Examensarbete kandidatexamen, 15 hp, VT2017

**Författare:** Elin Gajdos & Alejandra López Celis

**Handledare:** Malin Espersson

**Nyckelord:** Socialt ansvar, ISO 26000, medarbetare, kulturstyrning, makt, medarbetarskap, värderingar.

**Syfte och frågeställningar:** Syftet med vår uppsats är att undersöka och analysera hur ledningen i en organisation styr medarbetarnas eget ansvar utifrån organisationens sociala ansvarstagande med inriktning på ISO 26000.

1. Hur styr organisationens ledning arbetet med socialt ansvarstagande med inriktning på ISO 26000 medarbetarnas värderingar?

2. Vilket ansvar lägger organisationens ledning på sina medarbetare vid socialt ansvarstagande med inriktning på ISO 26000?

**Metod:** En fallstudie av Varberg Energi socialt ansvarstagande i relation till ISO 26000. En kvalitativ studie där det empiriska materialet är insamlat genom semistrukturerade intervjuer och dokumentanalys. Tre av respondenterna i intervjuerna står utanför fallstudien men kunde ge oss grundinformation om socialt ansvar och ISO 26000. De andra sex respondenterna är deltagande i vår fallstudie och kommer från Varberg Energi och besitter olika poster. Dokumentanalys är gjord på offentliga dokument från Varberg Energi, Research Institutes of Sweden - RISE samt Varberg Energi hemsida.

**Slutsatser:** Det finns olika nivåer av engagemang inom Varberg Energi. Medarbetare reagerar olika kring organisationens arbete mot det sociala ansvarstagande samt kring organisationens nya värderingar. Ledningen har bestämt utifrån arbetet med ISO 26000 att de nya värderingarna ska inkluderas i kulturen. De förmedlar och försöker involvera medarbetare genom olika aktiviteter och utbildningar. De står för sitt sociala engagemang och förväntar sig att medarbetarna ska anamma det när de representerar Varberg Energi. I slutänden är det dock medarbetaren som själv bestämmer om den vill ta åt sig organisationens kultur. Varberg Energis ledning kräver inte att medarbetarna tar ett direkt ansvar i det sociala ansvarstagandet. Däremot krävs det att medarbetarna följer organisationens kultur och värderingar. Detta visar att det finns ett indirekt krav från ledningen till medarbetarna om att följa organisationens sociala ansvarstagande.

# Innehåll

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>3</b>
1.1	Introduktion och problematisering	3
1.2	Syfte och frågeställning	5
1.3	Avgränsning	5
1.4	Disposition	6
<b>2</b>	<b>Metod</b>	<b>7</b>
2.1	Val av metod	7
2.1.1	Fallstudie	8
2.1.2	Semistrukturerade intervjuer	9
2.1.3	Kvalitativ dokumentanalys	9
2.2	Organisationens verktyg till Socialt ansvar, ISO 26000	10
2.3	Insamlingen av empirin	10
2.3.1	Hur intervjuerna genomfördes	10
2.4	Inledande fas	11
2.4.1	Respondenter till inledande fas	12
2.5	Fallstudie	13
2.5.1	Varberg Energi	14
2.5.2	Respondenter till fallstudie	14
2.5.3	Intervjuerna från Varberg Energi	15
2.5.4	Bearbetning av intervju material	16
2.5.5	Dokumentanalys	17
2.5.5.1	Dokument till fallstudien	17
2.5.5.2	Bearbetning av dokument	18
2.6	Sammanfattning	19
<b>3</b>	<b>Teoretisk referensram</b>	<b>20</b>
3.1	Tidigare forskning - medarbetare i socialt ansvar	20
3.2	Teorier	21
3.2.1	Human Resources Management (HRM)	21
3.2.2	Värderingar och identitet	22
3.2.3	Kulturstyrning	23
3.2.4	Makt och styrning	24
3.2.5	Medarbetarskap	25
<b>4</b>	<b>Analys</b>	<b>27</b>
4.1	Ett steg fram till socialt ansvar	27
4.2	Informera snarare än involvera	28
4.2.1	Informera om socialt ansvar	29
4.2.2	Involvera i socialt ansvar	30
4.3	Socialt ansvar, någon annans ansvar	31
4.3.1	Medarbetarnas ansvar - mer än bara pengar	34
4.3.2	Vad hände med Pridefestivalen	36
4.4	Är det tillräckligt med ledningens engagemang	38
4.4.1	Värderingar eller kulturstyrning	39
<b>5</b>	<b>Slutsats och diskussion</b>	<b>42</b>
5.1	Slutsats	42
5.2	Diskussion	43
5.3	Sammanfattningsvis	46
5.4	Vidare forskning - för framtiden	46
	<b>Källförteckning</b>	<b>48</b>
	<b>Bilaga</b>	<b>53</b>

# 1 Inledning

*Vi såg det helt enkelt genom att dekalerna försvann från vissa bilar. Vi kommunicerade till alla att det är detta företaget som står för, det är de värderingar som kring likvärdighet etc som finns i våra policier. Privat får man tycka vad man vill men på VE är det detta som gäller. Vi erbjöd dialog om detta men ingen nappade på det. Inget konstigt egentligen, människor har olika syn, HBTQ-frågor är långt ifrån självklara eller säg accepterade av alla så det var nog mer eller mindre enligt förväntan... Vi satte helt enkelt upp nya dekalerna en lördag när alla bilar var inne. Vi har också en incidentrapport i vårt system där en medarbetare med bil blev "ropad åt" av förbipasserande om att han jobbar på typ "ett jävla företag som stödjer sånt". Så man ska ha respekt för att våra anställda också möter den inställning som finns i samhället och kan känna obehag över det.*

Björn Sjöström (2017)

## 1.1 Introduktion och problematisering

Citatet ovan beskriver ett exempel på motståndet en organisation mötte när dekalerna sattes på organisationens bilar för att stödja den lokala Pridefestivalen. Citatet uttrycker inte att det fanns direkta bevis för att dekalerna medvetet blev avlägsnade från bilarna av medarbetarna, men att misstankarna fanns där. Organisationens val att använda dekalerna är kopplat till deras sociala ansvarstagande. Detta blev dock inte uppskattat av alla medarbetare. Att offentligt delta i en Pridefestival och att gå ut med detta via dekalerna, visar att organisationen ställer sig öppen till ett mångfaldigt samhälle där kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder inte har någon betydelse. Så vad händer när en organisation tar sitt ansvar och försöker driva ett medarbetarinkluderande arbete med socialt ansvar, men möter motstånd på grund av medarbetarnas egna värderingar? Hur långt får en organisation gå i sin kulturstyrning och hur mycket förväntas en medarbetare acceptera i sitt medarbetarskap? Det kan vara svårt för en organisation och deras medarbetare att hitta den rätta balansen mellan organisationens värderingar och medarbetarens egna värderingar.

Collier och Esteban (2007:20) framställer medarbetarnas betydelse i relation till socialt ansvar och lyfter fram att medarbetare bär det största ansvaret för organisationens etiska handlingar i det dagliga arbetslivet. Därför är medarbetarnas vilja och samarbete i relation till organisationens sociala ansvar viktiga frågor för att uppnå goda resultat. De menar även att i ett organisatoriskt sammanhang kan medarbetarnas engagemang i det sociala ansvaret visa sig vara utöver deras normala ekonomiska kontrakt med organisationen och istället betraktas som ett socialt kontrakt (Collier & Esteban, 2007:20). Slack, Corlett och Morris (2014) menar därmed att organisationen har ett stort ansvar att informera och engagera sina medarbetare för att skapa medvetenhet kring olika problem som organisationen kan möta i sitt sociala ansvar. Författarna lyfter, med avstamp i olika perspektiv, fram vikten av medarbetarna i relation till det sociala ansvaret. Även om Collier och Esteban (2007) och Slack et. al. (2014) är eniga om vikten av medarbetarnas betydelse för socialt ansvar, finns det fortfarande lite forskning kring detta.

Som forskarna ovan har framställt, är relationen mellan medarbetarna och organisationens sociala ansvar av stor vikt. Organisationen ska vara en förebild för hur en aktivt och praktiskt arbetar med dessa frågor samt ge medarbetarna själva möjlighet att ta ansvar för att förverkliga och eftersträva detta arbete. Organisationen behöver även olika verktyg för att arbetet med socialt ansvarstagande ska fungera och i sin tur framstå som en mer attraktiv arbetsgivare på marknaden.

För att uppnå detta väljer vissa organisationer att sätta mål för sitt sociala ansvar samt att få en extern bekräftelse på sitt arbete. Ett av de verktyg som organisationen kan ta hjälp av är ISO 26000 som är en av de standarder som har tagits fram av International Organization for Standardization- ISO. ISO är en gemensam organisation för nationella standardiseringsorganisationer i 163 länder (ISO, 2017). Deras huvuduppgift är att utarbeta standarder för näringslivet för att underlätta utveckling och tillverkning av produkter och tjänster med syftet att underlätta handel av dessa. ISO 26000 är en av de standarder som av ISO framställs som den globala och vägledande standarden för organisationers sociala ansvarstagande (ISO, 2017). Vi använder därför ISO 26000 som synonym till socialt ansvar.

Vi har valt att undersöka hur socialt ansvar med inriktning på ISO 26000, genomsyrar en organisation i relation till teoretiska grunder som rör kulturstyrning och medarbetarskap.

Kulturstyrning kan beskrivas som det sätt organisationskulturen styrs för att utöva inflytande på medarbetarna till ett önskat beteende (Alvesson, 2009:241). Medarbetarskap däremot, beskrivs som hur medarbetaren själv behandlar förhållandet till sitt eget arbete, eget ansvar och andra aktörer inom organisationen (Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten, 2007:20-21). Det finns en tydlig skillnad mellan medarbetarskap och kulturstyrning då medarbetarskap påpekar vikten av medarbetarens egen ansvarsförmåga. Medan kulturstyrning fokuserar på hur en aktör utövar makt över en annan i form av styrmedel. Slack et. al. (2014) menar att det är märkligt att relativt lite uppmärksamhet har givits medarbetarna, i jämförelse med deras engagemang med organisations sociala ansvar. Med grund i detta finns klara fördelar att öka förståelsen runt medarbetarnas betydelse som intressentgrupp. Detta i förhållande till kultur som ett styrmedel för att få medarbetarna att assimilera socialt ansvar.

## **1.2 Syfte och frågeställning**

Syftet med vår uppsats är att undersöka och analysera hur ledningen i en organisation styr medarbetarnas eget ansvar utifrån organisationens sociala ansvarstagande med inriktning på ISO 26000. För att skapa mer förståelse för detta har vi valt att undersöka ett konkret fall. Fallet handlar om Varberg Energi som är en kommunal organisation som har använt sig av ISO 26000 som verktyg till sitt arbete med socialt ansvarstagande. För att besvara syftet utgår vi från följande två frågeställningar:

Hur styr organisationens ledning arbetet med socialt ansvarstagande med inriktning på ISO 26000 medarbetarnas värderingar?

Vilket ansvar lägger organisationens ledning på sina medarbetare vid socialt ansvarstagande med inriktning på ISO 26000?

## **1.3 Avgränsning**

Vi har valt att avgränsa vår undersökning till en organisation och dess medarbetare som är vår fallstudie. Dock använder vi oss av tre respondenter utanför fallstudie som gav oss betydande information om ISO 26000. Vi har medvetet valt att varken fokusera på externt socialt ansvar, externt arbete med ISO 26000 eller externa intressenter. Vi fokuserar inte heller på socialt

ansvarstagande i relation till ekonomisk vinst. Fokus för denna uppsats är det interna arbetet organisationen har med sina medarbetare i processer som inriktar sig på sociala ansvarstagande och ISO 26000. I denna uppsats har vi valt att sätta likhetstecken mellan ISO 26000 och socialt ansvar, då ISO 26000 ger vägledning och skapar en mall för hur sociala ansvarstagandet kan utformas inom en organisation.

## **1.4 Disposition**

Kapitel som kommer direkt efter den inledande delen av uppsats är metodkapitel. I detta kapitel introduceras den kvalitativa metoden som ligger till grund för studien. Det presenteras val av kvalitativa intervjuer, kvalitativ dokumentanalys, samt fallstudie av Varberg Energi och ISO 26000 som verktyg. Det presenteras även hur materialet har analyserats, samt framförs de kritiska syn på tolkningen av det. Därefter presenteras den teoretiska referensramen i kapitel tre, här introduceras tidigare forskning kring medarbetarna inom socialt ansvar. Sedan presenterar vi HRM (Human Resources Management) som övergripande teori och utifrån den framställs de två centrala ramar för analysen som är kulturstyrning och medarbetarskap. Dessutom presenteras begrepp som värderingar, identitet och makt. I det fjärde kapitlet presenteras analysen kring medarbetarnas engagemang och ansvar i samband med organisationen socialt ansvarstagande. Detta behandlas ur olika teoretiska insatser för att bygga upp uppsatsens huvudsakliga resonemang samt underbygga slutsatserna. Kapitel fem redogör för resultatet av analysen i form av slutsatser. Vidare diskuteras dessa slutsatser och utifrån detta presenteras även förslag till vidare forskning.

## 2 Metod

*I detta kapitel kommer det att introduceras de metoder som ligger till grund för uppsatsen. Det kommer att presenteras två olika faser av insamling av material - inledande fas samt Fallstudie. I inledande fas presenterar vi grundläggande information om socialt ansvar och ISO 26000. I fallstudien presenterar vi Varberg Energi och respondenterna från organisationen och de dokument som analyserades. Avslutningsvis presenteras en sammanfattning av metodkapitlet.*

### 2.1 Val av metod

Bryman (2011:36) menar att ett konstruktionistiskt förhållningssätt betyder att sociala fenomen och kategorier inte bara skapas av aktörer utan också att de ständigt förändras på grund av aktörernas interaktion. Med tanke på detta ansåg vi att det som var viktigt för vår undersökning var aktörernas betydelse och påverkan på omvärlden. Därför var åsikter och upplevelser, som de inom organisationen hade, det mest relevanta och centrala då vi ville få en förståelse för deras verklighet. I vår inledande fas av uppsatsens arbete enades vi om att vi ville göra en kvalitativ studie om CSR (Corporate Social Responsibility). Vi tänkte först fokusera på en organisations implementering av ISO 26000, men valde istället att följa vårt empiriska material som ledde oss till att fokusera på socialt ansvar och att se på ISO 26000 enbart som ett redskap till socialt ansvar.

Med en kvalitativ undersökning kan vi enligt Ahrne och Svensson (2015:8-9) söka djupare kunskap om samhällets fenomen, det vill säga, människor och dess interaktion med varandra och med omvärlden. Vi valde den metod framför en kvantitativ metod då den riktar sig till att isolera och definiera kategorier så exakt som möjligt innan en studie ska genomföras (Malterud, 2009:40). Dessutom skapas utifrån kvantitativ metod ett avstånd till forskningsobjektet och risken att egen och inte studieobjektet uppfattningar färgar resultatet (Holme & Solvang, 1997:82). Med kvalitativ undersökning säkrade vi ett omfattande och djupgående empiriskt material, med åsikter och erfarenheter som tjänade syftet med uppsatsen.

Vi har även valt ett induktivt synsätt där vi låtit empirin styra över vilka teorier som använts i uppsatsen. Detta valde vi framför det deduktiva synsättet, där relationen mellan teori och praktik fokuserar på att prova en teori med utgångspunkt i det empiriska materialet (Bryman,



2011:26). Vi har analyserat vårt insamlade material utifrån ett hermeneutisk tolkande perspektiv där vårt mål var att förstå en social specifik företeelse (Bryman & Bell, 2013:567). Med det insamlade materialet ville vi hitta mening genom deltagarnas uppfattningar. Våra tolkningar tyder på att vår undersökning har en subjektiv ton eftersom vi själva i detta fall var ett viktigt redskap för analys och beskrivning av materialet. Sedan vi var medvetna om vår subjektivitet försökte vi att erhålla ett objektiv synsätt på vårt arbete.

### **2.1.1 Fallstudie**

Vi har valt att använda oss av en fallstudie då vi ville ha en avgränsad omgivning till vår undersökning. En fallstudie innebär en studie av ett specifikt fall. Alvehus (2013:75) menar att tanken med att undersöka ett fall är att belysa ett vanligt fenomen. För detta ska fallet vara en fristående enhet med tydlig avgränsning. En fallstudie gör det möjligt att fördjupa sig inom ett ämne och i detaljer undersöka olika företeelser som annars kanske inte hade kommit fram. Den används till största del för att upptäcka information (Alvehus, 2013:75). Den informationen gör det möjligt att se saker i detalj, redogöra för vissa aspekter till en situation. Enligt Bryman (2011:74) är ordet fall kopplat till studie av ett avgränsat område som även kan vara en organisation. Vidare påpekar Bryman (2011:74) att fokus med fallstudie är att undersöka på djupet istället för bredden en situation som uppstår i den miljö som studeras i sitt verkliga sammanhang. Målet med fallstudie är inte att verifiera hypoteser men det kan hända att vissa mönster och förklaringar som hittas i det specifika fallet kan ges förklaringar som är giltiga i liknande situationer (Bryman, 2011:74).

Fallstudie kan förknippas med kvalitativa metoder (Bryman, 2011:74) som semistrukturerade intervjuer och dokumentanalys såsom vi har valt att använda oss i denna uppsats. Vi var intresserade av att beskriva komplexiteten i relationer och processer från vår fallstudie och därför var denna blandning av kvalitativa insatser ett sätt att skapa den bild. Vi ville se på hur ledningen i en organisation styr medarbetarnas eget ansvar utifrån organisationens sociala ansvarstagande med ISO 26000 som verktyg. Blandningen av semistrukturerade intervjuer och dokumentanalys kompletterade varandra eftersom det som blev sagt under intervjuerna bekräftades eller avvek utifrån dokument och vice versa.

### **2.1.2 Semistrukturerade intervjuer**

För att samla in det empiriska materialet till vår undersökning valde vi att använda oss av kvalitativa intervjuer. Utmärkande för kvalitativa intervjuer är att den lägger fokus på intervjupersonens egna uppfattningar och synsätt, och dessutom vill den inte styra intervjuaren för mycket (Widerberg, 2002:16-17). Vi eftersökte en djupare insikt i de olika åsikter och i den information intervjupersonen ville dela med sig av om organisationens sociala ansvar och ISO 26000. Vi ville att intervjun skulle röra sig i den riktning som intervjupersonen upplevde vara relevant och viktigt. Därför avvek vår intervjuprocess, vid vissa tillfällen, från den intervjuguide som vi hade formulerat. Bryman (2011:413, 415) menar att i en kvalitativ intervju är uppföljningsfrågor till det intervjupersonen har svarat centralt för att få en djup intervju. Vi ville därför att intervjuprocessen skulle vara flexibel. Detta gjorde att intervjupersonernas svar blev djupare och de förde ett mer detaljerat resonemang. Våra intervjuer var till viss del ostrukturerade, då vi skapade en intervjuguide inför varje tillfälle men lät många frågor komma som uppföljningsfrågor baserade på den information som framkom under intervjuerna. Holme och Solvang (1997:99) konstaterar att grunden till kvalitativa intervjuer är att de liknar ett vanligt samtal då respondenten har stor möjlighet att påverka intervjuens utveckling. Dock ska undersökaren försäkra sig om att relevanta frågor ska besvaras och att konversationen håller sig vid den tematiska ramen (Holme & Solvang, 1997:99). Med detta i åtanke, var vi noggranna med att återgå till intervjuguiden för att komma på rätt spår när våra intervjuer började avvika från sitt ursprungliga syfte.

### **2.1.3 Kvalitativ dokumentanalys**

Vi valde även att använda oss av dokumentanalys eftersom vi ansåg det vara ett bra komplement till våra kvalitativa intervjuer för att få en bredare förståelse av vårt intervjumaterial. Enligt Smith (2001:174) är mer eller mindre allt vi gör i vårt arbetsliv styrt av olika typer av dokument, detta är för att standardisera rutiner och regleringar. Det blev därför viktigt för oss att ta del av de olika offentliga dokumenten. Enligt Bryman och Bell (2013:564) finns det fyra olika angreppssätt när en analyserar ett dokument; kvalitativ inriktning, innehållsanalys samt semiotik och hermeneutik. Vi har valt att analysera texten utifrån en kvalitativ dokumentanalys med hermeneutisk inriktning där vi försökte få fram textens mening utifrån det perspektiv som dess skapare haft. Detta innefattade ett fokus på det historiska och den sociala kontext texten producerades i (Bryman & Bell, 2013:567).

## **2.2 Organisationens verktyg till Socialt ansvar, ISO 26000**

ISO 26000 är ett vägledande och globalt verktyg för socialt ansvarstagande. Standarden ger vägledning för hur organisationer kan arbeta på ett socialt och ansvarsfullt sätt vilket innebär att agera etiskt och öppet samt bidra till hälsa och välbefinnande i samhället. ISO 26000 riktar sig till både den offentliga och privata sektorn och alla typer av organisationer. Organisation väljer att arbeta med ISO 26000 för att skapa en bättre struktur och dokumentation som gör att det blir lättare att efterleva de lagar och regler som finns inom socialt ansvar samt för att få en hjälp att ta detta arbete ett steg längre än vad lagen kräver. Vidare kan verktyget hjälpa med att förbättra arbetsmiljö och öka engagemang inom sociala ansvarstagande bland medarbetarna. Däremot är ISO 26000 inte certifierbart i jämförelse med de andra ISO-standarderna utan det är frivillig både att använda sig av den och att verifieras av en tredje part om så organisationen önskar. ISO 26000 är ett nytt verktyg för socialt ansvar vilket gjorde den aktuell för vår uppsats. Detta är viktigt för uppsatsen då det ger en tydlig ram för socialt ansvarstagande. Att organisationen arbetar med ISO 26000 var ett sätt att konstatera att de arbetar aktivt med socialt ansvar. Att organisationen i tillägg till detta har valt att verifiera sitt arbete med ISO 26000 stärkte intrycket av deras sociala ansvarstagande och blev därför den naturliga vägledningen för studien.

## **2.3 Insamlingen av empirin**

Vi har valt att dela in insamlingen av empirin i två olika faser. Vi har valt att kalla dessa "inledande fas" och "fallstudie". Detta har vi valt att göra för att få en tydlig gräns mellan respondenter som ger generell information om ISO 26000 och respondenterna samt dokument som ingår i vår fallstudie.

### **2.3.1 Hur intervjuerna genomfördes**

Samtliga respondenter, förutom tre som tillhör fallstudien och som blev utvalt via bekvämlighetsurval, kontaktades via mail. Utifrån det bestämde vi en tid som passade alla för att utföra intervjuerna. Till den inledande fasen skapade vi intervjuguider som anpassades efter varje respondent. Intervjuguiden syftade till att öka vår kunskap och förståelse om ISO 26000. Till fallstudie skapade vi nya anpassade intervjuguider med fokus på organisationens arbete med socialt ansvar med inriktning på ISO 26000.

Vi kom även överens om att vi skulle låta våra respondenter prata och berätta så mycket som möjligt utan att avbryta dem om det inte behövdes. Vi ansåg att vår tystnad skulle vara av nytta så att respondenternas erfarenheter och åsikter blev de viktiga delarna i vårt material. Tystnaden anses vara ett verktyg som ger intervjupersonen möjlighet att tänka efter eller komplettera sina svar (Bryman, 2011:423). Vidare betonar Bryman och Bell (2013:493) att det är viktigt att spela in hela intervjun och att en ska tänka på att inte stänga av för tidigt. Respondenten slappnar ofta av mot slutet av intervjun och avslutas inspelningen för tidigt riskerar forskaren att gå miste av den informationen (Bryman & Bell, 2013:493). Med detta i åtanke valde vi att spela in hela samtalet för att undvika att vi missade viktiga tillägg och information från våra respondenter. Samtliga intervjuer spelades in med samtycke från varje respondent.

Alla respondenter, utom tre respondenter från fallstudien, ville få möjlighet att kontrollera direkta citat tagna ur intervjuerna, för att bekräfta att dessa var citerat på korrekt sätt. Samtliga respondenter blev upplysta om de etiska principerna innan intervjun startades (Bryman & Bell, 2013:144). Vi informerade om intervjuens syfte, att de hade möjlighet att avsluta intervjun när de önskade, att de hade rätt att dra tillbaka sina intervjuer, att det var valfritt att svara och att de fick välja om de ville vara anonyma eller inte. Då vi redan hade valt att hålla tre av respondenterna från fallstudien anonyma gällde detta inte dem.

## **2.4 Inledande fas**

Under det vi kallar inledande fas genomfördes tre intervjuer. Inför dessa intervjuer läste vi information om ISO och ISO 26000 för att förbereda frågor och få en generell inblick över standarden. Denna fas tillhör inte fallstudien då vi enbart var ute efter att få information om ISO 26000, generell information om implementering av detta samt få vidare kontakt med en organisation som aktivt arbetade med socialt ansvar och ISO 26000. Det första steget och val av första respondenten var ett målinriktat urval. Urvalet kännetecknas av att vara ett icke sannolikhetsurval och respondenterna väljs beroende på undersökningssyfte (Bryman, 2011:434). Vårt urval gjordes genom att söka information om implementering av ISO 26000 i Sverige via internet, då hittade vi Swedish Standards Institute (SIS). Via deras webbsida fick vi kontakt med en projektledare på SIS. Tanken här var att hitta en nyckelperson från SIS som

skulle ge oss generell information om ISO 26000 och även länka oss till andra möjliga respondenter för vår undersökning. Vi kontaktade projektledaren via mail och fick ett positivt svar med en vilja att delta i vår undersökning. Projektledaren ledde oss till managementkonsulten och partner Arkatay Consulting AB. Dessutom länkade SIS projektledare två olika dokument, ISO 26000 Guidance on social responsibility och SIS:s Basic Training Material on ISO 26000 för att även ge oss djupare insikt av deras arbete.

Vi blev vidare rekommenderade att kontakta, produktansvarig CSR/hållbarhet och externrevisor på Research Institutes of Sweden, RISE Certifiering. Den respondent hade vi dock redan kontaktat och även där fått ett positivt svar angående deltagande i vår undersökning. Förslaget från SIS:s projektledare blev då en bekräftelse på att vi hade kontaktat rätt person för vårt syfte. Hela denna process resulterade i ett snöbollsurval som enligt Bryman (2011:196) är att respondenter bidrar med att föreslå andra relevanta respondenter samt hjälpa med information så att undersökaren får möjlighet att kontakta dem. Projektledare på SIS kunde enbart ge oss basinformation om ISO och ISO 26000, då han inte arbetar aktivt med detta ute på organisationerna utan har en övergripande översikt över hur standarden fungerar. Detta gav oss en mera generell information, kunskap och byggsten till vår uppsats om teamet ISO 26000. De andra två respondenter satt med kunskap om hur en organisation arbetar med ISO 26000 och hur arbetet med detta verktyg kunde genomsyra hela organisationen. Både Arkatay AB managementkonsult och RISE externrevisor har kontakt med ledare och medarbetare. Dock har RISE externrevisor en djupgående relation med organisationens olika nivåer då uppgiften är att verifiera och se till att ISO 26000:s grundregler följs. Det var även RISE externrevisor som länkade oss till organisationen som sedan blev vår fallstudie.

#### **2.4.1 Respondenter till inledande fas**

- Björn Nilsson arbetar på SIS som projektledare för den tekniska kommittén. SIS är en medlemsförening och en ideell förening som är utsedd av riksdag/regering och har ett regeringsuppdrag att vara Sveriges representant i den internationella standardiseringen (2017-03-28).
- Ulrika Jupiter arbetar på RISE som externrevisor till företag som väljer att certifiera sig inom de olika standarderna. Jupiter är även produktansvarig för RISE:s tjänster inom hållbarhet,

inom socialt ansvarstagande och ISO 26000 samt medlem i SIS tekniska kommitté (2017-03-29).

- Jonas Denvall driver Arkatay Consulting AB sedan 2001. Organisationen är ett managementkonsultbolag som är inriktat på projektledning. Denvall är en managementkonsult och organisationsutvecklare som utbildar individer i projektledning och hjälper företag att sätta arbetsrutiner och strukturer på sina projekt, varav ett av dessa projekt är ISO 26000 (2017-03-31).

Intervjuerna med SIS projektledare, RISE externrevisor och Arkatay Consulting AB managementkonsult blev totalt cirka tre timmar. De intervjuades, var för sig, via telefon eftersom det fanns ett geografiskt hinder då de två första befann sig i andra delar av landet. Arkatay Consulting AB managementkonsult befann sig däremot i närområdet, men på hans begäran hölls även denna intervju via telefon. Vi höll dessa intervjuer tillsammans i ett studierum på campus Helsingborg och ringde respondenterna på förutbestämda tider. Att genomföra intervjuer via telefon har både för- och nackdelar. Det var ibland svårt att uppfatta respondentens svar, då mobiltelefonen fick dålig täckning. Vi använde även högtalarfunktionen för att vi båda skulle höra och ställa frågor. Detta gjorde att ljudet kunde bli till tider hackigt. Det ideala hade varit att intervjuerna hade genomförts ansikte mot ansikte, för att på detta sätt få en interaktion direkt och på ”nära håll”. Däremot var det en fördel att genomföra intervjuer via telefon då vi kunde kringgå de hinder som uppstod med tanke på tid och plats samt att samtalet kändes mer öppet.

Vi valde att spela in intervjuerna för sedan transkribera dessa. Vi gjorde detta för att få en bättre översikt över vad som blev sagt, samt att det gav oss en möjlighet att undersöka vidare tekniska termer som blev använd under intervjuerna. När vi hörde intervjuerna igen samt transkriberade dem, fick vi även möjlighet att plocka upp och hitta mönster mellan respondenterna och den information vi hade samlat in och läst innan intervjuerna. Dessutom fick vi, utifrån materialet, vägledning till intervjuguiden som sedan utformades för respondenter till fallstudie.

## **2.5 Fallstudie**

Vid val av studieobjekt ville vi hitta en organisation som arbetade med socialt ansvar med inriktning på ISO 26000. Inför den första delen av fallstudien ville vi hitta en organisation som

praktiskt arbetade med ISO 26000. Detta för att undersöka och analysera hur ledningen i en organisation styr medarbetarnas eget ansvar utifrån organisationens sociala ansvarstagande med ISO 26000 som verktyg. Detta visade sig dock vara svårt. Vi mötte en del motstånd då det var svårt att hitta en organisation som kunde svara på frågor angående den direkta implementeringen av ISO 26000. Vi fick förslag från respondenten från RISE om att kontakta en av de fem olika organisationer som verifierades i ISO 26000, från RISE. Vi mailade den första organisationen och väntade ungefär fem dagar men fick inget svar. Därför bestämde vi oss för att söka ytterligare en organisation. Vi valde då att kontakta hållbarhetschefen på Varberg Energi, där vi fick ett snabbt och positivt svar.

### **2.5.1 Varberg Energi**

Vi valde att sätta fokus på Varberg Energi som är en energi- och IT-koncern som ägs av Varbergs kommun. I 2015 började Varberg Energi att arbeta med ISO 26000 som en del av organisationens förbättringsarbete. Organisationen har även presenterat en egendeklaration för att visa att den i stora delar uppfyller kraven inom de olika ansvarsområdena som framställs i ISO 26000. Varberg Energi poängterar att värderingar som öppenhet och mångfald är en naturlig del i framgångsrika affärer och detta betraktar de som deras affärsfilosofi (Varberg Energi, 2017). Dessa värderingar har en direkt länk till ISO 26000. Att Varberg energi är verifierade i ISO 26000 och deras engagemang för socialt ansvar gjorde dem till ett relevant val för vår fallstudie.

### **2.5.2 Respondenter till fallstudie**

- Marie Alowersson är hållbarhetschef på Varberg Energi och jobbar med de interna ledningssystemen som miljö, den sociala miljön, hållbarhet, CSR, revisioner, miljörapportering samt myndighetskontakter och annat (2017-04-11).
- Anna Lena Falk jobbar på Varberg Energi, 50% på hållbarhetsavdelningen med de samma uppgifterna som Mari Alowersson och resterande 50% jobbar Falk med försäljning av energitjänster på marknadsavdelningen (2017-04-11).
- Medarbetarna vi intervjuade på Varberg Energi har vi anonymiserat för att få ärliga svar och inte skapa en kompromiss med organisationen, dessutom valde vi att inte presentera vilka poster de besitter eftersom vi tyckte att detta skulle avslöja vilka de är (2017-04-11).
- Björn Sjöström, VD på Varberg Energi, intervjuade vi via mail. (2017-04-22).

Vi har valt de här respondenterna för att få ett svar på våra frågor utifrån olika perspektiv. Hållbarhetschef och Hållbarhet och försäljnings medarbetare var vår huvudsakliga informationskälla, då dessa både representerar medarbetare och ledningen. De satt med information som representerar både läger. Därefter fick vi bekräftat eller inte bekräftad den informationen som kom fram från medarbetarna och VD som representerar ledningen.

### **2.5.3 Intervjuerna från Varberg Energi**

Från Varberg Energi intervjuades sex personer. Vi kom överens med hållbarhetschef, om att vi skulle åka till Varberg för att intervju henne och några medarbetare som hon själv skulle välja. Vi fick möjligheten att intervju henne och samtliga medarbetare i två timmar. Hållbarhetschef intervjuades tillsammans med medarbetare som arbetar 50% som försäljare på marknadsavdelningen och 50% med hållbarhet. Båda har bedrivit arbetet med ISO 26000 i organisationen tillsammans med VD:n. Intervjun varade i cirka en timme. Hållbarhet och försäljnings medarbetare samt hållbarhetschefen ville bli intervjuade tillsammans. Även om vår tanke inte var att intervju hållbarhet och försäljnings medarbetare samt hållbarhetschefen tillsammans blev resultatet av detta till fördel för oss och vår undersökning. Vi tyckte att de fyllde ut varandras svar och startade diskussioner som var till nytta för vår granskning då vi eftersträvade en bra dialog och olika reflektioner kring Varberg Energis arbete med socialt ansvar och ISO 26000. Detta skapade medvetenhet eftersom åsikter från den ena påverkade den andra och vice versa, samt gjorde att respondenterna reflekterade över andra vinklar som de annars inte hade tänkt på. Vi förklarade för respondenterna redan i början av intervjun att vi gärna ville ha ett samtal och en diskussion kring temat där alla parter var aktiva för att få en mer avslappnad atmosfär.

Vidare intervjuade vi tre medarbetare från Varberg Energi. Varje intervju varade i cirka tjugo minuter och intervjuerna var individuella. Vi valde att hålla medarbetarna anonyma, för att få dem att öppna upp sig mer och ge ärligare svar. Det var däremot hållbarhetschefen som valde medarbetare vi intervjuade. I denna situation är inte bekvämlighetsurval det mest ideala, då det lätt kan bli en vinkling kring materialet och igenkänningsfaktorn blir större. Förutom detta visste vi inte på vilken grund hon valde just dessa medarbetare. Vi måste kritiskt värdera hur dessa medarbetare var representativa för organisationen eller hur mycket de representerade



medarbetarna. Den sista intervjun från Varberg energi var via mail med VD. Vi önskade att få kompletterande uppgifter utöver det materialet vi hade fått och hitta. Detta mail blev besvarat inom en dag.

#### **2.5.4 Bearbetning av intervju material**

Som vi nämnde ovan spelade vi in varje intervju. Det gjorde vi för att underlätta analysen av materialet och även för att kunna återgå till intervjun och vara säkra på att vi hade fångat upp all information från våra respondenter. Vi valde att transkribera intervjuerna för att bearbeta och analysera materialet på bästa sätt. Vid transkriberingen av intervjuerna bestämde vi att dela dessa mellan oss, för att sedan byta material och gå igenom transkriberingen, så vi båda kunde få samma information om vad som hade sagts. Vi valde att redigera vissa citat i texten från talspråk till skrivspråk, för att lättare kunna förstå respondentens resonemang.

Redan under transkriberingen blev vi uppmärksammade på likheter och olikheter samt mönster, begrepp och ord som respondenterna använde. Vi valde att dela in intervjumaterialet i olika teman; problem som uppstod mellan ledningen och medarbetarna i relation till ISO 26000; medarbetarnas attityder till organisationens arbete med ISO 26000 och hur sociala ansvarstagande har inflytande på medarbetarna; samt hur medarbetarna har inflytande på organisationens sociala ansvarstagande. Vi ämnade beskriva variationer mellan uppsatsens respondenter, samt ledningen och personalen som grupper. Vi hittade mönster och händelser som både medarbetare och ledningen hade nämnt som kopplades till vår analys. Utifrån dessa mönster och händelser valde vi de citat som bäst kunde representera den information vi ville belysa.

## 2.5.5 Dokumentanalys

Som komplettering till de kvalitativa intervjuerna använde vi oss av dokumentanalys. Vi gjorde detta för att hitta likheter och olikheter mellan dessa två informationskällor samt få en djupare förståelse kring organisationens arbete med ISO 26000.

### 2.5.5.1 Dokument till fallstudien

- RISE:s uttalande om Varberg Energi arbete med ISO 26000 som inkluderad sammanfattning av resultat från verifiering av egendeklaration om socialt ansvarstagande.
- Hemsida från Varberg Energi
- Varberg Energis eget uttalande inför ISO 26000 verifieringen
- Egendeklaration om arbetet med ISO 26000 som är en egendeklaration som består av 77 frågor som organisationen ska besvara och på så vis beskriva sitt operativa arbete med ISO 26000.
- Varberg Energis årsredovisning 2016

Från RISE externrevisor mottog vi länkar till Varberg Energis olika relevanta dokument till vår undersökning. Vi utgick från RISE uttalande om Varberg Energis arbete med ISO 26000, var det blev bekräftat att de hade ett aktivt arbete med ISO 26000. Vidare fick vi tillgång till Varberg Energis hemsida och utifrån denna information om organisationens praktiska arbete med ISO 26000. Vi valde att lägga fokus på att analysera Varberg Energis egendeklaration och eget uttalande som de hade skrivit inför värderingen till ISO 26000. Dessa har kontrollerats av RISE under verifieringen och vi visste därför att den var legitim. Vi tog en ytlig läsning på hemsidan, eget uttalandet och egendeklarationen innan intervjuerna med respondenterna från Varberg Energi, för att få en översikt över deras arbete med ISO 26000. Vi gjorde sedan en djupdykning i dokumenten och analyserade det utifrån samma system som vi gjorde med intervjuerna. Vi ansåg att Varberg Energis årsredovisning kunde ge oss en inblick om hur organisationen ville arbeta, har arbetat och vill framställa sig för sina intressenter i sitt arbete med socialt ansvar. Den visar vilka olika aktiviteter organisationen vill lägga sin vikt på och framhäva. De delarna som var intressanta för uppsatsen i årsredovisningen var områden "Innovation" och "Socialt".

### 2.5.5.2 Bearbetning av dokument

Under analysen av dokumenten valde vi att leta efter mönster för hur organisationen uttryckte sitt arbete med socialt ansvar i relation till medarbetarna. Vi undersökte hur medarbetarna framställdes och hur organisationen förklarade medarbetarnas vikt och delaktighet i organisationens sociala ansvarstagande. Den största del av dokumentanalysen har vi lagt på Varberg Energis egendeklaration och eget uttalande om sitt ISO 26000-arbete. Vi ville se om vi kunde hitta luckor samt likheter mellan deras svar i intervjuerna och deras egendeklaration för ISO 26000, för att analysera detta. Som vi ovan nämnde delades materialet från dokumentanalysen på samma sätt som vi gjorde med våra intervjuer, utifrån olika teman och variationer samt mönster, och kopplade samman dessa med vår analys av intervjuerna. Utifrån dessa variationer och mönster valde vi ut den information som bäst representerade det vi ville belysa.

Enligt Scott (1990) i Bryman och Bell (2013:550) finns det fyra bedömningskriterier som påverkar dokumentets kvalitet. Det är autenticitet, trovärdighet, representativitet och meningsfullhet. När det gäller autenticitet var våra dokument inhämtat från Varberg Energi och RISE hemsidor. Dessa dokument var offentligt publicerade. Vi fick även rekommendationer eller mottog länkar från några av våra respondenter. Vi fick dessa både i inledande fasen och i fallstudien med hänvisning till information som fanns på sidor som de ansåg var viktig och kunde vara till hjälp för vår uppsats. Materialet framstod som äkta och hade ett tydligt ursprung samt var transparenta. När det handlar om hemsidan och dokument som är skrivna av organisationen själva är vi medvetna om att dessa har en viss förvrängning i organisationens favör. Alla dokument vi analyserade är offentliga och alla utom hemsidan, har blivit analyserat från andra instanser. Vi anser därför dessa som trovärdiga. Exempel på detta är Varberg Energis egendeklaration om ISO 26000 som är analyserad av RISE samt årsredovisningen som är analyserad av organisationens intressenter.

Hemsidorna är skrivna för att framställa organisationen positiv för att bibehålla gamla intressenter samt locka nya. När det gäller representativitet och meningsfullhet är Varberg Energis hemsida väldigt lik andra aktörer på marknaden. Vi ser dock att de flesta sidorna vi har jämfört med, inte har samma fokus på socialt ansvar som Varberg Energis hemsida har. Vi kunde med lätthet hitta Varberg Energis framställningar av sitt arbete, men det krävde mera

sökande och fler antal klick för att komma fram till detta i konkurrentens hemsida. Vi har jämfört med fyra hemsidor tillhörande både stora och små energibolag.

## **2.6 Sammanfattning**

De tre första respondenterna i vår uppsats använde vi för att få generell information av ISO 26000 som verktyg för socialt ansvarstagande inom organisationen. Dessa intervjuer ledde oss vidare till en önska om att göra en fördjupning i ämnet socialt ansvar med inriktning på ISO 26000 samt se hur detta påverkas av medarbetarnas engagemang. Utifrån detta kom viljan att välja en organisation som fallstudie. Vi gjorde det för att skapa större förståelse för det praktiska arbetet med ISO 26000.

Respondenter som ingick i vår fallstudie blev utvalda da vi ville få olika intryck med olika perspektiv från både ledningen och medarbetarna. Vi ville se om dessa hade samma intryck av det sociala arbetet inom organisationen. Från hållbarhetsansvariga ville vi få information om hur organisationen praktiskt arbetade med sociala ansvarstagande med inriktning på ISO 26000 samt ledningens perspektiv. Medarbetarna fick uttrycka hur de uppfattade arbetet med detta och VD:n gav kompletterande svar på de frågor vi ställde till ledningen.

De olika dokument vi har valt att analysera i fallstudien har vi valt ut för att få en uppfattning om organisationens handlingar stämmer överens om organisationens sätt att framställa sig i dokumenten. De dokument vi valde ut var de som tydligt visade hur organisationen arbetar med socialt ansvar och ISO 26000.

### **3 Teoretisk referensram**

*I detta kapitel redovisas den befintliga kunskapen som har samlats in till uppsatsens problemområde. Den första delen börjar med att presentera tidigare forskning kring medarbetarnas vikt i socialt ansvar. I den andra delen kommer vi att informera om vilka verktyg vi använder oss av i uppsatsens analys. Den övergripande teori är HRM-teorin och utifrån den används teorier som kulturstyrning och medarbetarskap samt begrepp som värderingar, identitet och makt.*

#### **3.1 Tidigare forskning - medarbetare i socialt ansvar**

Socialt ansvarstagande är ett alltmer aktuellt ämne inom organisation och samhälle. En viktig del av en organisations sociala ansvar är de aktörer som utövar en direkt påverkan på organisationen och dess handlingar. Chong (2009) fokuserar i sin forskning på medarbetarnas engagemang i DHL Asia-Pacific. Detta i relation till ett integrerat katastrofprogram som DHL Asia-Pacific startade när den asiatiska tsunamin 2004 inträffade. Han studerade medarbetarnas engagemang i organisationens sociala ansvar i förhållande till organisationens identitet. Chong (2009) påpekar att medarbetarnas identitet och organisationens identitet påverkas av varandra. Utöver detta beskriver Chong (2009) att en medarbetare som kan identifiera sig med, och har samma intresse som, organisationen känner sig motiverade och trivs med sin arbetsgivare. Organisationens identitet och socialt ansvarstagande påverkas enligt Chong (2009) av medarbetarnas deltagande. Vidare menar han att det är viktigt att medarbetaren får möjlighet att ta till sig organisationens kärnvärden inom sociala ansvarstagande, för att internalisera den samt skapa sin identitet i relation till organisationsidentitet.

Collier och Esteban (2007) påpekar att det är de anställda i stället för ledningen eller styrelsen som har det största ansvaret för organisationens etiska handlingar. Därför är medarbetarnas vilja att eftersträva organisationens sociala ansvar av stor betydelse. Collier och Esteban (2007) ville få en förståelse av vilken grad medarbetarna kunde stödja organisationens sociala ansvar och bli engagerade och motiverade i dess arbete. De ifrågasatte även påståendet om att medarbetarna bara kan bli engagerade i socialt ansvarstagande utifrån aktiviteter, god styrelse, uppförandekod och etikutbildning. Enligt Collier och Esteban (2007) är detta inte tillräckligt för att engagera medarbetare i socialt ansvarstagande eftersom fenomenet är komplex och föränderligt. Dessutom beror medarbetarnas engagemang på deras egna uppfattningar, miljö

och omständigheter. Medarbetarna bestämmer själva om de vill eller inte engagera sig i organisationens sociala ansvarstagande. Enligt Slack et. al. (2014) finns olika omständigheter som påverkar medarbetarnas engagemang i socialt ansvarstagande, exempelvis personliga eller organisatoriska. De menar även att medarbetarens personliga engagemang för socialt ansvar i samhället kan avspeglas i sitt engagemang med organisationens sociala ansvarstagande. Slack et. al. (2014) hävdar att medarbetarna har olika åsikter om organisationens sociala ansvarstagande och engagemang. Det finns medarbetare som fullt engagerar sig, men också de som inte ser värdet med att engagera sig i organisationens sociala ansvarstagande. Med detta menas att i organisatoriska sammanhang har medarbetarna olika nivåer av engagemang inom socialt ansvarstagande.

## **3.2 Teorier**

### **3.2.1 Human Resources Management (HRM)**

Utifrån HRM finns det en ömsesidig och beroende relation mellan människan och organisationen, eftersom de behöver varandra. Å ena sidan utvecklas och växer organisationen i idéer och kunskap tack vare medarbetarna. Å andra sidan får medarbetaren möjlighet att tillfredsställa sina behov såsom att göra karriär eller få sin lön (Andersson, 2014:86-87). När en organisation tillgodoser och förstår medarbetarnas behov får det som konsekvens att de känner sig motiverade och engagerade och därför blir mer produktiva. Detta i sin tur skapar lojalitet och meningsfullhet för dessa medarbetare som binder sig till organisationen och bidrar till dess utveckling (Flach, 2006:21). Men det är även viktigt att stimulera medarbetare till att ha större inflytande i organisationen, detta kan göras genom att ge information, stöd och uppmuntra de att vara självständiga och delaktiga (Bolman & Deal, 2015:388-389).

Den så kallade personaladministrationen byggde på att sköta den administrativa delen gällande personalen, det vill säga, allt som bland annat handlade om arbetsschema, löner och semester. Flach (2006:29-30) beskriver att HRM, grundades utifrån dessa föreställningar. Men till skillnad från personaladministrationen lyfter HRM fram medarbetaren och vikten av denna i organisationens utveckling (Legge, 1995:74). Laloux (2017:90) lyfter fram att det även finns en koppling mellan beslutstagande processer och medarbetarna eftersom alla ledningsbeslut påverkar den relation som finns mellan medarbetarna och organisationen.

Inom HRM går det att skilja mellan två olika riktningar, dessa kallas för den mjuka- och den hårda HRM. Skillnader mellan dessa två inriktningar ligger i att den ena ser medarbetaren som en resurs medan den andra ser medarbetaren som en människa (Druker, White, Hegewisch & Mayne, 1996). Den hårda HRM riktar sig mot att övervaka, utvärdera och mäta medarbetarnas bidrag i organisationen. Den mjuka HRM sätter däremot vikten på att engagera medarbetarna genom att involvera och få dem att känna sig delaktiga i organisationens processer. Detta gör i sin tur att medarbetarna tar sitt ansvar i organisationen och strävar efter att nå dess mål (Druker et. al., 1996).

### **3.2.2 Värderingar och identitet**

Personliga värderingar uppstår ur egna livsupplevelser och förändras och utvecklas med en egen mognad. När en får möjlighet att leva och handla i enlighet med personliga värderingar upplevs det en mening med det som görs och med det kommer även en inre motivation (Hitt, Miller & Colella 2014:434). Inom HRM-teori handlar värderingar om hur medarbetarna i en organisation uttrycker sig kring vad som är nödvändigt och betydelsefullt för dem, men också hur de spelar sina roller i ett visst sammanhang. Värderingar är dessutom de ideal och regler som en har valt att låta styra sina prioriteringar och handlingar i livet eftersom de genomsyrar allt en gör till att skapa en egen identitet. Det är det som hjälper en när svåra beslut ska fattas i vardagen (Grankvist, 2012:154).

De olika ideal och mål som styr en organisation är nära sammanlänkade med organisationens värderingar och dess identitet. Att framgångsrikt genomföra förändringar i organisationskulturen och etablera nya värderingar beror på hur medvetna medarbetarna i organisationen är om sina egna värderingar (Andersson, 2014:44). I vilken utsträckning organisationens medarbetare har möjlighet och förmåga att praktisera sina egna värderingar samtidigt som de praktiserar organisationens värderingar påverkar resultatet (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006:145). Arbetsengagemang och vilja att dela organisationens värderingar ökar när organisationens medarbetare känner till och förstår sina egna värderingar och ges möjlighet att praktisera dem i sin yrkesroll (Sveningsson, Alvesson & Kärreman, 2015:44). Harmoni och samförstånd är lättare att åstadkomma när alla i en organisation delar liknande värderingar och åsikter och en gemensam kultur (Laloux, 2017:324). En organisation kan och bör dock ta en

moralisk ställning för att tydliggöra de värderingar den står för. Detta öppnar också upp för att hålla medarbetarna ansvariga för sina handlingar och skapa möjligheten att föra en dialog om vad etik och moral är för organisationen (Hitt et. al., 2014:3).

### **3.2.3 Kulturstyrning**

Kultur är det kitt som håller samman organisationen och som samlar människor kring en gemensam uppsättning värderingar och övertygelser (Alvesson, 2009:9). Denna blir ofta styrd genom en ansvarspolicy och en uppförandekod som är ett sätt för organisationen att förmedla organisationens etiska värderingar till medarbetarna. Uppförandekoden används för att på ett detaljerat och nedskrivet sätt kunna redovisa hur verksamheten vill arbeta i det dagliga arbetet. Det är även en översikt över medarbetarnas ansvar till organisationen och dess intressen (Kaptein & Schwartz, 2008:113).

Kulturstyrningen genomsyrar organisationen och dess medarbetare och påverkar också hur de andra intressenterna ser på organisationen. Men det är inte alltid lätt att se på hur kulturen har inflytande, varför den är viktig eller, hur den påverkar människor inom organisationen (Alvesson, 2009:59). Alvesson (2009:7) menar att kulturen är central för alla avseenden i organisationen eftersom den präglas av medarbetarnas tankar, värderingar, åsikter, uppfattningar som i sin tur blir och är gemensamma för arbetsteamet. Sveningsson et. al. (2015:44) ser det som en stark kultur då medarbetarna i en organisation delar värderingar och regler som leder till deras homogena beteende. Den här unika och homogena organisationskulturen designas efter ledningens ändamål för att underlätta styrningen. Det blir lättare för organisationsledningen att styra och leda medarbetare med likartade beteende än att göra det med medarbetare som har olika kulturella föreställningar (Alvesson, 2009:239). Alvesson (2009:240) framhåller att när det finns en svag kultur och medarbetarnas värderingar inte stämmer överens med organisationens värderingar blir ledningens inflytande på medarbetarna också svag. Därför är kulturen enligt Hitt et. al. (2014:412) ett viktigt styrinstrument för att förbättra organisationers prestationer.

Salzer-Mörlling (2015:362) menar att kulturstyrning innebär att kulturen betraktas som ett managementverktyg. Genom att reglera organisationens kultur skapas framgång för organisationen eftersom alla i organisationen strävar efter samma mål (Salzer-Mörlling,



2015:367). Att varje medarbetare i en organisation vet vad som är organisationens mål och medverkar tillsammans mot att nå målet, är ett sätt att förenkla ledningens verksamhet (Salzer-Mörling, 2015:371). Vidare förklarar Hitt et. al. (2014:428) att ledningen har en stor betydelse i organisations kulturstyrning eftersom ledningen måste bära och utveckla kulturen. Ett av sätten att styra kulturen är genom att specifikt bestämma hur arbetet ska genomföras. Ett annat exempel är att styra genom normer och värderingar, detta sker när arbetsprocessen inte går att mätas (Alvehus & Jensen, 2015:109). Dock att styra genom värderingar och normer är inte det enklaste sättet, eftersom detta påverkas av medarbetarnas interaktion och informella handlingar dem emellan (Alvehus & Jensen, 2015:110).

Salzer-Mörling (2015:370) påpekar att det även finns kritik som lyfts fram mot kulturstyrning som verktyg. Det ifrågasätts att organisationen medvetet bestämmer över och kontrollerar medarbetarnas värderingar. Detta tycks vara ett moraliskt dilemma. Det hela blir en process av att skapa en verklighet åt andra. Dessutom poängteras det att i en organisation finns olika subkulturer vilket innebär att kulturen är mångtydig och föränderlig. Att missa subkulturer och grupper av medarbetare med andra värderingar i organisationen kan dock i sin tur leda till att dessa marginaliseras och utesluts (Hitt et. al., 2014:432).

### **3.2.4 Makt och styrning**

Begreppet makt kan beskrivas som förmågan att ha inflytande över någon annan och påverka dess beteende eller attityder (Bakka et. et., 2006:209). I en organisation kan makt ses som ett byråkratiskt kontrollsystem som är accepterat av medarbetarna (Thomas, 2017). Detta är på grund av att de överlämnar sin självständighet till de som är överordnade i utbyte mot exempelvis lön. Att acceptera den här situationen ger möjlighet för ledningen att styra och övervaka sina medarbetare (Thomas, 2017). Ledningen har en formell position i organisationen och stor möjlighet att påverka den och dess medarbetare i ändamålet att koordinera och nå dess bestämda mål. Påverkan ger sig i uttryck när ledningen styr bland annat genom organisationens värderingar och etablerade regler för att få medarbetare att bete sig i organisationens riktning (Flach, 2006:177-178). Medarbetarna tillåter ledningens maktutövande i den mån ledningen framställs som förebild och identifierar sig med organisationens värderingar. Dessutom påverkas de av den grad som ledningen utövar sin maktposition med inställning till att ge stöd, vara rättvis och lyhörd (Flach, 2006:178).

Jo och Park (2016:395) återgår till Foucaults påstående om att makt inte är något som kan förvärfvas, delas eller överföras, utan betraktar makt som en produkt av relationer. Vidare påpekas att makt används i och från olika nivåer inom organisationen och detta skapar maktrelationer. Dock blir maktrelationerna en lucka för motsättningar, motstridigheter och motstånd (Fridolfsson, Isaksson, Strand, Svärd & Örestig, 2015:11). Motstånd skapas där medarbetarna känner sig maktlösa, förtryckta eller förvirrade kring olika situationer inom organisationen (McAuley, Duberley & Johnson, 2007:416; Franěk, 2014:299).

### **3.2.5 Medarbetarskap**

Medarbetarskap är i huvudsak en organisatorisk teori. Det handlar om vad det innebär att vara en bra medarbetare samt om att ta ansvar för vad som är bra för den organisation en tillhör. Det handlar även om att ta en aktiv del i arbetsplatsens utveckling och ha ett positivt förhållningssätt till sina kolleger och chefer. Ansvar är dock ett begrepp som är nära kopplat till handling. Den som känner sig ansvarig för en situation är ofta den som sätter igång aktiviteter för att lösa problem på ett bra sätt. De flesta medarbetarna blir motiverade av ett ökat ansvar samt blir mer effektiva (Andersson & Tengblad, 2015:264).

Alla medarbetarna bör ses som medproducenter av ledarskapet oberoende av om de är aktiva eller passiva. Medarbetarskap blir då ett sätt att förstå hur medarbetare praktiserar och vilket förhållningssätt de har till sitt arbete och sin organisation (Andersson & Tengblad 2015:248). Vidare framställs att "Med medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet." (Hällstén & Tengblad 2006:10). Med detta menar författarna att det är en individuell egenskap som bygger på de strategier, förhållningssätt och beteendemönster som medarbetaren utvecklar i relation till sin arbetsgivare, sitt arbete och sina arbetskamrater (Hällstén & Tengblad, 2006:11).

Begreppet medarbetarskap är även enligt Hällstén och Tengblad (2006:77) ett sätt att fördela ansvaret på olika instanser genom att satsa på decentraliserat ansvar och bemyndigande av medarbetare. Medarbetarskap utgår från att alla är i grunden medarbetare inom en organisation men att det finns tilldelning av uppgifter som ska göras i organisationen, det kan vara som chef eller medarbetare. Enligt Tengblad et. al. (2007:26) påverkas ledarskap och medarbetarskap av

varandra eftersom det inte finns den ena utan den andra, det handlar om en ömsesidig interaktion. Vidare påpekar Hällstén och Tengblad (2006:19) att ledarskap och medarbetarskap inte ska sättas som motsatser till varandra utan att de ska vara en förutsättning för utveckling. De skriver att en chef inte kan nå sina mål ifall de anställdas medarbetarskap är undermåligt. Detta gäller även när en medarbetare får svårt att utveckla sitt medarbetarskap för att chefen inte klarar av sin ledaruppgift (Hällstén & Tengblad 2006:19).

Tengblad et. al. (2007: 10-11) poängterar att medarbetarskap är något som alltid förekommer, oavsett om det är bra eller dåligt. Dock leder dåligt medarbetarskap till ohälsa, sjukfrånvaro, diskriminering, ineffektivitet eller produktionsbortfall inom organisationen. Å andra sidan leder det goda medarbetarskapet till förtroende, öppenhet, samarbete, gemenskap, engagemang, meningsfullhet och ansvarstagande samt medarbetarnas initiativförmåga.

## 4 Analys

*I detta kapitel presenteras analysen hur ledningen i Varberg Energi styr medarbetarnas eget ansvar utifrån organisationens sociala ansvarstagande med inriktning på ISO 26000. Empirin till uppsatsens frågeställningar analyseras parallellt, för att skapa ett samband mellan det ansvar organisationens ledning lägger på sina medarbetare, samt hur detta visar sig hos medarbetarna. Vidare behandlas detta ur de olika teoretiska insatser som är presenterat innan, för att bygga upp uppsatsens huvudsakliga resonemang samt underbygga slutsatserna.*

### 4.1 Ett steg fram till socialt ansvar

Enligt Varberg Energis egendeclaration (2016) har organisationen under flera år fokuserat på hållbarhet och miljö som viktiga delar i sitt ansvar för samhället. Respondenterna från Varberg Energi poängterar att organisationen är framsynt och vill gå ett steg fram mot ett ökat socialt ansvar. Det påpekas även att Varberg Energis arbete med ISO 26000 är ett naturligt kliv mot en mer social ansvarstagande organisation.

“ISO 26000 ger oss dessutom stöd och hjälp att implementera, paketera och kommunicera vårt hållbarhetsarbete på ett trovärdigt sätt. En verifiering visar både internt och externt att för oss är socialt ansvarstagande inte bara något vi pratar om, utan att det är en naturlig del i vår verksamhet och något som vi arbetar med dagligen ... “  
(Årsredovisning, 2016).

Citatet ovan visar att Varberg Energi vill framställa att de har valt att lägga fokus på socialt ansvar och ser vikten i att låta detta genomsyra alla organisationens delar. Organisationen har även enligt deras egendeclaration till ISO 26000 baserat ansvarspolicyn och uppförandekoden på ISO 26000. Organisationens ledning framställer att värderingar, framåtanda, nytänkande, mod och kunskap, spelar en viktig roll i deras verksamhetsutveckling (Årsredovisning, 2016). I årsredovisningen speglas de värderingar som genomsyrar organisationens sociala ansvarstagande. De ser, enligt den information som har framkommit från intervjuerna samt de dokument vi har analyserat, vikten av att inkludera medarbetarna i organisationens olika faser, såsom även VD:n framställer:

“Vi har valt en inriktning och har lång vilja när det gäller att uppnå våra strategier och förankra, skapa förståelse för vårt engagemang hos alla på Varberg Energi. Även om vi arbetat med just ISO 26000 några år så är det i sin linda. Ett socialt engagemang har även tidigare gått hand i hand med verksamheten så det är inte nytt utan breddat och fördjupat. Skillnaden är nu att vi låter det genomsyra mer av det vi gör ...” (VD, 2017).

VD menar att Varberg Energi vill engagera sina medarbetare för att få dem att integrera socialt ansvar och ISO 26000 i sitt dagliga arbete. Det framförs även att medarbetarna tillsammans med ledningen har ett ansvar för det organisationen gör i samhället. Socialt ansvar kräver en kompromiss från båda delar (Slack et. al., 2014). Även om att implementering av ISO 26000 som vägledande verktyg är nytt, har Varberg Energi arbetat med socialt ansvar tidigare. Det nya med ISO 26000 var däremot bland annat små förändringar i deras ansvarspolicy, värdegrunden och relaterade dokument. Dessa behövdes arbetas med för att det skulle genomsyra organisationen. Det var viktigt för ledningen att alla inom organisationen skulle känna till dessa nya värderingar, eftersom organisationens förhållning var att gå vidare med denna inriktning. Socialt ansvar och ISO 26000 är viktigt för ledningen och därför ska det också vara viktigt för medarbetarna. Flach (2006:177-178) förklarar att ledningens position i organisationen ger den stor möjlighet att påverka den och dess medarbetare. Ändamålet kan vara att koordinera och nå bestämda mål. Detta visar sig när ledningen styr genom organisationens värderingar och etablerade regler.

## **4.2 Informera snarare än involvera**

Varberg Energis medarbetare får information om organisationens sociala ansvarstagande på olika sätt. Som VD framställde i ovanstående citat är detta viktigt, eftersom socialt ansvarstagande ska enligt honom genomsyra organisationens alla delar. Informationen måste därför anpassas efter varje instans. Enligt Andersson (2016) ger organisationer idag mer information till sina medarbetare än tidigare dock kan överflödet av information framkalla olika konsekvenser. Som Andersson (2016) påpekar kan medarbetarna få för mycket information om organisationens styrande.

### 4.2.1 Informera om socialt ansvar

Under intervjuerna med medarbetarna på Varberg Energi undrade vi hur de fick tillgång till organisationens information om socialt ansvar. Utifrån svaren på frågan: "har du själv läst policyn och olika dokument som finns på intranät?" hittade vi ett tydligt mönster. "jag har inte suttit och läst som en klass lektyr liksom och gått igenom alltihopa, nej, jag har - ärligt talat inte." (Medarbetare, 2017). Vi kunde se mönster på att medarbetarna framställde tidsbrist och prioriteringar som den största orsaken till att de inte tog del av all information. Enligt Andersson (2016) kan för stor tillgång till information leda till att organisationen satsar på att informera snarare än involvera. En annan medarbetare svarade detta på samma fråga:

"ja, delar utav det har jag nog läst men det har varit mest i samband med när vi har haft intern revision - men det blir inte - har du inte tid att sitta och läsa dem, tyvärr så är det ju så, vi har fullt upp" (Medarbetare, 2017).

Medarbetarna uttrycker att informationen finns tillgänglig men att de inte har tid att läsa den eller anser att det är för mycket information att ta till sig. Det kan ses att det finns en mättnad och övergödning av information. Medarbetarna känner att de inte kan påverka informationsflödet och prioriteringen för att ta del av materialet. Situationen sker även om medarbetare är engagerade och känner stolthet över organisationens sociala ansvarstagande. Med detta menas att det finns en svår balans mellan för mycket och för lite information. Det beror mycket på individen, men också på att det kan finnas en övre och nedre gräns för hur mycket information som är lämpligt (Flach, 2006:95). För mycket information kan skapa en känsla av otillräcklighet då medarbetaren inte har kapacitet att ta till sig allt. Medan för lite information kan leda till att medarbetare känner att organisationen inte vill involvera hen i organisationens arbete och att hen har för lite information för att fatta bra beslut (Laloux, 2017:9).

"... min tidigare arbetsplats där hade vi väldigt lite information om olika saker, sen kom jag hit och här tyckte jag att jag fick oerhört mycket information, jag tyckte nästan att det över mig alltså. Man fick veta allt och ibland kände jag att: "men jag behöver inte veta det här, jag orkar inte ta till mig medan andra tyckte att vi inte får veta någonting. Och det är ju var man kommer ifrån liksom vad man har med sig i bagaget sen tidigare..." (Medarbetare, 2017).

Medarbetaren uttrycker en frustration över allt material hen känner att organisationen förväntar att hen ska ta del av, även om hen inte önskar att göra det. Men hen uttrycker även att det finns medarbetare som känner att de inte får all den informationen de önskar. Det finns dock även en gräns för vad en organisation kan och får dela. Konfidentiella- och organisationens strategiska-dokument ska inte delas till alla medarbetare (Laloux, 2017:146).

Varberg Energis ledning tycker dock att den skriftliga informationen de förmedlar ska vara frivillig för medarbetaren att ta del av. De känner att viss information ska vara upp till medarbetaren själva att ta till sig. Hållbarhetschef påpekar i intervjun att medarbetarna inte behöver läsa bland annat policyn, information om hållbarhet och ansvarstagande, bara de vet var den finns. Hållbarhetschefen kommenterade vidare: ”Med tvång kommer man aldrig någonstans med. Det är liksom värdelöst.” (Hållbarhetschefen, 2017). Med detta menar hon att det är frivilligt att ta till sig organisationens skriftliga information om socialt ansvarstagande och ISO 26000. Hon ser att tvång skapar en motvilja. Detta bekräftas av McAuley et. al. (2007:416) som säger att det skapas motstånd när medarbetarna känner att hen är maktlösa, förtryckta eller tvingade av olika situationer inom organisationen.

Medarbetarna ska få information för att de ska kunna vara självständiga (Hitt et. al., 2014:23). Men mängden information ställer större krav på förmågan att värdera och göra bedömningar. Det har ökat komplexiteten i arbetet, och ledningen blir därför mer beroende av medarbetarnas bedömningsförmåga (Andersson, 2016). Hur blir det då om ledningen inte kan lita på medarbetarens bedömningsförmåga eller att medarbetarnas bedömning krockar med organisationens värderingar? Medarbetare har den möjlighet att påverka organisationens handlingar utifrån deras egna värderingar. De har även ansvar för att göra rimliga bedömningar och agera utifrån dessa (Hällstén & Tengblad, 2006:104). Varberg Energi försöker öka medarbetarnas bedömningsförmåga utifrån den information som organisationen delar med sig.

#### **4.2.2 Involvera i socialt ansvar**

Varberg Energis sociala ansvarstagande är väldigt synligt på deras hemsida och i årsredovisningen, detta visar sig genom de olika aktiviteter som framställs där. Exempel på det är bland annat engagemanget i Varberg Pridefestival, samarbete med Varbergs biodlarförening samt Hallifornia och projektet Welcome to Hallifornia. Dessutom framställs medarbetarna i

årsredovisningen som delaktiga i organisationens aktiviteter i samhället. På Varberg Energis hemsida beskrivs att det tas hänsyn till medarbetarnas idéer och initiativ. Medarbetare har föreslagit att skänka pengar och anamma olika projekt för att stödja olika sociala aktiviteter. Marknadschefen på Varberg Energi har skrivit följande på deras hemsida:

“Det här var ett initiativ som kom från vår personal från början, berättar Madeleine Dragstedt, marknadschef på Varberg Energi. - Vi avsatte tidigare en mindre summa varje år till en personalaktivitet, men vid något tillfälle kom förslaget upp att pengarna istället skulle kunna användas till att hjälpa andra. Resultatet av denna idé blev att företaget ville ge ett bidrag för att visa sitt engagemang. Det utmynnade i en gåva som går under namnet ”Omtanke ger energi” - en gåva som nu delas ut för tionde året” (Varberg Energis hemsida, 2017).

Det som speglas i citatet ovan är att Varberg Energi har skänkt pengar till flera olika aktiviteter i samhället. Marknadschefen påpekar här att idén om att skänka pengar för att hjälpa andra i samhället kom från medarbetarna. Detta visar att det finns en vilja från medarbetarna att engagera sig i organisationens sociala ansvarstagande. Hällsten och Tengblad (2006:168) menar att medarbetarna i organisationen inte bara ska ha ett formellt ansvar utan också ett aktivt ansvar. Vidare påpekar de att medarbetare som har en aktiv roll i att ta sitt ansvar uppfyller en högre grad av tillfredsställelse. Detta påverkar medarbetarna positivt då deras interaktion med andra och omgivning blir entusiastisk och konstruktiv.

### **4.3 Socialt ansvar, någon annans ansvar**

En av de aktiviteter som Varberg Energis medarbetare intresserade sig av var samarbete med Varbergs biodlarförening.

“Några hade hört talas om att stor del av den mat vi äter, är beroende av att bin pollinerar växter och att antalet bin och humlor minskat de senaste åren. Man pratade om det vid något tillfälle på jobbet och så kläcktes en idé. Den stämde så väl in i vårt engagemang för samhälle och miljö, att den ledde till att vi tillsammans med Varbergs biodlarförening införskaffade ett antal bikupor för att dra vårt strå till stacken och se till att bina blev åtminstone några fler.” (Årsredovisning, 2016).



Det som beskrivs i citat från Varberg Energis årsredovisning är att ledningen lyssnar på sina medarbetares önskemål och idéer om projekt som kan främja samhället. I detta fall fanns det ett intresse för att hjälpa bina som blir färre i naturen. Varberg Energi startade projektet. Detta var ett uppskattat initiativ från vissa medarbetare men från andra upplevdes det inte som en bra idé. Enligt uttalande från hållbarhetschefen skulle Varberg Energi sätta upp bikupor i ett av huvudkontorets uteområden. Detta ledde till klagomål från några av medarbetarna. Hållbarhetschefen berättade i sin intervju:

“Vi sponsrar biodlarföreningen i Varberg med bikupor, och de i sin tur tar då hjälp av nyanlända som har kunskap om detta... Vi hade tre bikupor, tre samhällen, som skulle placeras ut förra året. Vi skulle först ha dessa här, men då var det många som reagerade på att: åh, hur kan ni bara ens fundera på det utan att fråga oss alla först.”  
(Hållbarhetschefen, 2017).

Uttalandet: “åh, hur kan ni bara ens fundera på det utan att fråga oss alla först”, visar att medarbetarna ser att de har en rätt att ifrågasätta ledningens beslut. Detta gjorde de även om idén kom från andra medarbetare inom organisationen. Citatet konstaterar att ledningen fick veta att en av orsakerna till motståndet kom för att vissa medarbetare var allergiska mot bin och därför var det inte försvarligt att odlingen skulle vara nära huvudkontoret. Hållbarhetschefen gick då själv ut och frågade var och en av dessa medarbetare om deras allergi. Det visade sig att bara en av medarbetarna var allergisk mot bi, de andra medarbetarna var rädda för getingar. Hållbarhetschefen följde upp uttalandet med att kommentera:

“... om de har sagt att de inte tycker om någonting, så får man veta det. Och när vi skulle sätta upp bikuporna, för då var det ju ett “himla surr”... för så är det här, att alla har rätt att tycka precis vad de vill och ha hur mycket åsikter som helst, om allting...”  
(Hållbarhetschefen, 2017).

Men detta menar hon att ledningen har en öppen kommunikation, där medarbetarna har rätt att lufta sina åsikter, även om det är många. Hållbarhetschefen hävdade även att det är så en demokrati ska fungera, även om hon kommenterar: “... men den allmänna synen är att det är en absolut demokrati i ett företag, och ’jag ska få tycka vad jag vill’, men så är det ju inte, vad?” (Hållbarhetschefen, 2017). Med detta menar hon att även om en organisation har en öppen kommunikation där alla får vara delaktiga och tycka till, finns det en yttre gräns för vilka beslut

medarbetarna kan ha ansvar för inom organisationen. Detta bekräftas av Jo och Park (2016:396) som menar att ledningen har det sista ordet om aktiviteter och engagemang samt så får medarbetarna acceptera det slutliga beslutet som tas.

Utifrån en annan händelse som hållbarhetschefen samt hållbarhet och försäljnings medarbetare berättade om i sin intervju, fick vi en inblick av medarbetarnas engagemang i Varberg Energis sociala ansvarstagande. Varberg Energi har engagerat sig i att stödja en annan organisation som hjälper nyanlända som har kommit till Sverige. De stödjer dessa bland annat med att hjälpa till med integreringen i samhället. Det skulle hållas en demokratiutbildning och de behövde därför frivilliga som skulle kunna ställas upp 5 gånger för denna aktivitet. Hållbarhetschefen gick då ut med ett upprop till alla medarbetare att de kunde anmäla sig till henne. Men trots att medarbetarna fick kvitta tid mot tid var det ingen som hade anmält sig. I detta fall skulle Hållbarhetschefen anmäla sig själv som frivillig. Som hon beskriver nedan: "... och då gick vi ut med ett upprop om att de kan anmäla sig till mig, men jag har inte fått någon - så jag sa till Björn (VD), att är det ingen annan, så ställer jag upp själv." (Hållbarhetschef, 2017).

Detta speglar att i vissa sammanhang verkar det som att medarbetarna är stolta över organisationens sociala ansvar och engagemang i samhället. Dock känner de inte ansvaret av att vara delaktig i det även om organisationen är villig att kompensera tiden som arbetstid. Medarbetarna blir inte specifikt pålagda att följa vissa av organisationens värderingar och aktiviteter. Grankvist (2012:132) uttrycker dock att medarbetare som har möjlighet att bidra inom socialt ansvar på arbetstid upplever ofta att de får mer tillbaka än de ger. Han skriver att organisationer som ger av sina resurser eller pengar berättar ofta om hur stolta de anställda är över bidraget.

Detta visar att om dessa aktiviteter inte ingår i medarbetarens intresse, identitet och värderingar, väljer de att sätta skygglapparna på och överlåta ansvaret till någon annan. Hållbarhetschefen påpekar däremot att det fanns ett annat arrangemang där medarbetarna gärna ställde upp frivilligt. Hon berättade om Hallifornia som är en sommarfestival som erbjuder: "street-, vatten- och actionsporter samt dans, yoga, musik, mat och mycket mer" och projektet Welcome to Hallifornia, där alla ensamkommande flyktingbarn i Varbergs kommun erbjuds att delta i denna festival. Varberg Energi framställer detta på sin hemsida:

“Under en lördag i juni samlades volontärer, Hallifornias medarbetare och ensamkommande ungdomar – de festa av dem hade aldrig träffats tidigare. Uppdelade i grupper fick de sedan prova på både slackline, trampolin, indoboard och longboard.” (Varberg Energis hemsida, 2017).

Detta är en del av bidraget: “Omtanke ger energi”, som är ett projekt som stöttar föreningar och eldsjälar som arbetar för att hjälpa andra i Varberg. Projektet Hallifornia gav ensamkommande flyktingbarn en möjlighet att ingå i en gemenskap, träffa andra människor och utbyta tankar och idéer. Medarbetarna anmälde sig som frivilliga att hjälpa till på aktiviteten. Så berättar hållbarhetschefen om detta: “... Hallifornia är en annan sak. Men det tror jag inte har varit några protester mot. Hallifornia är ett evenemang som är på sommaren och då handlar det mycket om surfkultur på något sätt ...” (Hållbarhetschefen, 2017). Den generella situationen som beskrivs uttrycker att medarbetarnas engagemang i organisationens sociala ansvarstagande går hand i hand med deras eget intresse, identitet och värderingar. Detta beteende kan på många vis påverka organisationens sociala ansvarstagande och aktiviteter den är villig att stödja.

Det är orealistiskt att tro att alla av organisationens mål nödvändigtvis kan vara en källa till medarbetarens motivation och engagemang. Om medarbetarna ser på målet som ledningens, och inte organisationens, kan all motivation till arbetet försvinna (Fineman, Yannis & Sims, 2010:53). Får inte medarbetaren intrycket av att: “detta är meningsfullt för mig, detta är något jag vill” kan det hela få en motsatt effekt.

### **4.3.1 Medarbetarnas ansvar - mer än bara pengar**

Det finns en ständigt pågående diskussion om förhållandet mellan människor och organisationer. Enligt Bolman och Deal (2015:156) råder det emellertid en enighet om att medarbetare eftersträvar annat än bara pengar. Medarbetarna vill känna att de utför ett gott arbete, vara stolta över det de gör, bli bättre på det de gör, knyta an till andra människor, göra korrekta bedömningar samt hitta mening och mål i arbetet. Detta är något som blev bekräftat av Arkatay Consulting AB managementkonsult:

“...Men det finns ett annat värde också med medarbetare och det handlar om stolthet och en känsla om mening, att skapa en attraktiv arbetsplats så att man känner att man bidrar

till någonting som är viktigt och stort. Det liksom att känslan av att man faktiskt tar ansvar på påverkan på samhället. Det växer organisations värde och värde är då kopplat till organisationen, för att den blir en attraktiv arbetsplats plus att den blir effektivare... man får ut mer effekt av sina medarbetare, motiverade “ (Arkatay Consulting AB managementkonsult, 2017).

Det som managementkonsult vill ha sagt är att en organisations värderingar påverkar hur attraktiv den blir på arbetsmarknaden, samt hur lojala och motiverade medarbetarna blir. Dessutom belyser han vikten av att medarbetarna känner att de bidrar med något som är bra för samhället. Att bidra betyder att kunna genomföra sin del av insatserna. Medarbetarna behöver vara delaktiga och involverade i allt organisationen gör och inte bara följa vad ledning har beslutat (Hitt et. al., 2014:2). Därav ökar medarbetarnas stolthet och engagemang med organisationens aktiviteter. RISE:s externrevisor är enig i det som managementkonsult framställer och i följande citat konstaterar att “ ... det är få som inte är positiva till att jobba med hållbarhet just i organisationer. Man är stolt över företaget och stolt över att redovisa vad man gör för bra saker, för världen och för människor. “ (RISE:s externrevisor, 2017).

RISE:s externrevisor menar att det inte bara finns en stolthet att arbeta med dessa frågor, utan att det även gör en stolt att få visa vad arbetet har resulterat i. Detta påpekar även Grankvist (2012:138) som säger att det som skapar en viss motivation hos medarbetarna är att känna sig involverade och hitta intresse i organisationens aktiviteter. Det finns faktorer som påverkar medarbetarnas vilja att bidra och ta sitt ansvar för organisationens socialt ansvarstagande och därtill sträva efter dess syfte. Även de intervjuade medarbetarna från Varberg Energi har uttryckt stolthet över att arbeta i en organisation som går ett steg längre i socialt ansvar och implementering av ISO 26000. Svaret nedan fick vi från en av medarbetarna när hen frågades: “Hur känns det när man får en ny sak som ISO 26000? Tror du att det är många som har känt det negativt?”

“Nej, det tror jag inte, här på företaget tror jag inte. Och att Varberg Energi har varit ganska framsynta, ... Vi har syns i Pride marsch, Pridefestivalen och företaget är aktiva på solceller och att bygga vindkraft. De är liksom framåt på många håll och då är det ju inte mer än naturligt att man är framåt även när det gäller “allas lika värde”. Det är ganska naturligt, så jag har alltid känt stolthet över att jobba här.” (Medarbetare, 2017).

Medarbetaren menar att Varberg Energi har arbetat länge med hållbarhet. Nu pågår även ett djupare och mer omfattande socialt ansvarsarbete, med tanke på ISO 26000. Medarbetaren är medveten om detta arbete och är stolt över det. Som Grankvist (2012:82) har uttryckt innebär det att medarbetarna är medvetna om organisationens engagemang i något som är bra för samhället. Medarbetarna har känslan av stolthet över organisationen de tillhör, eftersom organisationen tar en aktiv del i samhällets utveckling.

### **4.3.2 Vad hände med Pridefestivalen**

Implementering av ISO 26000 fick inflytande på Varberg Energis värderingar och detta visar sig bland annat med deras deltagande och stöd på Varberg Pridefestival. Varberg Energis ledning bestämde, genom bidraget "Omtanke ger energi" (Varberg Energis hemsida, 2017) att organisationen bland annat skulle stödja Varberg Pridefestival. Under tiden festivalen skulle pågå, skulle organisationens tjänstebilar ha en dekal som stödde festivalen samt att organisationen hissade regnbågsflaggan utanför sitt huvudkontor. Efter ett tag fick organisations ledning kunskap om att dekalerna försvann från bilarna, utan ledningens godkännande.

Detta blev löst genom att dekalerna blev satta tillbaka på bilarna, samt att medarbetarna blev informerade om att detta var vad Varberg Energi stödjer. Enligt Andersson och Tengblad, (2015:254) är detta inte alltid den korrekta lösningen, för ledningen är ofta duktiga på att komma på en ensidig lösning på mer svåra problem. Detta leder ofta till ett resultat som inte alltid blir bra för helheten. Ledningen tenderar ibland att underskatta den symboliska tolkningen av vad de gör. De tar för lätt på de känslor det väcker hos medarbetarna samt vilka uppfattningar medarbetarna får när det gäller förtroende, kompetens med mera (Alvesson, 2009:207).

VD informerade dock att organisationen hade erbjudit en dialog om det inträffade, men detta var inte något som någon var intresserad av. Mötet kan dock ses på som ett sätt att styra medarbetarna utifrån organisationens kultur samt förmedla organisationsvärderingar. Genom att tala om sådana incidenter och påpeka organisationens värderingar visar organisationens ledning vad medarbetaren får tycka (Czarniawska, 2015:313). Att medarbetarna inte vill delta i ett sådant samtal är ett sätt att visa sitt motstånd och att gå emot de värderingar som

organisationen har och som medarbetare inte identifierar sig med (Alvesson, 2009:224-225). Grimes (1978) samt Jo och Park (2016:400) menar att medarbetaren accepterar en underordnad position då organisationens värderingar väger tyngre gentemot ens egna värderingar och identitet. Troligen valde medarbetarna därför inte att engagera sig i den erbjudna dialogen.

Enligt VD tar organisationen dock hänsyn till att människor har olika syn på olika frågor: "HBTQ frågor är långt ifrån självklara eller säg accepterade av alla, så det att ingen visade intresse för dialogen var nog mer eller mindre enligt förväntan." (VD, 2017). Det vill säga att Varberg Energis ledning valde i denna incident att inte tvinga fram organisationens värderingar på annan nivå än att dekalerna åter blev satt fast på bilarna. På detta viset gjorde ledningen ett tydligt uttryck över sin makt och beslutshandling (Grimes, 1978). De visade dock respekt för individens integritet genom att inte utföra en utredning för att eventuellt hitta enskilda medarbetares skuld.

Även om ledningen tar hänsyn till att varje medarbetare är olika och har olika perspektiv på saker och ting visar fallet på att medarbetarnas värderingar kom i konflikt med organisationens (Jo & Park, 2016:396,400). Trots att detta utvärderas som en isolerad händelse och ledningen inte gick längre med det, ses detta som ett sätt att osynliggöra konflikten. Det visar också att i stället för att skapa en relation där båda parter arbetar aktivt, blir det en relation där ledningen är den aktiva aktören och medarbetaren blir den passiva (Franěk, 2014:299), eftersom det var ledningen som tog beslut att sätta dekalerna på bilarna igen. Detta visar att organisationskultur och värderingar används av ledningen som ett styrmedel som i sin tur blir som någon typ av tvång. Efter incidenten med dekalerna på bilarna förklarade VD att de hade kommunicerat ut till alla att det är denna organisationen står för, och att det är dessa värderingar organisationen har och det är detta som finns i deras policy.

Med tanke på problematiken vid Pridefestivalen frågades en av medarbetarna om det motstånd organisationen mötte i sitt arbete med ISO 26000 och organisationens stöd till Pridefestivalen. Svaret som medarbetare gav visade på en generell uppfattning av passivitet som medarbetarna möjligen anammade:

"... det är mer grabbsnack tror jag det är. Man får ta det där med en nypa salt. Det finns vissa som har sina åsikter, och sen kan man väl få ha det då. Man ska kanske inte sitta

för mycket i företaget och skylta med det utan man, - då är det bättre att vara tyst då.”  
(Medarbetare, 2017).

Även om medarbetaren tidigare i intervjun påpekade vilken bra organisation hen arbetade på, och vilken lojalitet hen kände för organisationen menade hen att har medarbetaren olika synsätt än organisationen “ ... då är det bättre att vara tyst, då” (Medarbetare, 2017). Detta visar att medarbetarna måste förstå och anamma organisationens värderingar, annars fungerar organisationen inte som en helhet. Det handlar om att acceptera organisationens handlingar samt hur de framställer sina värderingar på olika hierarkiska nivåer. Medarbetare som inte instämmer i dessa värderingar bör inte uttrycka sig om detta. Inom organisationen kan det skapas maktrelationer som i sin tur leder till motstridigheter och motstånd (Fridolfsson et. al., 2015:11). Att medarbetarna bör vara tysta i sådana situationer bygger på en unik och homogen kultur som designas för att underlätta styrningen inom organisationen (Alvesson 2009:239). Detta blir därför ett naturligt steg för ledningen att använda sig av organisationskulturen och styra utifrån den.

#### **4.4 Är det tillräckligt med ledningens engagemang**

Andersson och Tengblad (2015:253,256) säger att det inte är mycket ledningen ensam kan göra utan ett ledarskap och medarbetarskap i konstruktiv samverkan. Samarbete är ett nyckelord som skapar en relation mellan medarbetare och ledare. Det handlar om samarbete inom gruppen, mellan grupper samt mellan ledningen och medarbetare (Andersson & Tengblad, 2015:260-262). Varberg Energis ledning påpekar vikten av att medarbetarna får komma med idéer och förslag om organisationens struktur och arbete. Detta hjälper organisationen att utvecklas. Att medarbetarna får ställa fram idéer och förslag kräver också att de även tar sitt ansvar för dem. Detta är enligt Andersson och Tengblad (2015:260-262) hur ett konstruktivt medarbetarskap kan växa fram där både ledning och medarbetare tar sitt ansvar för relationen. Enligt Varberg Energis årsredovisning för 2016, visar det att ledningen vill involvera och samarbeta med medarbetarna i organisationens drift. Detta gör ledningen bland annat vid att arrangera inspirationsluncher.

“Vi har arrangerat inspirationsluncher på olika teman för samtlig personal och dessa fortsätter vi med även under 2017. Här ges möjlighet att tycka till och komma med

synpunkter, idéer och förslag till hur vår verksamhet kan utvecklas, både inom den egna avdelningen, inom arbetsgruppen eller för företaget i stort. “ (Årsredovisning, 2016).

Utifrån ovanstående citat beskrivs att Varberg Energis ledning vill lyfta fram den kunskap och de idéer medarbetarna i organisationen besitter.

Ledarskap kan vara i harmoni med medarbetarskap samt medarbetarnas idéer och prioriteringar. Det kan även förstärka eller utmana medarbetarskapet för att stimulera till evolution och utveckling (Tengblad 2010 i Andersson & Tengblad, 2015:258). Det är viktigt att medarbetare känner förtroende för varandra samt för ledningen och organisationen. Att ha förtroende för varandra behöver inte handla om att tycka om varandra. Förtroende är för många motsatsen till att ha kontroll. Har en dock tillit kan en gå in i en situation utan att behöva ha kontroll över den. Det handlar snarare om att lita till varandras professionalitet. Hållbarhetschefen bekräftar detta i sitt uttalande om VD:n:

“ ... Björn (VD) är ju väldigt bra på att engagera, så är det ju. Det måste vara den största framgångsfaktorn... Har du inte en engagerad VD, har du inte en engagerad ledning, är det ju kört... Då fungerar det ju inte.” (Hållbarhetschefen, 2017).

Det finns tillit från hållbarhetschefen till VD:ns engagemang i organisationen. Hon påpekar även vikten av engagemang som en framgångsfaktor till organisationens ändamål. Detta är även en drivande faktor för medarbetarnas arbete inom organisationens sociala ansvar. VD:n blir framställd som en förebild som visar vägen för medarbetarnas arbete med det sociala ansvarstagandet. Ledningens engagemang ses därför som den ledande faktorn i detta arbete. Ulrika Jupiter konstaterar detta när vi frågade om olika problem som kunde uppstå när man implementerade en sak som ISO 26000. Ulrika svarade då att om ledningen inte var med till hundra procent, och lever som de lär, brukar implementeringen fallera.

#### **4.4.1 Värderingar eller kulturstyrning**

Varberg Energi förmedla sina värderingar från ledningen och vidare ner i organisationen. Detta görs genom att utbilda chefer till att bli bra ledare. Chefernas uppgifter är bland annat att föra organisationens värdegrunder vidare till medarbetarna.



“... medarbetare i chefsbefattningar på företaget genomgått en utbildning i innovativt ledarskap. Målet med utbildningen är öka tryggheten i ledarskapet och att ge cheferna ökad förståelse för hur viktigt det är att integrera ledarskapet med företagets värdegrunder. Ett innovativt ledarskap skapar bättre förutsättningar att nå de uppsatta målen och får medarbetarna att lyfta ...”. (Årsredovisning, 2016).

I denna text belyser Varberg Energi att cheferna har ansvaret att överlåta grundvärderingar till medarbetare. Med utbildningen i innovativt ledarskap framställs det att cheferna måste få en förståelse och ta till sig de värderingar organisationen står för. Detta ska de göra så de kan sprida budskapet vidare till medarbetarna. Det är även ett sätt att förmedla organisationens identitet och värderingar. Varberg Energi påpekar även på sin hemsida att deras värderingar är framåtanda, nytänkande, mod och kunskap. Dessa värderingar spelar en viktig roll i hur organisationen utvecklar och skapar sin identitet. Samtliga värderingar stöds av de grundläggande principerna av ISO 26000 om ansvarstagande, etik, transparens, mänskliga rättigheter och intressenternas intresse. Detta är även uttryckt i deras ansvarspolicy. De olika principerna och de olika ansvarsområdena påverkar organisationens vardag i sitt arbete med socialt ansvar.

VD svar på frågan om hur han tycker organisationens arbete med ISO 26000 (socialt ansvar) påverkas av medarbetarnas engagemang:

“Det är avgörande för både omfattning och framdrift. ... för så går det inte med hög hastighet utan det är snarare viktigt att visa att det är här för att stanna. Man vinner respekt för inställningen, visar på vilken uppskattning det ger extern och bygger mod hos allt fler att delta och stödja. En viktig grupp är förstås chefer/arbetsledare som i vardagen är de verkliga ambassadörerna, vi behöver lägga mer fokus där.” (VD, 2017).

Genom att säga att “man vinner respekt för inställningen” visar att ledningen tar till sig organisationens värderingar. Att ledningen anammar organisationens värderingar är på något sätt att skapa en gemensam identitet med organisationen (Sveningsson et. al., 2015:44). VD menar även att: “En viktig grupp är förstås chefer/arbetsledare som i vardagen är de verkliga ambassadörerna, vi behöver lägga mer fokus där.” (VD, 2017). Vikten av att vidarebefordra organisationens värderingar ligger alltså på chefer och arbetsledare som ska framställas som en förebild för övriga medarbetare.

Blir det så att medarbetarnas värderingar skulle gå emot organisationens värderingar, måste medarbetaren anpassa sig organisationens. Detta framgår ur hållbarhetschefens svar: - "Ju, men det tror jag att de faktiskt gör, att man alltid kan uttrycka en åsikt. Och sen är det ju ändå så att man kan få veta: "nämen nu är det här som företaget står för, så nu får ni acceptera det"..."

(Hållbarhetschefen, 2017). Med detta menar hon att organisationen har sina värderingar, och så länge medarbetaren representerar organisationen måste dessa följas. Detta är ett sätt för ledningen att besitta formell makt. En organisation behöver någon som besitter den makten och har det formella ansvaret för att se till att verksamheten drivs i enlighet med de mål som satts upp (Grimes, 1978).

## 5 Slutsats och diskussion

*Under analysen har vi identifierat olika resonemang kring medarbetarnas ansvar i relation till Varberg Energis sociala ansvarstagande. Resultatet av detta presenteras i form av slutsatser som speglar den problematiseringen vi har presenterat i uppsatsen. Sedan diskuteras dessa slutsatser. Det fastställs hur vår uppsats behandlar ett aktuellt fenomen inom socialt ansvar och utifrån detta presenteras förslag till vidare forskning. På samma sätt som i analysen, diskuteras slutsatser till frågeställningar parallellt.*

### 5.1 Slutsats

Syftet med vår uppsats var att undersöka och analysera hur ledningen i en organisation styr medarbetarnas eget ansvar utifrån organisationens sociala ansvarstagande med inriktning på ISO 26000. För att undersöka detta har vi utgått utifrån frågor hur styr organisationens ledning arbetet med socialt ansvarstagande med inriktning på ISO 26000 medarbetarnas värderingar och vilket ansvar lägger organisationens ledning på sina medarbetare vid socialt ansvarstagande med inriktning på ISO 26000.

Utifrån fallstudien av Varberg Energi kunde vi se att organisationen har gått ett steg längre i arbetet med sociala ansvarstagande än vad lagen kräver. Varberg Energi har valt att arbeta med ISO 26000 som vägledning till sitt sociala ansvarstagande. När en organisation arbetar med socialt ansvar och ISO 26000 är det viktigt att involvera, informera och utbilda medarbetare. Det är dock inte bara det som krävs. För att det sociala ansvarstagandet ska fungera i Varberg Energi måste medarbetarna känna organisationens mål som sina egna. De ska göra detta frivilligt och med den förståelse som krävs för ett så pass omfattande arbete, som påverkar Varberg Energi och samhället. Medarbetarna har ansvarsområden som blir lagda på dem i arbetet med ISO 26000. Detta bygger på de förväntningar som att komma med idéer, förslag till lösningar samt effektiviseringar inom organisationen.

Varberg Energi vill ha medarbetare som förstår vikten av att arbeta med socialt ansvar och ISO 26000. Detta får medarbetare genom att anamma organisationens värderingar och identitet. Ledningen gör detta genom att uppmana medarbetarna att delta i olika utbildningar och kurser som organisationen har tagit initiativ till. När ISO 26000 implementerades på Varberg Energi kom nya värderingar i uttryck i organisationens kultur. Även dessa värderingar förväntades att

medarbetarna skulle ta till sig. Däremot blev detta inte en sådan stor övergång, då organisationen redan hade en grundläggande värdering inom socialt ansvarstagande.

Ledningen på Varberg Energi har satt vissa direkta krav på sina medarbetare. När de beslutade att stödja ett arrangemang som till exempel Pridefestivalen, fick medarbetarna delta i aktiviteten. Vissa medarbetare körde runt med organisationens tjänstebilar som hade dekaler som supportade festivalen. Dessa dekaler blev påklitrade på bilarna utan att organisationen kontrollerade om medarbetarna som körde bilarna hade samma värderingar kring detta, som organisationen. Varberg Energis ledning visade den makt de hade över medarbetarna, med den grundregeln att de måste anamma organisationens värderingar när de representerar organisationen.

Medarbetarna har en stolthet kring Varberg Energis arbete med socialt ansvarstagande och ISO 26000. Många medarbetare är däremot inte villiga att engagera sig aktivt i det som överskrider deras ordinarie arbetsuppgifter. Organisationens sociala ansvar har blivit någon annans uppgift. Organisationens vill aktivera sig i sociala ansvarstagandet och medarbetarna är stolta över detta, men de flesta är inte villiga att engagera sig i det och lägger hellre ansvaret över på en "någon annan".

Den möjlighet medarbetarna har för egna val och bedömningar i samband med situationer de hamnar i betyder mycket för deras motivation men också för hur organisationens sociala ansvar och arbetet med ISO 26000 utvecklas. Det är viktigt att medarbetaren känner trygghet och är nöjd och motiverad i sitt arbete. De behöver känna att det arbete som görs är meningsfullt och ger resultat. Detta i sin tur leder till en synlig och användbar "helhet". Medarbetaren måste få en möjlighet att använda sin egen bedömningsförmåga och sina egna erfarenheter. Detta framkommer från våra intervjuer med Varberg Energi.

## **5.2 Diskussion**

Utifrån vad vi har läst och hört från Varberg Energi i vårt empiriska material, har organisationen valt att fokusera på medarbetarskap genom att ge sina medarbetare möjlighet att föreslå och delta i olika arrangemang för att främja samhället. Det finns en ömsesidig beroendeställning mellan medarbetare och organisationen var båda aktörer påverkar varandra i

sitt sociala ansvar. Det är ingen ny föreställning att organisationen behöver sina medarbetare och medarbetare behöver organisationen. Medarbetarna är en aktiv del av Varberg Energis processer och kunskap. När organisationen utförde ett socialt ansvarstagande arbete var medarbetarna vitala för att det skulle fungera. Detta bekräftas även Collier och Esteban (2007) i sin forskning, där de säger att medarbetarna bär det största ansvaret för organisationens sociala ansvarstagande och etiska handlingar. Det krävs ett engagemang från alla i organisationen när frågor om socialt ansvar ska behandlas och sättas i praktik. Vikten av medarbetarna i Varberg Energis sociala ansvarstagande kan inte ifrågasättas eftersom medarbetarnas deltagande är centralt i hur organisationen gör sin ansats. Detta är viktigt för att Varberg Energis sociala ansvar ska kunna utvecklas och genomsyra organisationens alla delar.

För att få engagemang inom socialt ansvar måste ledningen på Varberg Energi ge information till sina medarbetare. Detta är något vi fick bekräftat från medarbetarna vi intervjuade. De kände dock att det i viss mån bli för mycket information, och att detta påverkade engagemanget för att ta del i informationen. Vår analys visar bland annat att det inte handlar om hur mycket information som kommer i flödet till medarbetare, angående projekt som verkställas i organisationen, utan hur denna blir framförd. Eftersom det är frivilligt för medarbetarna att ta del av den skriftliga informationen är det medvetenheten och intressen som gör att de involveras i aktiviteter som Varberg Energi deltar i, för att bidra till sitt sociala ansvar.

Vår uppsats lyfter fram att medarbetarna är stolta av Varberg Energis arbete med socialt ansvarstagande och ISO 26000, samt känner lojalitet för organisationen. Vi blev dock överraskade över den avsaknad av engagemang som vissa av medarbetarna visade. Några få medarbetare kastade sig villigt ut i ett arbete som överskred deras ordinarie arbetsuppgifter, medan andra "solade sig i deras glans". Organisationens sociala ansvar har blivit "någon annans" uppgift. Som tidigare nämnt vill Varberg Energi aktivera sig i det sociala ansvarstagandet, medarbetarna är stolta över detta arbete, men de flesta är inte villiga att engagera sig i det. Det finns olika orsaker till detta. En av orsakerna är att medarbetarna känner att de inte har tillräcklig tid för att delta i organisationens aktiviteter. Medarbetare känner att de behöver ägna sin tid på de formella arbetsuppgifter som väger tyngre än socialt ansvar. En annan orsak är att medarbetarna inte har gemensamma värderingar med Varberg Energi och därför avviker från aktiviteter som stödjer dessa värderingar. Detta argument har förstärkts

utifrån respondenterna, när vi pratade om aktiviteten Hallifornia, som tydligen var en aktivitet som lockade flera medarbetare än demokratiutbildningen för nyanlända.

Varberg Energis ledning främjar en öppen arbetsmiljö och utifrån detta tar hänsyn till att medarbetare är olika samt att dessa har olika värderingar och perspektiv. Det saknas dock fortfarande något som kan göra att medarbetare tar sitt eget ansvar för Varberg Energis sociala ansvarstagande och engagerar sig mer i organisationens aktiviteter. Med utgångspunkt i detta krävs det en kontinuerlig utbildning och en aktiv påverkan från organisationens ledning, men detta utesluter inte att medarbetarna måste ta sitt ansvar. De måste vara villiga att ta det ansvar Varberg Energi lägger på de genom organisationens sociala ansvarstagande. De värdegrunder Varberg Energis ledning försökte förmedla till medarbetarna ses dock som ytterligare en arbetsuppgift eller ett krav från organisationen. Det måste finnas en hierarkisk ordning inom Varberg Energi, men också en möjlighet för medarbetarna att påverka. Det finns en tydlig ram och gräns inom Varberg Energi om det sociala ansvarstagandet som medarbetarna inte får gå över. Med detta menar vi bland annat värdegrunderna och de etiska principerna. Dessa principer och värdegrunder som är baserade på ISO 26000 är en typ av styrningsverktyg mot medarbetarna. Inom ramen för det sociala ansvarstagandet på Varbergs Energi hävdar vi dock att det finns en viss typ av frihet och demokrati, där alla har möjligheten att göra sig hörda och rätt att få respons på sina idéer och värderingar. Men i slutändan är det ändå ledningen som har det sista ordet.

Ledningen visade ett starkt engagemang i Varberg Energis sociala ansvar. Medarbetarna hade en stolthet av att arbeta i en organisation som arbetar med socialt ansvar. De valde däremot att lägga ansvaret för detta arbete på ledningen och i vissa fall visa motstånd till arbetet. Detta konstaterades i de praktiska exemplen som vi har tagit med i analysen samt vissa uttalanden från intervjuerna. Utifrån dessa exempel konstaterades ett visst passivt och aktivt motstånd från medarbetarna mot det sociala ansvarstagandet. Ledningen fick i dessa fall lösa detta på olika sätt utifrån Varberg Energis värderingar, som ska följas när medarbetaren representerar organisationen. I sådana situationer visas det att det i slutändan är ledningen som har det aktiva bidraget till Varberg Energis värderingar gentemot medarbetarna. Det blir en relation där ledningen är den aktiva aktören och medarbetaren blir den passiva. Detta visar att Varberg Energis värderingar, som bland annat är byggda på socialt ansvar och ISO 26000, används som styrmedel över medarbetarna. Vår undersökning bidrar till att öka förståelse i kopplingen

mellan medarbetarnas engagemang och Varberg Energis sociala ansvar. Det är viktigt att medarbetarna internaliserar Varberg Energis värderingar och följer dem. När medarbetarna inte följer dessa får ledningen styra medarbetarna i den riktning de vill att dem ska gå. Undersökningen har presenterat en ny vinkel i forskningen genom att visa på att Varberg Energi styr medarbetarna indirekt utifrån socialt ansvar och ISO 26000, genom en direkt styrning av värderingar och kultur. Den visar även att det är lätt för medarbetarna att lämna över ansvar för det sociala ansvarstagandet till andra medarbetare och ledningen om detta inte styrs direkt från ledningen.

### **5.3 Sammanfattningsvis**

Det finns olika nivåer av engagemang inom Varberg Energi. Medarbetare reagerar olika kring organisationens arbete mot det sociala ansvarstagandet samt kring organisationens nya värderingar. Varberg Energis ledning har bestämt utifrån arbetet med ISO 26000 att de nya värderingarna ska inkluderas i kulturen. De förmedlar och försöker involvera medarbetare genom olika aktiviteter och utbildningar. Varberg Energis ledning står för sitt sociala engagemang och förväntar att medarbetarna ska anamma det när de representerar organisationen. I slutänden är det dock medarbetaren som själv bestämmer om den vill ta åt sig organisationens kultur. Ledningen kräver inte att medarbetarna tar ett direkt ansvar i sociala ansvarstagandet. Däremot krävs det att medarbetarna anammar organisationens kultur och värderingar. Detta visar att det finns ett indirekt krav från Varberg Energis ledning till medarbetarna om att följa organisationens sociala ansvarstagande.

### **5.4 Vidare forskning - för framtiden**

Med utgångspunkt i våra slutsatser och diskussionen anser vi att vårt förslag till vidare forskning kan vara att utöka vår undersökning med ett kvantitativt perspektiv. Det kan vara intressant att se hur stor procent av medarbetare som faktisk känner att de har samma värderingar som organisationen. Det hade också varit bra att se hur många som faktiskt är intresserade av att delta i organisationens olika arrangemang inom socialt ansvar samt hur många som gör det för att de känner sig tvungna av att göra det.

Ett annat alternativ till vidare forskning är att undersöka och svara på våra frågeställningar ur andra teorier än de som vi nämner i teorikapitlet. Det hade gett vår undersökning ett annat perspektiv. Det saknas fortfarande något som kan göra att alla medarbetare tar sitt eget ansvar för organisationens sociala ansvarstagande och engagerar sig mer i organisationens aktiviteter. De teorier som hade varit intressanta att använda till detta hade bland annat varit institutionell teori och dramateori. Detta för att visa hur organisatoriska strukturer, aktiviteter och händelser påverkar det sekulära skådespel eller drama som ger uttryck för rädslor och glädje, väcker känslor och ger näring åt själen.



## Källförteckning

Alvesson, Mats. (2009). *Organisationskultur och ledning*. 2 uppl. Malmö: Liber.

Alvehus, Johan & Jensen, Tommy. (2015). *Organisation*. Lund: Studentlitteratur.

Andersson, T. & Tengblad, S. (2015). *Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga*, i S. Jönsson & L. Strannegård. *Ledarskapsboken*, 2 uppl. Stockholm: Liber.

Andersson, Ulrika. (2014). *Organisationsteori för mediemedarbetare*. Studentlitteratur AB, Lund.

Andersson, T. (2016). *Att leda genom medarbetarskap. Organisation & Samhälle*. Göteborg: Föreningen Företagsekonomi i Sverige (FEKIS).

Ahrne, Göran & Svensson, Peter. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. 2. uppl. Stockholm, Liber, 2015.

Bakka, Jørgen F, Fivelsdal, Egil & Lindkvist, Lars. (2006). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber.

Bryman, Alan. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö: Liber.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* 2. uppl. Stockholm: Liber.

Bolman, Lee G., & Terrence E. Deal. (2015). *"Nya perspektiv på organisation och ledarskap"*, Lund: Studentlitteratur.

Chong, M (2009). *'Employee Participation in CSR and Corporate Identity: Insights from a Disaster - Response Program in the Asia-Pacific'*, *Corporate Reputation Review*, 12, 2, Business Source Complete, EBSCOhost.

- Czarniawska, Barbara. (2015). *Storytelling: ledarnas nya verktyg*, i S. Jönsson & L. Strannegård. Ledarskapsboken. 2 uppl. Stockholm: Liber.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). *Corporate social responsibility and employee commitment*. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19–33.
- Druker, J, White, G, Hegewisch, A, & Mayne, L. (1996). *'Between hard and soft HRM: human resources management in the construction industry'*, *Construction Management & Economics*, 14, 5, Business Source Complete, EBSCOhost.
- Fineman, Stephen, Gabriel, Yannis & Sims, David. (2010). *Organizing & organizations*. Fourth Edition. London: Sage.
- Franěk, J (2014), *'Arendt and Foucault on Power, Resistance, and Critique'*, *Acta Politologica*, 6, Political Science Complete, EBSCOhost.
- Fridolfsson, C., Isaksson, E., Strand, D., Svärd, P-A., Örestig, J. (2015). *Ideologi i makt och motstånd*. *Fronesis*, (52-53): 8-21.
- Grankvist, Per. (2012). *CSR i praktiken*, Liber AB, Malmö
- Grafström, Maria, Götheberg, Pauline, & Windell, Karolina. (2008). *Vad är företagens sociala ansvar? i CSR: Företagsansvar i förändring*, Stockholm: Liber.
- Grimes, AJ. (1978). *Authority, Power, Influence and Social Control: A Theoretical Synthesis*. University of Kentucky.
- Hitt, Michael A, Miller, C. Chet & Colella, Adrienne. (2014). *Organizational Behavior, USA*: John Wiley Sons Inc.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2., uppl. Lund, Studentlitteratur.

Hällstén, Freddy & Tengblad, Stefan (2006) "*Medarbetarskap i praktiken*" Lund, Studentlitteratur.

Kaptein, M. & Schwartz, M. (2008). *The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model*. Journal of Business Ethics, Vol. 77.

Laloux, Frederic .(2017). *Reinventing Organizations – en guide till att skapa kreativa organisationer*, Stockholm, Liber AB.

Legge, K. (1995). *Human Resources Management: Rhetorics and realities*. Basingstoke, Macmillan.

McAuley, John, Duberley, Joanne & Johnson, Phil. (2007). *Organization theory: challenges and perspectives*, Harlow: Prentice Hall/Financial Times.

Sung Jun Jo & Sunyoung Park. (2016). *Critical review on power in organization: empowerment in human resource development*. European Journal of Training and Development, Vol. 40 Issue: 6.

Smith, D. E. (2001). *Text and Ontology of Organizations and Institutions*. Studies in Cultures, Organizations and Society 7(2): 159-198.

Slack, R., Corlett, S. och Morris, R. (2014). *Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility: A Social Exchange Perspective on Organisational Participation*. Journal of business ethics.

Salzer-Mörling, Miriam. (2015). *Symboliskt ledarskap: Om kultur och meningsskapande*, i S. Jönsson & L. Strannegård. Ledarskapsboken, 2 uppl. Stockholm: Liber.

Sveningsson, Stefan, Alvesson, Mats & Kärreman, Dan. (2015). *Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter: Hjärteideal och vardagsmagi*, i S. Jönsson & L. Strannegård. Ledarskapsboken. 2 uppl. Stockholm: Liber.

Tengblad, Stefan, Hällstén, Freddy, Ackerman, Christer & Velten, Johan. (2007). *Medarbetarskap - Från ord till handling!* Lund, Studentlitteratur.

Thomas, N. (2017). *Control and autonomy irony in communities of practice from a power-based perspective*. Journal Of Management Development, 36, 4, Business Source Complete, EBSCOhost.

### **Övriga källor**

Varberg Energis hemsida: (läst 2017-04-04)

<http://www.varbergenergi.se/?id=1484>

RISE hemsida: (läst 2017-03-24)

<https://www.sp.se/sv/Sidor/default.aspx>

SIS hemsida: (läst 2017-03-24)

<http://www.sis.se/en/management-system/social-responsibility/sis-tk-478>

Eget uttalande Varberg Energi: (läst 2017-04-04)

<https://www.sp.se/sv/index/services/responsibility/verifierade/Documents/VE%20uttalande.pdf>

Egen verifiering Varberg Energi: (läst 2017-04-04)

<https://www.sp.se/sv/index/services/responsibility/verifierade/Documents/Systematisk%20egen%20deklaration%20Varberg%20Energi%20AB.pdf>

Sammanfattning av resultat från verifiering Varberg Energi: (läst 2017-04-04)

<https://www.varbergenergi.se/filearchive/8/8763/SP%20Uttalande.pdf>

Varberg Energi årsredovisning: (läst 2017-04-04)

[https://www.varbergenergi.se/filearchive/8/8783/Årsredovisningen\\_2016\\_540x200\\_UPPSLAG\\_170411.pdf](https://www.varbergenergi.se/filearchive/8/8783/Årsredovisningen_2016_540x200_UPPSLAG_170411.pdf)

Corporate Social Responsibility: a new definition, a new agenda for action: (läst 2017-03-27)

[http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-11-730\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-730_en.htm)

ISO 26000 - Social responsibility: (läst 2017-03-27)

<https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

### **Muntliga källor**

Björn Nilsson SIS projektledare (2017-03-28).

Ulrika Jupiter RISE revisor (2017-03-29).

Jonas Denvall driver Arkatay Consulting AB (2017-03-31).

Marie Alowersson hållbarhetschef på Varberg Energi, Anna Lena Falk hållbarhetsavdelningen och försäljning på Varberg Energi & medarbetarna (2017-04-11).

Björn Sjöström VD på Varberg Energi (2017-04-22).

## **Bilaga**

### **Intervjuguide till Björn Nilsson**

#### **Introduktion**

Kan du berätta om dig själv?

Kan du berätta lite om SIS?

Kan du berätta om ISO 26000

#### **ISO 26000 i praktiken**

Vad anser du är de största problemen med implementering av ISO 26000 i en organisation?

Har du sätt någon skillnad i implementeringen mellan offentliga och privata organisationer?

Varför har man valt att inte använda sig av certifieringar utan egen revision av ISO 26 000?

#### **Öppna frågor**

Vi hade tänkt undersöka om konsumentverket var villiga att hjälpa oss med vår uppsats. Har du jobbat någonting med konsumentverket?

Finns det några kommuner och statliga organisationer som arbetar med ISO 26 000?

Hur eller varför inte?

### **Intervjuguide till Ulrika Jupiter**

#### **Introduktion**

Kan du berätta om dig själv?

Kan du berätta lite om ISO 26000?

#### **ISO 26000 i praktiken**

Har du direkt kontakt med organisationer som implementerar ISO 26000?

Vad anser du är de största problemen med implementering av ISO 26000 i en organisation?

Har du sätt någon skillnad i implementeringen mellan offentliga och privata organisationer?

Hur jobbar de med ISO 26000?

Brukar du prata med medarbetarna under processen och implementering av ISO 26000?

Har du upplevt någon typ av motstånd när organisationen implementerar ISO 26000? I så fall vilket och när?

## **Intervjuguide till Jonas Denvall**

### **Introduktion**

Kan du berätta om dig själv?

Kan du berätta lite om ISO 26000?

### **ISO 26000 i praktiken**

Har du direkt kontakt med organisationer som implementerar ISO 26000?

Skulle du kunna berätta hur du jobbar med ISO 26000?

Vad anser du är de största problemen med implementering av ISO 26000 i en organisation?

Brukar du prata med medarbetarna under processen och implementering av ISO 26000?

Har du upplevt någon typ av motstånd när organisationen implementerar ISO? I så fall vilket och när?

## **Intervjuguide till Varberg Energis hållbarhetsansvariga Marie Alowersson och Anna Lena Falk**

### **Introduktion**

Kan ni berätta om er själva?

Upplever ni er organisation som stor medelstor eller liten?

Kan ni beskriva vad jobbar organisationen med?

Hur definierar ni hållbarhet?

### **ISO 26000 i praktiken**

Vet ni vad ISO 26000 är?

Varför bestämde ni för att jobba med ISO 26000?

Vilken utbildning har ni fått angående ISO 26000?

Har ni fått någon hjälp från utomstående organisation?

Vad anser ni är de största problemen med implementering av ISO 26000 i er organisation?

Hur har ni involverat era medarbetare i ISO 26000-arbete och hur har ni kommunicerat det?

Vad tycker du arbetet med ISO 26000, hållbarhet började? Inne i organisationen eller ute i samhället?

Tycker ni att organisationen satsar på ISO 26000 och hållbarhet lika mycket utåt som inåt?

Har ni mött något motstånd, till exempel i organisationskultur, traditioner?

## **Intervjuguide till Varberg Energis medarbetare**

### **Introduktion**

Kan du berätta om dig själv?

Hur definierar du hållbarhet?

### **ISO 26000 i praktiken**

Vet ni vad ISO 26000 är?

Känner du igen organisations ansvarstagande och hållbarhetspolitik?

Har du läst policyn?

Vad tycker du fokusera policy mest på?

Har du fått utbildning angående ISO 26000, om ja, vilken utbildning har du fått?

Hur har ni arbetat med ISO 26 000?

Har du upplevt att organisationen aktivt jobbar med hållbarhet och social ansvar?

Hur har arbetet gått?

Upplever du motstånd mellan medarbetarna angående ISO 26000 implementering i organisationen?

### **Mail till Björn Sjöström med uppföljningsfrågor**

Tack så mycket Björn, här kommer då lite beskrivning om vad uppsatsen kommer att handla om och varför vi tycker att detta är intressant.

Det är viktigt att alla inom en organisation tar sitt sociala ansvar. Detta inkluderar såväl organisationen som dess medarbetare. Därför är det också ett stort ansvar för ett företag att informera och engagera sina medarbetare för att skapa medvetenhet om olika problem som organisationen kan möta. Här tänker vi främst på problem som handlar om integrering av medarbetare i frågor som rör socialt ansvarstagande. Organisationen ska därför vara en förebild för hur en aktivt och praktiskt ska arbeta med detta och att medarbetarna ska ta sitt ansvar för att förverkliga och eftersträva detta arbete.

Syfte med vår uppgift är att få en förståelse för hur organisationens arbete med ISO 26000 påverkas av medarbetarnas deltagande och hur arbetet med ISO 26000 tar sig i uttryck inom organisationen? Finns det en gräns mellan demokrati och hierarki i organisationen när det gäller det praktiska arbetet med ISO 26000, och i så fall var går den?

Utifrån det som vi beskriver ovan, har vi formulerat följande 3 frågor till dig:



Vi upplevde också att Varberg Energi satsar på flera olika aktiviteter som anses vara viktiga i samhället men att det ibland kan vara svårt att engagera medarbetarna i detta. Hur hanterar du/ni detta och hur tycker du att detta har påverkat företagets motivation om att fortsätta satsa på aktiviteterna?

Vi upplevde att det var ett visst motstånd när ni valde att sätta dekalerna på bilarna för att stödja Pridefestivalen, hur fick ni veta att motståndet hade uppstått och hur löste ni detta?

Hur tycker du att organisationens arbete med ISO 26000 (socialt ansvar) påverkas av medarbetarnas engagemang?