
Att implementera uppförandekoder

Intern implementering av miljöriktlinjer i en organisation



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Kandidatuppsats i Environmental Management
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
vårterminen 2013

Handledare:
Cecilia Solér

Författare:
Hanna Blohm 880525
Rebecca Olsson 870819

Abstract

Bachelor Thesis in Environmental Management, University of Gothenburg, School of Business, Economics and Law, Spring 2013

Title: Att implementera uppförandekoder - Intern implementering av miljöriktlinjer i en organisation

English title: Implementing Code of Conducts - Internal implementation of environmental guidelines in an organization

Authors: Hanna Blohm and Rebecca Olsson

Tutor: Cecilia Solér

Language: Swedish

Department: Department of Business Administration, University of Gothenburg

Series: Kandidatuppsatser Företagsekonomiska institutionen

In this bachelor thesis we have used a case study to examine the potential opportunities and obstacles an organization may have to internally implement a code of conduct with regard to the environmental guidelines. To succeed with the implementation of codes of conduct, companies need to ensure that what is provided to be implemented do this according to scheduled time targets, but also that is to be implemented in the organization actually is what is intended to be implemented, and that those that are involved in the implementation will be satisfied with result, this is because it is the employees who will follow the guidelines contained in the Code. Heide & Grønhaug (2002) argues that lack of communication is the main reason why the implementation in the business strategies fails. In this case study we have used primary data from interviews in the case company as well as secondary data from earlier research and information from the case company itself to develop our conclusions. The case study shows that the existing environmental awareness in an organization often is founded in common sense about how to act. We also found that committed and passionate employees who enjoy their work and the corporate culture bring opportunities for a successful implementation of the Code. Although organizations have a formal structure and informal channels of communication, it may be appropriate to have in place structures for the top-down communication where the manager's information about the values to be applied so that the information reaches all employees. Some potential barriers we found in this case were that the environmental work in the company varied because not all departments were involved in environmental work. We also found that environment is not implemented in the corporate value. Another obstacle was that the staff in the company had difficulty to see their role in environmental work in the company.

Keywords

- Code of Conduct, implementation, internal environmental communication, CSR, environmental corporate culture, case study

Författarnas tack

Vi vill rikta ett stort tack till alla respondenter på ”företag X” som tagit sig tid, delat med sig av sin kunskap och gjort denna uppsats möjlig. Era svar på våra frågor och den input ni har gett till fallstudien har varit ovärderliga.

Vidare vill vi tacka vår handledare Cecilia Solér, Universitetslektor i marknadsföring på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet för hennes uppmuntrande stöd och vägledning under arbetets gång.

Hanna Blohm

Rebecca Olsson

Innehåll

1. Inledning	2
1.1 Problembeskrivning och problemanalys	2
1.1.1 Uppförandekod	2
1.1.2 Implementering	3
1.1.3 Sprida innehållet i uppförandekoden	3
1.1.4 Fallföretaget ”företag X”	4
1.1.5 Uppförandekoden hos fallföretaget ”företag X”	4
1.2 Problemformulering	5
1.3 Syfte	5
2.1 Val av forskningsmetod - Fallstudie	6
2.2 Datasamling	7
2.2.1 Primärdata	7
2.2.2 Semistrukturerad intervju och val av respondenter	8
2.2.3 Sekundärdata	9
2.3 Val av fallföretag	9
2.4 Dataanalys och fallstudiens tillvägagångssätt	10
2.5 Fallstudiens trovärdighet	11
3. Teoretisk referensram	13
3.1 Implementering av Uppförandekoder	13
3.1.1 Strategiskt utformande av uppförandekoder	13
3.1.2 Ständig utvecklingsprocess	14
3.1.3 Intressenternas påverkan	14
3.1.4 Medarbetarengagemang	15
3.1.5 Kommunikationens roll	15
3.1.6 Barriärer vid implementering	16
3.2 Intern miljökommunikation	17
3.3 Företagskulturens betydelse för organisationer	18
4. Fallbeskrivning	20
4.1 Intern syn på miljö inom fallföretaget	20
4.1.1 Behovet av miljöarbete	20
4.2 Intern kommunikation av Uppförandekoder inom fallföretaget	22
4.2.1 Mottagarnas roll och nytta av CoC	23
4.2.2 Uppförandekodens interna kommunikationsvägar	23

4.3 Intern miljökommunikation på fallföretaget.....	26
4.3.1 En flexibel och informell kulturs avtryck på kommunikationsvägarna.....	26
4.3.2 Bristande internkommunikation	27
4.3.3 Miljöarbete i den dagliga verksamheten.....	28
4.3.4 Intern miljökommunikation.....	28
4.4 Företagskulturens inverkan på implementering av CoC	29
4.4.1 Sökande efter framgångsfaktorer i det tysta	30
4.4.2 Affärsidéns potentiella inverkan på företagskulturen och CoC.....	30
5. Analys	32
5.1 Intern syn på miljö inom fallföretaget.....	32
5.2 Intern kommunikation av Uppförandekoder	33
5.3 Intern miljökommunikation.....	34
5.4 Företagskulturens inverkan på implementering av CoC	36
6. Diskussion & Slutsatser	38
6.1 Potentiella möjligheter vid en implementering av CoC	38
6.2 Potentiella hinder vid en implementering av CoC	39
6.3 Sammanfattande bild	40
6.4 Förslag till vidare forskning	41
Referenser.....	42
Bilagor.....	44
1. INTERVJUGUIDE - A	44
2. INTERVJUGUIDE - B	45
4. INTERVJUGUIDE- C	46
5. INTERVJUGUIDE - D	48

Begreppsapparat

CoC = Code of Conduct, uppförandekod, etiska riktlinjer, koden

CSR = Corporate social responsibility, företagens samhällsansvar

GAP-analys = En teknik som företag kan använda för att se vilka steg som behöver tas för att komma från en nuvarande fas till en önskad fas, genom att lista möjligheter och hinder i verksamheten för att således finna de gap som existerar för att nå de önskade målen.

(Business Dictionary, 2013)

Greenwashing = När vilseledande information sprids av en organisation för att presentera en miljömässigt ansvarsfull offentlig image men verksamheten ej kan leva upp till vad som sägs.

(Oxford dictionaries, 2013)

Hållbarhet = hållbar utveckling, dagens behov tillfredsställs och beslut tas på sätt som inte äventyrar framtida generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov.

(Nationalencyklopedin, 2013)

Uthålligt företagande = Organisationen drivs på ett sätt som medför att man anpassar sin verksamhet vad gäller ekonomi, miljö och socialt ansvar för att tillfredsställa både dagens behov och framtida generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov.

1. Inledning

I det inledande kapitlet kommer inledningsvis en problembeskrivning och problemanalys där frågeställningarna och kontroversen diskuteras och problematiseras, likaså diskuteras behovet av denna studies infallsvinklar. Därefter kommer frågeställningarna och studiens syfte att presenteras.

Denna kandidatuppsats undersöker vilka potentiella möjligheter och hinder en organisation kan ha för att internt implementera uppförandekoder med avseende på miljö. Som ämnesval är intern implementering av uppförandekoder relevant ur såväl företagsekonomisk som miljövetenskaplig synvinkel. Ur företagsekonomisk synvinkel är det relevant på grund av de ökade krav som ställs på företag avseende miljömedvetenhet och krav i form av standardiseringar (Epstein et al., 2008). Då det i slutändan är medarbetarnas miljömedvetenhet som avgör hur företag faktiskt arbetar mot uppsatta miljömål, är det relevant att medarbetarna nås av tillräcklig information för att kunna tillmötesgå de krav som finns. Med bakgrund till detta blir det relevant att undersöka hur en organisation på ett effektivt sätt implementerar en uppförandekod och genom kommunikation vidareförmedlar innehållet till dess anställda så att de tar till sig av informationen samt ökar sin miljömedvetenhet och förståelse för den inverkan miljöarbetet har på samhället.

1.1 Problembeskrivning och problemanalys

1.1.1 Uppförandekod

Vad är då en uppförandekod och varför är det viktigt för en organisation att följa etiska riktlinjer? En uppförandekod kan definieras som formellt nedskrivna riktlinjer som beskriver de etiska värderingar och det ansvar som företaget har samt vilka förväntningar som ställs på medarbetarna avseende hur uppförandekoden ska efterlevas inom organisationen (Preuss, 2009). Erwin (2010) beskriver att en uppförandekod är ett företags etiska riktlinjer för hur verksamheten ska bedrivas liksom hur kontakter med personal, kunder och omvärlden ska bedrivas på ett etiskt och korrekt sätt för att uppfylla företagets samhällsansvar (Corporate Social Responsibility, CSR) samt det rent juridiska ansvar som företaget har att förhålla sig till. Syftet med uppförandekoden är att styra organisationens och medarbetarnas beteende så att givna riktlinjer följs. Organisationer som har en formell uppförandekod knuten till företagets värderingar har avsevärt större möjlighet att faktiskt följa dessa värderingar. Uppförandekoder av hög kvalitet ska inkludera ett tydligt uttalat CSR-ansvar, och kvaliteten på uppförandekoden har en avgörande roll för dess effektivitet. En genomarbetad uppförandekod där stor vikt lagts vid varje del, samtidigt som en tydlig koppling finns med företagets värderingar, har större chans att genomföra organisationen än en uppförandekod där denna omsorg inte har lagts. Enligt Grankvist (2009) är en viktig del i uppförandekoden det miljömässiga ansvarstagandet vilket menas med att företagets agerande ska vara

långsiktigt hållbart ur miljösynpunkt. Detta menas exempelvis med att använda naturresurser på ett sparsamt sätt, samt visa på miljömedvetenhet och hur verksamheten påverkar miljön.

1.1.2 Implementering

Vad innebär det att implementera en uppförandekod? Implementering är den process där ett företag förmedlar uttalade strategier och formella riktlinjer så att dessa används inom organisationen samt genomsyrar denna. En lyckad implementering handlar inte enbart om att nå uppsatta resultatriktade mål (Miller, 1997). För att verkligen lyckas med implementering av strategier och uppförandekoder behöver företag se till att det som avses att implementeras görs enligt utsatta tidsmål, att det som implementeras i organisationen faktiskt är det som är avsett att implementeras, samt att de som involveras av implementeringen blir tillfreds med resultatet, detta eftersom det är medarbetarna som ska följa riktlinjerna som ingår i uppförandekoden. Även de som påverkas av implementeringen ska vara tillfreds med denna, exempelvis kunder, samhälle och miljö. Enligt Miller (1997) är det viktigt att de som ska implementera en strategi får rätt stöd från företagsledningen så att de håller sig motiverade samt vet vad som ska göras. Målsättningar för implementering ska vara tydliga och återkoppla till verksamhetens vision och värdegrund. För att nå önskat resultat är det viktigt med ett väl genomfört förarbete samt planering av implementeringen. Om planering för implementering görs tillräckligt grundligt kommer färre delar behöva korrigeras eller arbetas om och missförstånd kommer inte att uppstå i lika stor utsträckning.

1.1.3 Sprida innehållet i uppförandekoden

Hur kan en organisation gå tillväga för att kommunicera med och informera medarbetarna om uppförandekodens innehåll vid en implementering? Heide & Grønhaug (2002) menar att brister i kommunikation är den främsta anledningen till varför implementering av företagsstrategier misslyckas. Problem som kan komma att uppstå är att de som ska implementera strategin inte använder sig av rätt kommunikationsvägar, alternativt att kommunikationsvägarna inte är tillräckligt varierande. Anpassning bör ske efter företagets kultur och efter de kommunikationsvägar som är mest lämpade på den aktuella organisationen. Ett problem som ofta uppkommer vid misslyckade implementeringar är bristande kommunikation där uppförandekoden inte har kommunicerats tillräckligt tydligt, tillräckligt ofta, eller med rätt kommunikationsvägar. Ett företag behöver känna till vilka kommunikationsvägar som är mest lämpliga, därför är det viktigt att känna till formella såväl som informella kommunikationsvägar för att veta vilka som är mest lämpliga.

Kan en organisation nå ut till hela verksamheten med koden och hur får man den önskade effekten? En viktig del i planeringen är avseende hur strategierna ska kommuniceras ut i verksamheten. För att implementering av en organisations uppförandekod ska lyckas och därmed företagets etiska värderingar ska accepteras och användas måste medarbetarna acceptera dessa (Schnebel & Bienert, 2004). Moralisk kommunikation ökar effektiviteten i företagets kommunikationsprocess genom att den bygger en grundläggande överenskommelse. En effektiv implementering av företagets uppförandekod bygger inte enbart på att kommunicera företagets värderingar utan på att kommunicera de mest passande

värderingarna för den grupp till vilken de kommuniceras, detta för att på ett effektivt sätt uppnå de mål som är utsatta för respektive arbetsgrupp. I korthet kan sägas att implementering av uppförandekod kan behöva anpassas efter vilken grupp den ska kommuniceras till, detta för att denna till fullo ska förstå vad den ska ta till sig och hur den rent operativt ska kunna arbeta med den.

1.1.4 Fallföretaget ”företag X”

För att på bästa sätt undersöka en organisations väg till implementering av en uppförandekod har studien baserats på en kvalitativ fallstudiemetod med ett bolag inom transportnäringen som fallföretag. Bolaget är representativt för studien då dess moderbolag nyligen har utformat en uppförandekod, (Code of Conduct, CoC), för hela dess koncern. ”Företag X” står nu inför utmaningen att fullt implementera dessa riktlinjer i sina olika verksamheter senast år 2014. Implementeringsansvaret ligger på dotterbolagen och för att fallföretaget på bästa sätt skall kunna implementera uppförandekoden så behöver koden tolkas och anpassas så att den passar den verksamhet som de bedriver och därefter kommuniceras ut och implementeras internt.

1.1.5 Uppförandekoden hos fallföretaget ”företag X”

Uppförandekoden som har utvecklats innehåller avsnitten affärer och externa relationer, förhållande till anställda, mänskliga rättigheter, export och handel samt miljö. Av dessa avsnitt så har vi i denna fallstudie valt att begränsa oss till att undersöka hur en organisation kan gå tillväga för att implementera miljöriktlinjer i en uppförandekod. Nedan kommer ett urdrag ur uppförandekoden som skall implementeras i fallföretaget som visar de punkter som berör miljö.

“22. We promote the sustainable and ecologically sound use of resources respecting precautionary principles for the protection of the environment, preventing pollution, enhancing the effective use of energy, minimizing waste and emissions of greenhouse gases.

23. We encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.

24. In all our different business activities we shall always be helpful in offering our partners advice or help in collection, treatment and recycling of waste into new valuable resources or energy.

25. Besides the positive effect of [the case organization] recycling business activities, we always strive to minimize the impact our operations in themselves might have through emissions and other environmental effects.”

Anledningen till att just miljöavsnittet valts ut i ”företag X” uppförandekod var det personliga intresset hos skribenterna för området, att det känns aktuellt för den kurs i Environmental Management som denna uppsats faller inom ramen för samt att det kändes intressant att se hur ett bolag inom transportnäringen väljer att se på hållbarhet och hur man kan implementera sådana värden i organisationen trots verksamhetens art.

Det kommer i studien att problematiseras hur en organisation internt kan implementera en uppförandekod med avseende på miljö. Med hjälp av delfrågorna kommer ämnet att smalnats av ytterligare och konkretiseras. Syftet med denna studie är att undersöka hur en organisation internt kan gå tillväga för att implementera miljöarbete, samt att identifiera vilka möjligheter och hinder som finns för att tolka etiska riktlinjer med avseende på miljö.

1.2 Problemformulering

- Hur kan en organisation internt implementera en uppförandekod med avseende på miljö?

Delfrågor som har studerats för att kunna närma oss problemformuleringen och huvudfrågan:

- *Vad finns det för möjligheter och hinder för en organisation vid en intern implementering av en uppförandekod med avseende på miljö?*
- *Hur genomsyras företagskulturen av miljöarbete i en organisation?*
- *Vilken roll kan olika kommunikationsvägar ha vid en implementering av CoC?*

1.3 Syfte

Denna uppsats syftar till att undersöka vilka potentiella möjligheter och hinder en organisation kan ha för att internt implementera etiska riktlinjer med avseende på miljö.

2. Metod

I detta avsnitt ges en bild av de urval som ligger till grund för att besvara studiens syfte. Likaså redovisas hur insamlingen av olika data har genomförts. Här framkommer även vilka tillvägagångssätt som används i studien och trovärdigheten av resultatet.

2.1 Val av forskningsmetod - Fallstudie

Vi använde oss av en kvalitativ fallstudiemetod för att kunna besvara studiens forskningsfrågor och syfte. Den kvalitativa forskningen går in på djupet och försöker beskriva hur, vad och varför något sker. Tolkning av data i den kvalitativa forskningen sker utifrån forskningsfrågorna och syftesformuleringen. Under den kvalitativa metoden får målgruppen en större frihet än vad som ges vid den kvantitativa metoden. Med fallstudie menas att ett fall undersöks och studeras på ett mer ingående sätt. Fördelen med fallstudiemetoden är att den gör det möjligt för forskaren att fokusera på en viss händelse och fall och att det kan bidra till att denna får fram de faktorer som påverkar händelsen. (Bryman 2011) Ytterligare fördelar med att göra en fallstudie är att exakta frågeställningar och problembeskrivningar får tid att växa fram och formuleras. Fallbeskrivningen blir ett exempel ur ett händelseförlopp med många delar, det handlar alltså inte om att förklara helheten utan fallbeskrivningen kommer ge uttryck för den bild författaren vill förmedla om implementering av uppförandekoder. Genom att ha undersökt ett fall så har vi skapat en djupare förståelse och inblick i fallföretaget. Dessutom har användningen av en fallstudiemetodik medfört att vi skapat en större förståelse för problemet med intern implementering av uppförandekoder, snarare än att förklara eller mäta något specifikt. (Ejvegård, 2009)

Då vi ville undersöka hur en organisation internt kan gå tillväga för att implementera en uppförandekod med avseende på miljö var det lämpligt att använda en fallstudie där vi kunde undersöka en organisation närmare och försöka hitta mönster som kunde appliceras i studien.

Kritik har höjts mot fallstudien som forskningsmetod enligt Yin (2007), då många frågar sig hur det är möjligt att generalisera resultaten utifrån ett enda fall. Merriam (1994) uttrycker det som att läsaren kan förledas tro att fallstudien visar på helheten av en situation när den snarare utgör en liten del i en större helhet. Yin (2007) skriver att oavsett vilken forskningsmetod man väljer så är forskningsrön sällan baserade på ett enda fall, utan vetenskap byggs oftast upp av resultaten från många olika experiment och undersökningar. Även Ejvegård (2009) visar på vikten av att iaktta försiktighet när man drar slutsatsen från ett fall som bara är en liten del av verkligheten. Slutsatserna ska enligt Ejvegård (2009) behandlas som antydningar som först spelar roll när de kan jämföras med andra fall på samma ämnesområde. Största fördomen mot fallstudier är enligt Yin (2007) att studiens innehåll brister i stringens genom att ha låtit fallbeskrivningen baseras på extremiteter med tveksamma belegg, slarv kan finnas i utförandet och innehållet kan vara osystematiskt uppbyggt. Detta är något som enligt Yin (2007) kan undvikas genom att följa mönster som framkommer i empirin snarare än enstaka händelser och följa metodbäckernas struktur och fallstudiens utformande och innehåll. Övrig kritik som har höjts mot fallstudiemetodiken enligt Merriam (1994) är att de tenderar ta lång tid att göra, samt att de kan bli långa och så detaljerade att

stressade beslutsfattare inte har tid att ta till sig resultaten, vilket troligen kan underlättas genom en noggrann strukturering av fallstudien.

Lämplighetsgraden av att använda sig av en kvalitativ fallstudie är beroende av de frågeställningar som formuleras för studien, och då vi försökte finna svar på hur kommunikation av uppförandekoden bidrar till implementeringen, så var fallstudie ett fullgott val. Merriam (1994) skriver att det är lämpligt att använda sig av fallstudier när man snarare söker trovärdighet än sanningar med avsikt att minska risken att man drar felaktiga eller förhastade slutsatser och på så vis komma fram till goda slutsatser. Även Yin (2007) står bakom att fallstudier är väl lämpade när forskningsfrågorna som ska besvaras innehåller både substans då studien handlar om något, och studien har en form, då vi försöker besvara hur eller varför något sker. Fallstudier är enligt Merriam (1994) även lämpliga när man försöker skapa sig en bättre förståelse för de bakomliggande faktorer som kan påverka, så som den mesta forskningen syftar till, exempelvis en implementering av en uppförandekod. Yin (2007) menar vidare att fallstudie är en lämplig metod när studien fokuserar på aktuella pågående händelser, exempelvis en undersökning av en organisations implementeringsarbete. Vidare menar Yin (2007) att en fallstudies styrka ligger i att man får möjlighet att använda flera olika typer av empiriskt material och därigenom kan studiens tillförlitlighet höjas.

2.2 Datainsamling

2.2.1 Primärdata

Primärdatan som insamlats i fallstudien är främst baserad på intervjuer och informella samtal likasom mailkorrespondens med fallföretaget. Djupintervjuerna har bandats och anteckningar har förts löpande under både personliga djupintervjuer och telefonintervjun. Efter intervjuerna har sammanfattade texter författats, baserade på inspelat material och anteckningar från respektive intervju. Dessa texter ligger till grund för att se vilka olika mönster som uppkommit från respondenterna och kan studeras från respektive tema; miljö, kommunikation och företagskultur i avseende att tydligare se hur en organisation kan implementera en uppförandekod.

Vid utformning av intervjuguide valde vi att använda oss utav semistrukturerade intervjuer med anledning av att denna intervjuform är väldigt flexibel och öppnar upp för oss att gå djupare in i på de svar vi får under intervjuernas gång. Vi ser då en större möjlighet att få en fullständig uppfattning av respondenternas bild gällande hur de arbetar med hållbarhet. Efter att vi tog fram de teman som var relevanta för vår studie tog vi fram ett antal intervjufrågor till respektive tema vars syfte var att öppna upp för diskussion kring (Bryman, 2011). Intervjuguiderna utformades på så vis att samma grundfrågor och teman behandlades hos respektive avdelning på fallföretaget, och utifrån dessa frågor anpassades specifika frågeställningar till de respektive avdelningarna för att ta del av hur deras spetskunskap påverkades eller kunde förbättras av de olika teman som behandlades i sina respektive yrkesroller. Före intervjuer med utvalda respondenter genomfördes en pilotintervju för att testa hur frågorna skulle uppfattas av någon utomstående och för att justeringar skulle kunna genomföras vid eventuella oegentligheter.

2.2.2 Semistrukturerad intervju och val av respondenter

Genom att använda oss av en kvalitativ intervjuteknik fick vi fram en djupare förståelse för målgruppen genom att undersöka och upptäcka mönster under intervjuprocessen. Forskningsintervjun är uppgiftsorienterad där intervjuaren har ansvaret och styr intervjun. I dessa intervjuer är diskussionen öppen och fokuserar på den intervjuades berättelser, upplevelser, minnen som tolkas och därifrån växer en teori fram under arbetets gång. Detta gav oss möjlighet att förklara och förtydliga kring frågorna vid behov. Med semistrukturerad intervju menas att vi som intervjuare har en lista med de teman som vi vill beröra under intervjun i form av en intervjuguide, (se bilaga A-D). Under de olika teman utformade vi ett antal frågor för att undersöka dessa. Intervjuerna gav svar på intervjupersonens bild av hur denne arbetar med de teman som vi undersökte i denna studie. Fördelen med semistrukturerad intervju är att följdfrågor kan ställas fritt efter hand som intervjun fortgår samtidigt som de specifika frågor som ställs även de kommer att besvaras. Under denna intervjuform kan vi som intervjuare ställa frågor i den ordning som framstår som mest logisk under intervjuens gång. (Bryman, 2011) Genom att använda öppna frågor vid den kvalitativa intervjun ökar möjligheten att få in information från respondenten som vi inte hade tänkt på innan. (Bryman, 2011)

Valet av respondenter gjordes av det företag som fallstudien genomfördes på, utifrån de önskemål på urvalsgrupp som vi författare hade om att skapa en bredd i urvalsgruppen avseende avdelningar och positioner inom organisationen, och därigenom skapa ett så representativt urval som möjligt för fallstudien. Totalt valdes nio respondenter ut som tillsammans representerade fyra avdelningar vilka var A, B, C och D. Genom intervjuerna har teoretisk mättnadsgrad uppnåtts enligt de teman som valdes ut till denna studie (Bryman, 2011). Uppförandekoden ska implementeras i hela verksamheten och därför valdes minst två personer ut från respektive avdelning i syfte att få synen på miljöarbetet från samtliga avdelningar.

Totalt genomfördes sju djupintervjuer, 30-45 minuter per intervju, varav två av intervjuerna var med två respondenter samtidigt. Samtliga intervjuer genomfördes under samma dag på fallföretaget. Under intervjuerna deltog båda forskarna där uppdelningen av arbetsuppgifter såg ut som sådan att den ena intervjuade samtidigt som den andra observerade och ställde eventuella uppkomna följdfrågor. Intervjuerna genomfördes på "företag X:s" mötesrum för att respondenterna skulle känna sig avslappnade, samtidigt som formaliteten av en intervjusituation gjorde sig närvarande. Under intervjuerna användes inspelningsutrustning i form av en diktafon samtidigt som anteckningar fördes. Utöver djupintervjuerna utfördes även en telefonintervju med "koncern Y" huvudansvariga för CSR, för att få en förtydligande syn på hur koncernens roll i arbetet med uppförandekoden har sett ut.

Inför våra intervjuer valde vi att inleda med att följa de etiska riktlinjer som finns inom den svenska forskningen. I syfte att skydda individen så ställdes fyra allmänna krav. Vi inledde intervjuerna med att berätta varför vi ville genomföra dem, samt informerade om undersökningens syfte. Vidare informerades respondenterna om att medverkan var frivillig och kunde avbrytas när de än önskade. Deltagarna hade själva rätt att bestämma över sin medverkan. Samtliga respondenter deltog i undersökningen med sitt samtycke. De personuppgifter som samlades in kommer att behandlas konfidentiellt i fallstudien. Slutligen

så uppgav vi för respondenterna att de uppgifter som samlades kommer endast att användas i forskningssyfte. (Bryman, 2011)

2.2.3 Sekundärdata

För att skapa en tydligare bakgrund och förståelse till fallstudiers innehåll och utformning, implementering av uppförandekoder, kommunikation, fallföretagets bakgrund och förutsättningar för att implementera koden har sekundära datakällor använts. Detta material insamlades framförallt innan primärdatan insamlades för att få ut så mycket som möjligt av fallbeskrivningen och den teoretiska diskussionen. Framförallt så har tidigare studier som vi har kunnat finna genom Göteborgs Universitetsbiblioteks elektroniska databaser använts i denna fallstudie, där har vi bland annat, genom GUPEA tagit del av gamla uppsatser för att skapa en känsla för ämnesvalet och se vilka källor som tidigare har refererats till. För att kunna besvara vår forskningsfråga så har även andra databaser använts, framförallt Business Source Premier, Tidskrifter, Gunda och Summon som samlar universitetets söktjänster. Litteratur i form av böcker har även inlånats från Göteborgs Universitetsbibliotek. Med avsikt att finna sekundärdata som är bland de främsta på sina områden och även att utöka sökområdet så har Google Scholar använts som databas där det står att finna hur ofta verket har citerats. Samtliga sökningar är baserade på olika nyckelord, såsom implementering, internkommunikation och Code of Conducts samt tidigare referenser.

För att skapa en bättre förståelse om fallföretaget har vi tagit del av interna och offentliga dokument från ”företag X” i form av Code of Conducts, Processbeskrivning för implementering, dokument innehållande värderingar och principer, årsredovisningen från 2011/2012, fallföretagets Säkerhetsrapport likasom dess säkerhetsledningssystemrapport (SLS). Vi har även studerat och fått information från fallföretagets hemsida. Likaså har andra organisationers hemsidor som är förknippade med bolagets verksamhet studerats, för att se hur man där ser på miljöfrågor.

2.3 Val av fallföretag

Valet av fallföretag föll sig naturligt då ”företag X”, ett företag inom transportnäringen, tog kontakt med företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan och frågade om det var några studenter i Environmental Management kandidatkurs VT13 som var intresserade av att skriva sin uppsats inom ämneskategorin uppförandekoder och implementering av dessa. Bolaget har som nämnts i föregående kapitel (se avsnitt 1.1.4 och 1.1.5) nyligen utformat en uppförandekod för hela dess koncern som en del av sitt CSR-arbete (Corporate Social Responsibility). De står nu inför utmaningen att implementera denna policy i sina verksamheter. Fallföretaget var i detta läge i uppstarten av sitt CSR-arbetet och önskade hjälp att genom en studie om ett internt bolagsperspektiv finna vilka möjligheter och hinder som finns för att implementera uppförandekoden utifrån verksamhetens art. Utifrån detta har ett samarbete inletts mellan ”företag X” och oss.

Inledningsvis hölls två inledande möten med fallföretaget, det första med representanter från ”företag X” och ”koncern Y” och ett andra möte endast med vår kontaktperson på bolaget. Dessa möten syftade till att förtydliga uppsatsens syfte och fallföretagets roll i det hela, men även för att skapa en överblick om hur organisationen är uppbyggd och skapa en förståelse för hur verksamheten ser ut.

2.4 Dataanalys och fallstudiens tillvägagångssätt

Vid analysen av insamlad data från genomförda intervjuer gick intervjuerna igenom grundligt för att därefter sammanfattas. Vid sammanfattningen, likasom i övriga fallbeskrivningen användes öppen kodning i enlighet med grundad teori, (Strauss & Corbin, 1994), en metodik och ett sätt att tänka för utvecklande av teori som är grundad i ett samspel mellan datainsamling och dataanalys, där teorin utvecklas löpande i forskningen. Med öppen kodning kan teorin genereras från data, alternativt av befintliga (grundade) teorier om de anses vara lämpliga för undersökningen, i sådana fall kan dessa teorier modifieras allteftersom inkommande data analyseras mot de befintliga teorierna (Strauss & Corbin, 1994).

Öppen kodning innebär en process som går ut på att bryta ner, studera, jämföra, konceptualisera och kategorisera den insamlade datan. Vidare kan öppen kodning resultera i begrepp som kan grupperas och omformuleras till kategorier. De kategorier som valdes ut i arbetet var uppförandekod, intern miljökommunikation, och företagskultur. Till dessa kategorier kopplades sedan relevant data som passade in under respektive kategori. (Bryman, 2011) Genom grounded theory var vi intresserade av att finna handlingsmönster och samspel mellan och bland olika typer av aktörer. Det handlade även om att upptäcka skeenden såsom ömsesidiga förändringar i handlingsmönster, interaktion och i relation till interna eller externa förändringar i arbetsprocessen. (Strauss & Corbin, 1994)

Merriam (1994) anser att forskare i en kvalitativ fallstudie använder sig utav teorin som ett underlag längs med fallstudieprocessen innebärande att teorin styr hela studieprocessen från början av studien ända fram till tolkningen av resultatet. Fallstudie som metod handlar om en flexibel process och används dels för att pröva eller hitta mönster, men en kvalitativ fallstudie kan även bidra till att upptäcka nya teoretiska begrepp (Merriam, 1994).

Eftersom samtliga intervjuer genomfördes under samma dag påbörjades bearbetning av data först efter att samtliga intervjuer var genomförda. Utifrån de teman som upptogs i intervjuguiderna så kategoriserades datan som tidigare nämnt utifrån data kring uppförandekod, intern miljökommunikation, och företagskultur. Matchningen av datan påbörjades efter datainsamlingen, där likheter och skillnader mellan intervjuerna jämfördes för att se vilka mönster som fanns att identifiera i det empiriska materialet. De kategorier som valdes ut att användas i undersökningens resultat var de kategorier som bäst knöt an till syftet, svarade på frågeställningarna samt där teoretisk mättnad uppnåts i form av tillräcklig data för att mäta kategorierna (Bryman, 2011). När vi ansåg att vi funnit ett tydligt mönster för ett påstående eller en händelse så menade vi när det framkommit från majoriteten av respondenterna i primärdatan likasom övrig primärdata som är tillgänglig för studien ett påstående eller en händelse som antydde samma sak. Utifrån de mönster som tyddes utifrån

respondenternas svar så valdes citat ut som var representativa där majoriteten av respondenterna talade och beskrev samma scenarion eller hade samma tankemönster. De specifika citaten i fallbeskrivningen har valts ut på basis att de på ett karaktäristiskt sätt beskriver respondenternas samlade åsikter.

2.5 Fallstudiens trovärdighet

Trovärdighet är enligt Bryman (2011) ett grundläggande kriterium för bedömning av en kvalitativ studie. För att uppnå trovärdighet finns två validitets kriterier, dessa är tillförlitlighet som är en motsvarighet till intern validitet och överförbarhet som svarar mot extern validitet. Att skapa trovärdighet i resultatet anser författaren även inbegriper både att man säkerställt att forskningen utförs i enlighet med de regler som finns och att rapportering sker till de personer som är en del av den sociala verkligheten som studerats. Detta för att få en bekräftelse på att forskaren har uppfattat den verkligheten på rätt sätt (Bryman, 2011).

Eftersom respondenterna i vår undersökning i viss utsträckning gav varierande svar hade ytterligare intervjuer kunnat öka studiens tillförlitlighet. Teorierna i denna studie valdes successivt ut under arbetets gång, vi är medvetna om att detta kan ha en stor inverkan på det resultat som studien visar. Om andra teorier hade valts istället så anser vi att det finns möjligheter att resultatet hade visat på andra potentiella möjligheter och hinder. Detta är något som vi anser är en brist i vad gäller trovärdigheten för studiens resultat. Då det ligger i fallföretagets affärsidé att ständigt vara flexibla och tillgängliga för kunderna så arbetade respondenterna samtidigt som intervjuerna pågick så tillvida att flera av dem mottog kortare kundsamtal under tiden. Detta faktum speglar kulturen inom ”företag X” men kan även ha medfört att primärdatan påverkades negativt genom att respondenterna tappade fokus även om de snabbt var tillbaka och besvarade nya frågeställningar från oss. Vi anser dock att de svar som gavs representerar företaget i stort, och eftersom samtliga avdelningar inom fallföretaget är representerade ger detta i trovärdigt resultat då organisationen är sedd ifrån flera synvinklar inom organisationen. Vi är i enlighet med Bryman (2011) medvetna om att fallet endast berör en syn under perioden som studien genomfördes samt att resultatet inte kan generaliseras till att gälla för andra organisationen i och med att det är en kvalitativ fallstudie. Det undersökningen bidrar till är en utökad förståelse inom ämnet med intern implementering av uppförandekoder.

Den interna validiteten motsvarar ifall det som mäts faktiskt är det som vi avser att mäta. Den externa validiteten visar på om resultatet i studien är giltigt även generellt sätt. Det vi har gjort i denna studie är att vi bland primärdatan framförallt har använt oss utav semistrukturerade intervjuer, detta har medfört underlag som har hjälpt oss att svara på undersökningens syfte. Innan vi genomförde intervjuerna på fallföretaget tog vi del av organisationens offentliga dokument. Dessa gav oss en bättre förståelse samt för vad som har studerats kring ämnet tidigare. Detta anser vi skapar mer trovärdighet i vår studie eftersom vi valde att söka i tidigare forskning som har gjorts i detta ämne, vilket gav oss en förförståelse för ämnesvalet och hur vi skulle gå tillväga vid utformningen av fallstudien. Kritik har höjts mot fallstudien som forskningsmetod enligt Yin (2007), bland annat då många frågar sig hur det är möjligt att generalisera resultaten utifrån ett enda fall. Eller som Merriam (1994) uttrycker det, att läsaren kan förledas tro att fallstudien visar på helheten av en situation när

det snarare utgör en liten del i en större helhet. Även Ejvegård (2009) visar på vikten av att iaktta försiktighet när man drar slutsatsen från ett fall som bara är en liten del av verkligheten. Vi anser att i enlighet med Yins (2007) uppfattning kan vår fallstudie kritiseras på så sätt att de resultat som framkommit kanske inte kan generaliseras på andra företag då det vi har betraktat är unikt för fallföretaget.

Vi anser att trovärdigheten i denna uppsats är hög eftersom vi följt den valda metodens tillvägagångssätt igenom hela studien. Intervjufrågorna vi valde utformades för att knyta an till syftet, och inspelning av dessa gjorde att vi kunde gå igenom dem upprepade gånger för att säkerställa att all viktig information inkluderades i studien. Vid analysen fick vi tillgång till ytterligare datainsamling från fallföretaget, vilket behövdes för att till fullo uppnå teoretisk mättnad. Detta har varit positivt då studiens trovärdighet genom detta ökat ytterligare.

3. Teoretisk referensram

För att analysera forskningsfrågan, hur kan en organisation internt implementera en uppförandekod med avseende på miljö, och se vad tidigare forskning har visat så kommer i detta kapitel en teoretisk referensram presenteras. Ramverket är uppbyggt efter tre stycken teman, (utvalda på basis av författarnas intresse och relation till forskningsfrågan), som behandlar vad vetenskapen kommit fram till i frågorna hur man bör gå tillväga vid implementering av Code of Conducts, hur intern miljökommunikation bör utformas och den roll företagskulturen spelar i ett förändringsarbete. Den teoretiska referensramen tillsammans med fallbeskrivningen ligger till grund för analysen.

3.1 Implementering av Uppförandekoder

3.1.1 Strategiskt utformande av uppförandekoder

Enligt Mamic (2004) spelar ansvar, visioner och ledarskap i organisationen en viktig roll vid implementering av uppförandekoder. Företag som har utvecklat sin kod till att spegla organisationens visioner, följa nationell och internationell lagstiftning samt normer och adressera detta till samhället tenderar att lyckas i högre grad med implementering. Uppförandekoder utvecklas ofta som ett svar på kundens och intressenters ökande påtryckningar för att från företagets sida manifesteras sina visioner genom koden. I detta arbete menar Mamic (2004) att stöd från både huvudkontoret och intressenterna är en förutsättning för en lyckad implementering. Många företagsledningar brottas med motstridiga mål, ökad arbetsbelastning och motstridiga direktiv. Genom att arbeta systematiskt och strategiskt med arbetsnormer, sociala och etiska överväganden, kan man integrera uppförandekoden i ett fortsatt utvecklande av visioner, ledarskap och företagsmål. (Mamic, 2004)

Vid en jämförelse mellan företag som har en uttalad CoC och med företag som inte har det kan tre tydliga skillnader ses (Somers, 2001): Fokus på lönsamhet, användning av godtyckliga medel för bidrag till välgörande ändamål och betydelsen av moraliskt och etiskt beteende. Det är tydligt att medarbetare på företag med en tydlig CoC tycker att det är viktigt med dessa tre värderingsbaserade mål, medan medarbetare på företag utan CoC tycker att detta är mindre viktigt. Det kan tyckas motsägelsefullt att para ihop de senare två målen som fokuserar på beteende ihop med det första målet vars syfte är lönsamhet. Dessa tre punkter samverkar på så sätt att ett företags lönsamhet är ett viktigt mål och direkt nödvändigt för att kunna finansiera de övriga två målen och på så sätt uppmuntra till en så hög nivå som möjligt avseende företags CoC. Företag med en formell CoC får även i högre grad ett stödjande arbetsklimat där värderingar efterföljs i högre grad än hos de företag som inte har någon formell CoC. Sammanfattningsvis kan sägas att ett flertal fördelar finns med en formell CoC såsom mindre felaktigt handlande, högre engagemang hos personalen samt ett arbetsklimat som stödjer en hög grad av etiskt handlande och etiska värderingar. Sammantaget gör formella och informella riktlinjer att företagskulturen genomsyras med ett vardagligt beteende som karaktäriseras av företags CoC (Somers, 2001). Denna uppfattning styrks även av Mc

Cabe (1996) som menar att det finns ett tydligt samband med positivt etiskt handlande på ett företag och förekomsten av en CoC.

3.1.2 Ständig utvecklingsprocess

En Code of Conduct är en detaljerad diskussion och beskrivning över ett företags etiska ställningstaganden (Murphy, 1995). Innehåll i dessa är ofta beskrivningar av intressekonflikter, relation till konkurrenter, privata angelägenheter samt politiska och samhällseliga bidrag. En CoC behöver ständigt utvecklas för att vara i fas med tiden och de rådande krav som finns från omvärlden, samt den yttre press som kommer sig av andra företags utveckling inom samma områden. En CoC behandlar inte enbart etiska värderingar utan också rent juridiska aspekter genom att visa hur företaget följer lagstadgade föreskrifter. Det är därför vanligt att ett företags CoC är en handling som delas med omvärlden och inte hålls enbart inom företaget. (Murphy, 1995) Innovations- och förbättringsarbete förespråkas även av Mamic som anser att en lärande- och handlingsstrategi är mest effektiv och långsiktig strategi (2005). Företag anser generellt att vissa problem måste åtgärdas omedelbart, medan andra frågor kräver ytterligare tid för att adressera. Vidare anser författaren att organisationer tenderar lyckas bättre med implementeringen av CoC genom att öka integreringen mellan uppförandekoden och andra system i organisationen, exempelvis kommunikations- och finansiella system (Mamic, 2004). Schnebel & Bienert (2004) beskriver hur ett tydligt ramverk med regler och riktlinjer är väsentligt för all etik.

3.1.3 Intressenternas påverkan

Att hållas ansvariga av intressenter är ett effektivt sätt att upprätthålla trycket för att gå framåt i ett implementeringsarbete. Transparenta företag tenderar att lyckas bättre med sitt implementeringsarbete av uppförandekoden om kunder och andra intressenter utsätter organisationen för påtryckningar om rättigheter, socialt ansvar och arbetsvillkor. Utan denna typ av extern press är sannolikheten inte lika hög att företagen hade haft lika ambitiösa förbättringsarbeten (Mamic, 2004).

För att kunna utveckla proaktiva (förebyggande) miljöstrategier anser Delgado-Ceballos et al. (2012) att det finns ett behov av att ledningen har förståelse för de interna barriärer och motsättningar som kan finnas i en organisation. Delgado-Ceballos et al. (2012) menar vidare att integrering av intressenter i förändringsprocesser bidrar positivt till utvecklandet av proaktiva miljöstrategier då interna barriärer i verksamheten lättare upptäcks. Vidare anser författarna att behovet av att integrera intressenterna i förändringsarbetet blir mer relevant i de lägen som organisationer stöter på motgångar som hindrar utvecklingen av ett proaktivt miljöarbete. Detta stödjer Mamic (2004) teorier om behovet av intressenternas engagemang vid effektiv implementering av Codes of Conducts. Organisationer med en fortlöpande och effektiv dialog med viktiga intressenter och där dessa aktörer har spelat en roll i att utforma, utveckla och genomföra de operativa riktlinjer och rutiner som antagits av bolagen lyckas ofta. När denna dialog inte var närvarande, hade företagen ofta problem. Därmed är dessa företag bättre rustade att utföra en logisk och långsiktig strategi. Företag som delat erfarenheter såsom "best practice" och andra lärdomar med sina konkurrenter är enligt

författaren bättre rustade i CSR och implementeringsarbetet. Forum för dialog om erfarenheter om vad som fungerar i fält anses vara en nödvändighet för ett lyckat CSR-arbete (Mamic, 2004).

3.1.4 Medarbetarengagemang

Logsdon & Wood (2003) har identifierat kännetecknen som finns för att få medarbetare att engagera sig inom företagskulturen och uppnå ett så kallat globalt medborgarskap inom företag, (Global Business Citizenship, GBC). Organisationer som verkar i en internationell miljö har ett ansvar som inte bara gäller inom det egna företaget utan även gentemot andra människor från olika kulturer över de gränser organisationen verkar. Denna typ av företag är enligt Logsdon & Wood (2003) i behov av GBC och av att ha en väl uttalad uppförandekod för att på ett ansvarsfullt sätt underlätta implementerandet av sina plikter och ta ansvar mot individer och samhällen. Värderingar som globalt medborgarskap, CSR och miljöarbete benämns av Logsdon & Wood (2003) som hypernormer, det vill säga fundamentala normer på vilka andra normer bygger. Problemet med hypernormer är att det kan vara svårt att veta såväl var de kommer ifrån liksom hur strikt de ska följas och för den delen också om de följs tillräckligt.

För att implementering av ett företags CoC ska lyckas och därmed företagets etiska värderingar ska accepteras och användas måste medarbetarna acceptera dessa (Schnebel & Bienert, 2004). Moralisk kommunikation ökar effektiviteten i företagets kommunikationsprocess genom att den bygger en grundläggande överenskommelse. En effektiv kommunikation av företagets CoC bygger inte enbart på att kommunicera företagets värderingar utan på att förmedla de mest passande värderingarna för den grupp till vilken de kommuniceras, detta för att på ett effektivt sätt uppnå de mål som är utsatta för respektive arbetsgrupp. I korthet kan sägas att kommunikation av CoC kan behöva anpassas efter vilken grupp den kommuniceras till, detta för att denna till fullo ska förstå vad den ska ta till sig och hur den rent operativt ska kunna arbeta med den. Detta bekräftar Mamics (2004) teorier om att för att framgångsrikt implementera CoC internt behövs erkännande av organisationen likasom stöd, förståelse, tilltro och handling på uppförandekoden av ledning och medarbetare. För att implementera koden krävs engagemang och ledning på alla nivåer, inklusive hos leverantörer och kunder, och att organisationen aktivt överväger frågor som arbetsvillkor, utbildning och utveckling, samt att organisationen engagerar medarbetarna (Mamic, 2004).

3.1.5 Kommunikationens roll

En effektiv process för implementering av en uppförandekod bör omfatta informella likasom formella metoder (Avshalom & Rachman-Moore, 2004). Heide & Grønhaug (2002) anser att organisationsstrukturen påverkar implementering indirekt genom dess påverkan på information, kontroll och beslutsprocesser. Dessa påståenden bekräftar Murphys förhållningssätt (1995), som betonar den avgörande rollen för informella metoder sida vid sida med formella metoder i arbetet med att genomföra en etisk uppförandekod. Eftersom medarbetare uppfattar olika typer av kommunikation och information på olika sätt är det nödvändigt att ha flera olika medel för kommunikation. I vissa sammanhang är informella

kommunikationsvägar de som har visat sig få störst påverkan på hur budskap uppfattas av medarbetare. I slutändan är det medarbetarnas uppfattning av de strategier som kommuniceras som får den avgörande betydelsen för hur väl de implementeras. Företagsledningen arbetar med formella vägar för kommunikation i form av exempelvis utbildning och informationsträffar, men trots avsikterna om lyckad implementering och förståelse hos medarbetarna kan det i vissa fall vara så de informella vägarna är de som i slutändan får störst genomslag. Anledning till att detta sker kan vara för att det finns medarbetare med informell makt som har större inflytande på medarbetarna än de formella cheferna (Murphy, 1995).

Det är viktigt att kunna sälja in en ny uppförandekod. För att detta ska fungera behöver företaget ha effektiva kommunikationsvägar som fungerar i alla led inom företaget. Eftersom olika informationsvägar fungerar olika väl från fall till fall och individ till individ är det lämpligt att använda sig av flera kommunikationsvägar för att fullständigt nå ut med företagets CoC, exempelvis mail, muntlig information, anslagstavlor med mera (Heide & Grønhaug, 2002).

Enligt Avshalom och Rachman-Moore (2004) uppfattar medarbetare ofta informella metoder för implementering av CoC som de mest inflytelserika. Anledningen till detta är att medarbetarna ser de sociala aspekterna som de mest betydande avseende etiskt handlande, detta eftersom sociala normer väger tungt. Det framkom även under denna studie att det är vanligt förekommande att formella metoder inte uppnår önskade mål. Det positiva med formella metoder är att exempelvis en CoC ofta tilldelas en anställd då denna är nyanställd vilket kan leda till ett bestående intryck. Kurser ger en tydligare bild av företagets filosofiska syfte med dess CoC. Sammanfattningsvis kan sägas att informella metoder i kombination med de formella är det som skapar den slutliga uppfattningen om ett företags CoC hos medarbetarna.

3.1.6 Barriärer vid implementering

Heide & Grønhaug (2002) menar att brister i kommunikation är den främsta anledningen till varför implementering av företagsstrategier misslyckas. Den näst vanligaste orsaken är organisatoriska förhållanden i form av att tydliga rutiner och ansvarsfördelning saknas. Enligt Heide & Grønhaug (2002) finns det alltså områden som skulle kunna vara barriärer vid implementering av företagsstrategier och CoC. Det är enligt författarna vanligt med underliggande maktspel och personliga intressen, strävanden och behov inom organisationer. Medarbetare kan i hög grad påverka organisationens utförande, om en strategi påverkar personalens särintressen, status eller innebär merarbete på något sätt, kan det krävas skicklig hantering för att dessa ska ta till sig förändringsarbetet på ett effektivt sätt. (Heide & Grønhaug, 2002) Detta är i enlighet med det synsätt som tagits fram av Avshalom & Rachman-Moore (2004) som menar att det är viktigt att uppmärksamma individerna på företaget då deras personliga mål, om de sammanvävs med företagets mål, ger en hög grad av personligt etiskt engagemang och därmed engagemang för implementering av företagets strategiska mål. Företagskulturen är även den viktig att ta i beaktning vid strategiska beslut eftersom den kan påverka hur snabbt en implementering genomförs. (Heide & Grønhaug, 2002)

Enligt Mamic (2004) behöver man kvantifiera allt för att kunna styra det. Det gäller att försöka kvantifiera och hålla reda på sina resultat i förhållande till de mål bolagen har satt upp i implementeringsarbetet. Heide & Grønhaug (2002) anser att för att man ska kunna mäta något och förmedla det vidare genom informationssystem så behövs kunskap hos medarbetarna, inte bara om företagets strategier utan även om hur implementeringen skall genomföras. Vidare behöver interna fördelningar av resurser ske på så sätt att förändringsstrategier får tillräckligt med stöd och tid vid en implementering.

Att uppnå målen i uppförandekoder verkar ha komplicerat livet för personal på alla nivåer, inte längre ansvarar de endast för vinst, kostnader, kvalitet och leveransdatum, personalen måste nu också ta hänsyn till hälsa och arbetsvillkor, miljöeffekter och arbetsmarknadspraxis hos leverantör och deras anställda. Implementeringen av uppförandekoder är en utmaning som tillsammans med globaliseringen och ökad konsumentmedvetenhet underlättas genom enkel kommunikation inom många branscher. (Mamic, 2004)

3.2 Intern miljökommunikation

Kommunikation som sker och information som utbytes inom en organisation är så kallad internkommunikation enligt Orre och Palm (1995). Författarna anser att internkommunikationen bör vara öppen, ärlig, snabb och saklig för att fungera som mest effektivt. Ämnet handlar enligt författarna om att utbilda och ge kunskap till medarbetarna om det man vill förmedla. När kunskap finns hos medarbetarna kan de lättare förstå varför organisation och ledning agerar och även varför företaget agerar på ett visst sätt. Vilket i sin tur kan skapa engagerade medarbetarna som kan komma med feedback på beslut och verksamhet.

”Varje medarbetare i ett modernt företag fattar ständigt en mängd beslut i sitt arbete. Vart och ett är oftast litet och påverkar kortsiktigt kanske bara honom själv eller hans närmaste arbetskamrater. Men alla sådana små beslut tillsammans bildar en otrolig kraft som för företaget framåt i rätt riktning. Om medarbetarna inte har kunskap och förståelse för det gemensamma målet, kan emellertid alla dessa små beslut försvåra eller till och med stjälpa företaget.” (Orre & Palm, 1995, s.123)

Enligt Larsson och Windahl (1995) är syftet med miljökommunikation för både myndigheter och organisationer att verka förebyggande och därigenom förhindra att miljöstörningar sker. Genom miljökommunikation och användandet av miljöargument i profileringsarbetet kan man enligt författarna stärka organisationens image men även medvetandegöra intressenterna om aktuella eller framtida miljörisker. Oavsett bransch så har de flesta organisationer en anledning att se över sitt sätt att hantera inre och yttre miljöfaktorer. Detta anser Larsson och Windahl (1995) då miljöarbetet blir en del av de strategier som företagen har som kan påverka både kundrelationer och göra att organisationens företagsprofil sticker ut från mängden. Då det är omvärlden som dömer så behöver företagen agera och göra det man säger sig göra för att faktiskt stärka sin hållbarhetsimage och inte endast prata om miljöarbete, i sådana fall

finns det risker att organisationen utsätter sig för greenwashing, det vill säga att företaget inte lever upp till omvärldens förväntningar, och därför istället kan stjälpa imagen. För att inte utsättas för denna kritik från omvärlden och för att nå trovärdighet och legitimitet bör de ansträngningar och åtgärder som görs av organisationen vid implementeringen av miljöarbetet fortlöpande redovisas och på så vis kan organisationen stärka sin miljöimage.

”Ett genomtänkt och väl genomfört miljöarbete ska således resultera i en förstärkt image, det vill säga att kunderna är tillfredsställda med företaget och dess produkter – kundnöjdhet – vilket ytterst skall kunna utläsas i ekonomisk lönsamhet. Internt bidrar ett sådant miljöarbete till målet personal som trivs.” (Larsson & Windahl, 1995, s.68)

För att nå ett framgångsrikt miljöarbete så har miljöinformationen enligt Larsson och Windahl (1995) sex kommunikationsuppgifter som behöver uppfyllas: Företagsledningen behöver ha en insikt över miljöarbetets vikt, miljöinformationen skall bidra till att ge en ekologisk helhetssyn och stärka innovativt tänkande genom att i företaget ha en aktiv omvärldsbevakning. Vidare behöver miljöinformationen bidra till delaktiga och involverade personer som kan förstå och acceptera förändringsarbetet. För att skapa trovärdighet för organisationens miljöarbete krävs att man kommunicerar internt och extern om uthållighet för att visa att resurser och tid löpande läggs på arbetet. Slutligen behöver informationen ha en struktur där organisationen finner egna vägar som leder till implementering av miljöarbete.

”Ett framgångsrikt miljöarbete bygger i stora stycken på en planerad och väl fungerande intern och extern kommunikation. Att rätt miljöinformation når rätt målgrupper i rätt tid blir avgörande för hur miljöarbetet på såväl kort som lång sikt kommer att lyckas.”(Larsson & Windahl, 1995, s.66)

3.3 Företagskulturens betydelse för organisationer

“Culture is a pattern of shared tacit assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.” (Schein, 2009, s. 27)

Som syns i citatet ovan anser Schein (2009) att det ofta är företagets grundare och medarbetare som stiftat företagskulturen djupt i organisationen från ett tidigt skede av organisationen som bevis på ett lyckosamt sätt att driva företaget framgångsrikt. Vidare menar författaren att om grundarens värderingar och antaganden inte stämt överens med omgivningen så hade organisationen inte lyckats och troligen ej hunnit utveckla en företagskultur alls. Enligt Schein (2009) är företagskulturen stabil och svår att förändra då det representerar vad som framkommit av en grupp av människor över tid, kulturen representerar på vilket sätt man skall tänka, känna och uppfatta världen för att nå framgång inom organisationen. Alltså, den kultur som har resulterat i organisationens framgångar, bör vara det rätta sättet att driva företaget på. Kontentan av Scheins förklaring blir att företagskulturen

inom en organisation är komplex, den är djupt rotad i organisationen, kulturen är bred och stabil. Vidare anser Berry (2004) att kulturellt beteende kan användas som delförklaring till varför företag som har liknande organisatorisk struktur kan ha stora differenser gällande bland annat miljöledning och praktisk utformning av detta.

Berry (2004) menar att företagskulturen inom organisationen driver och visar medarbetarna hur de ska agera och bete sig gentemot miljöfrågorna i praktiken. Vidare menar författaren att organisationer som strävar efter ett proaktivt miljöarbete använder sig av medarbetarnas förståelse av företagskulturen för att implementera och driva miljöarbetet. Enligt Stanley (2007) så är medarbetarna företagets viktigaste resurs och organisationens uppgift blir därför att se till att varje enskild medarbetare presterar sitt bästa. Genom att engagera medarbetarna i förändringsarbetet och bland annat sätta upp individuella mål kan man nå positiva värderingar och positiva attityder vilket kan resultera i att nya värden byggs in i kulturen.

Somers (2001) menar att företagskulturen spelar en betydande roll vid implementering av ett företags uppförandekod. Det finns dock få studier som stöder denna uppfattning trots att den har ett starkt fäste bland forskare. Anledningen till varför företag inför CoC är för att ställa upp generella riktlinjer för medarbetarna att följa för att på så sätt uppmuntra ett visst beteende och undvika felaktigt handlande. Detta stöds också av Murphy (1995) som belyser hur även företag med en uttalad CoC kan sakna tydlighet och hur det därmed blir problematiskt att följas av medarbetarna. Ett problem som kan komma att uppstå är avseende den företagskultur som råder på en arbetsplats där det oftast inte är normen att medarbetare rapporterar beteende hos andra medarbetare som inte följer företagets CoC (Somers, 2001). På arbetsplatser där detta är förekommande kan det vara svårt att upptäcka var bristerna finns avseende medarbetarnas faktiska utförande av företagets riktlinjer och därmed blir det svårt att avgöra hur väl dessa implementerats i verksamheten internt. Detta kan ses i olika branscher där det kan ha negativt inflytande på ens egen profession om det kommer fram att ens företags riktlinjer inte följs. Med andra ord är det vanligt förekommande att det anses opassande att skvallra om ens arbetskollagors tillkortakommanden eftersom även om det kanske är individer som begår misstag eller inte följer riktlinjer så kan det spegla hela arbetsgruppen på ett negativt sätt.

Linnenluecke och Griffiths (2010) granskar kopplingen mellan företagskultur och uthålligt företagande. Författarna konstaterar att företagskultur ofta är en av de större anledningarna till varför förändringsarbete misslyckas. Enligt författarna kan det finnas olika subkulturer i organisationer, som kan ha olika attityder till hållbart företagande samt ha olika fokus på vad som anses vara viktigt i organisationen, vilket kan vara en begränsning i förändringsarbetet. För att skapa en hållbarare organisation anser Linnenluecke och Griffiths (2010) att förändringar på ytan genom exempelvis publicering av hållbarhetsrapporter och internutbildningar kan resultera i att man når en förändring i företagskulturen som medarbetarna accepterar.

4. Fallbeskrivning

I fallbeskrivningen kommer den insamlade primärdatan att presenteras likasom den sekundära information som finns tillgänglig om fallföretaget. Empirin som framkommit i studien kommer att användas för att besvara studiens syfte som är att undersöka vilka potentiella möjligheter och hinder en organisation kan ha för att internt implementera etiska riktlinjer med avseende på miljö. Fallbeskrivningen kommer att inkludera fem avsnitt där potentiella möjligheter och hinder för implementering av uppförandekoden löpande kommer att redovisas. Under respektive avsnitt presenteras de olika typer av data som är relevant för dem utifrån de mönster som har identifierats.

4.1 Intern syn på miljö inom fallföretaget

”Det är självklart att man måste ha ett miljötänkande, det är självklart att man skall göra allt för att undvika olyckor i det dagliga arbetet.” Citat från en av respondenterna på ”företag X”

Från intervjuerna kan beskrivas att respondenternas helhetssyn på organisationen utifrån ett miljöperspektiv var att organisationen redan idag arbetar på ett ärligt sätt och har ett stort säkerhets- och miljöfokus. Intervjuerna tyder på att respondenterna i organisationen känner sig insatta i den kravprofil på miljöarbete som berör de egna arbetsuppgifterna, på olika avdelningar medför detta olika behov och olika grad av kunskap på miljöområdet. I ”koncern Y” årsredovisning 2011/2012 framhävs att miljö- och säkerhetsarbetet prioriteras högt inom ”företag X”. Detta gäller oavsett plats och verksamhetens fokus inom transportnäringen. För att förbättra säkerhets- och miljöarbetet internt och externt så följer fallföretaget de lokala krav som berör verksamheten och dess hantering av sina produkter för att minska olycksriskerna. Minskade risker för negativ miljöpåverkan vill man skapa genom de lokala kraven där berörda medarbetare genomgår en särskild utbildning, har regelbundna kontroller och genom att krav finns på innehav av riskförebyggande utrustning. Enligt respondenterna så möjliggör miljöutbildningar att man kan skapa en relation till, och en grundläggande förståelse om, verksamhetens art med dem som handhar hanteringen av organisationens produkter, men även om vad som skall göras vid en olycka eller avvikelse.

4.1.1 Behovet av miljöarbete

Respondenterna ansåg att fallföretaget, som framförallt verkar som ett sälj- och tradingbolag inom transportnäringen, tenderar att inte ha direkta kontaktpunkter med miljöavsnitten. Det är i ”företag X” mer vanligt förekommande med kontaktpunkter inom de avsnitt i uppförandekoden som rör mutor, bestickning, etiskt uppförande och handel. Respondenterna medgav att trots detta har de som medarbetare ett fysiskt ansvar att minimera föroreningar till andra recipenter vilket gör att bolaget tangerar miljöaspekterna. Från respondenterna framkom att kunderna i nuläget mest är intresserade av låg prissättning vid köp av produkter snarare än att de är miljövänliga. Respondenterna ansåg att de inte hade någon direkt

möjlighet att påverka sina kunder att välja mer miljövänliga produkter, men det ansågs vidare att om ”företag X” agerar proaktivt och är det ”bästa valet” i form av att företaget särskiljer sig från konkurrenterna och erbjuder en större andel gröna produkter och mindre riskfyllda leveranser, kan de eventuellt vinna marknadsandelar genom att visa att bolaget tar sitt ansvar för den potentiella miljöpåverkan verksamheten kan ha. ”Företag X” VD för en dialog i Årsredovisningen 2011/2012 om en önskan att vidareutveckla och förbättra några av de områden som ”företag X” vill kännetecknas av såsom produktkvalitet och driftsäkerhet. Gällande tanken på att bolagsanpassa uppförandekoden och ta till sig det primära för fallföretagets verksamhet i en kommande implementering så nämnde en respondent följande om miljöavsnittet i uppförandekoden:

”Känns jätteviktigt att bolaget ...[beaktar]... när vi släpper ut miljösubstanter som ej är så bra, [...] företaget behöver verkligen tänka till om man skall ansluta sig till det här på ett bra sätt.”

Respondenterna ansåg att vikten av att arbeta med miljöfrågor dagligen, dels var att det ingick i arbetsuppgifterna, genom att bedriva verksamheten på ett säkert och förebyggande sätt för att minimera påverkan på människor, hälsa och miljö. De ansåg vidare att miljöfrågor berör organisationen på grund av de existerande myndighetskrav som finns då verksamhetens art har gjort att den klassas som miljöfarlig. Vidare ansåg respondenterna att det existerar ett personligt intresse att arbeta med sådana här frågor, men även om miljömedvetenheten ansågs vara stark hos medarbetarna medgav de att det är något av en generationsfråga att ha insikt om miljöpåverkan. Som individer ville respondenterna jobba för och i en organisation som betar sig väl och tar sitt ansvar, vilket tyder på ett mönster om att värdegrunden hos organisationen spelar roll i det dagliga arbetet.

Samtliga respondenter på fallföretaget värderade miljön och omvärlden högt då de ständigt hade ett internt fokus på att minimera miljö- och olycksrisken. De medgav även att de behövde ha en intern förståelse för övriga medarbetare som samverkar i verksamheten. Respondenterna tyckte även att insikt behövs för de begränsningar som kan existera för medarbetarna utifrån verksamhetens art, för att öka säkerheten och minska olycksrisken. Ur miljösynpunkt kan detta medföra att medarbetarna genom en förståelse om omvärldsfaktorer kan operera på ett sätt som minskar risken för miljöföroreningar. Samtidigt kan omvärldsfaktorer medföra att verksamheten ej genomförs på ett så sätt att miljöpåverkan minimeras, exempelvis på grund av längre transporter eller att leveransen tar längre tid än planerat. I våra intervjuer framgick det att säkerhet och hälsa prioriterades högt för samtliga intressenter inom organisationen. Det låg i alla respondenters intresse att hjälpa varandra inom organisationen för att på bästa möjliga sätt förenkla varandras arbetsuppgifter och därigenom minska risken till miljöföroreningar. Synen på integrationen av säkerhet och miljö kan tydligt observeras genom följande citat från en av respondenterna:

”Miljö är detsamma som säkerhet i mina ögon. Genom att öka säkerheten så förbättrar man miljöpåverkan.”

4.2 Intern kommunikation av Uppförandekoder inom fallföretaget

”Koncern Y” har skapat en uppförandekod som ett första steg och en del i koncernens CSR-arbete, (corporate social responsibility). Det koncernen vill åstadkomma genom att arbeta med hållbarhetsfrågor är att finna arbetssätt som ökar det finansiella värdet för bolagen genom att aktivt arbeta med affärsetik, miljö och sociala aspekter. Uppförandekoden är utformad enligt FN:s Global Compact riktlinjer, ägarens syn på etik och branschbolagens CoC.

Tanken sedan koncernstyrelsen antog koden har varit att koden skall fungera som den minimistandard som alla bolagen inom koncernen ska följa och införliva i sina respektive verksamheter. Implementeringen av uppförandekoden i bolagen och ett ökat och förbättrat CSR-arbete är tänkt att bidra till ökade affärsmöjligheter, minskade risker då man identifierar verksamhetens möjligheter och hinder, och stärka affärerna genom den extra kunskap och branding ett CSR-arbete medför. (”Koncern Y”, Processbeskrivning för implementering, 2012) Samtidigt krävs det för att man skall nå de tidigare nämnda positiva synergier av hållbarhetsarbetet att organisationen faktiskt arbetar aktivt med frågorna och står för det man ställer sig bakom och påstår göra. Enligt respondenterna behöver organisationer oavsett bransch ha en ledning som tar ansvar för att arbeta proaktivt med miljöfrågor. Fallföretaget är ett bolag inom transportnäringen och kan av sin natur ses ha en icke-hållbar verksamhetsart, i och med att man driver en verksamhet med inslag av miljöpåverkande leveranser och produkter. Det faktum att verksamheten handlar om transportnäring kan medföra att hela verksamheten i grund och botten anses vara omiljövänlig poängterades av respondenterna. Enligt Energimyndigheten (2013) bidrar användningen och försäljningen av fossila bränslen till ökade utsläpp av växthusgaser. Ökade utsläpp av koldioxid bidrar också till höjd klimatpåverkan vilket är motstridigt mot det svenska miljökvalitetsmålet ”begränsad klimatpåverkan”. Vidare berättas om detta miljömål att utsläppen av koldioxid från transporter ökar hela tiden oavsett konjunktur (Miljömål, 2012). Indirekt och direkt bidrar fallföretaget till ökade transporter och ökat buller.

Tanken från ”Koncern Y:s” sida berättar en respondent är att hålla uppförandekodens implementeringsarbetet någorlunda internt fram tills dess att alla dotterbolag och filialer aktivt arbetar med kodens innehåll samt har implementerat den och bolagsanpassat den för egna verksamheten. Utifall att någon intressent efterfrågar att ta del av den uppförandekod som finns innan implementeringen i dotterbolagen är klar, så kommer den att vara tillgänglig på förfrågan. När implementeringen av koden är klar hos fallföretaget samt övriga dotterbolag inom ”koncern Y” så kommer man att publicera uppförandekodens innehåll för externa intressenter mer publikt. Detta kan ses som ett sätt för ”koncern Y” att undvika greenwashing anklagelser.

För att implementeringen av uppförandekoden skall öka i legitimitet hos medarbetarna så framkom det att ledningen på ”företag X” måste vara överens om vad koden står för, att dess innehåll är viktigt och vad som skall förmedlas genom denna, samt på vilket sätt man avser att bolaget skall hantera kodens innehåll. När detta arbete är utfört och har förmedlats till medarbetarna för att få deras synpunkter på det hela kan det implementeringsarbetet av koden fortskrida enklare. Då beslutet om att påbörja en implementering av uppförandekoden

inte är bolagsstyrt utan snarare koncernstyrt, anser respondenterna på fallföretaget att CSR-frågorna inte har högsta prioritet i verksamheten i dagsläget. För att öka legitimiteten med uppförandekoden gäller det även för bolaget att lära sig att se den ekonomiska vinningen som kan innebära för bolaget att arbeta med hållbarhetsfrågor. Vidare nämner de att även om bolaget ej uttalat arbetar med CSR-frågor idag så gör de fortfarande många bra aktiviteter som kanske ej i dagsläget har definierats som miljöarbete eller arbete som faller under ramen av CoC, även om de borde definieras som det.

4.2.1 Mottagarnas roll och nytta av CoC

Uppförandekodens tilltänkta mottagare är medarbetare i fallföretaget, samt affärspartners som koncernen har en relation till som kunder, underleverantörer och partners. ("Koncern Y", Processbeskrivning för implementering, 2012) I fallföretaget hade de intervjuade respondenterna en medvetenhet om att det finns en uppförandekod som skall implementeras i bolaget och att den existerar redan idag. Respondenterna ansåg att en uppförandekods innehåll är bestående av att visa medarbetarna och externt sina intressenter hur de bör uppföra sig. Genom uppförandekoden ansåg respondenterna att en större tydlighet kan skapas gällande information och riktlinjer om vad bolaget står för. Respondenterna ansåg att uppförandekoden därför kan vara till stor hjälp vid osäkerhet hos medarbetarna samt ge en tydlighet kring professionellt agerande då det finns nerskrivet på papper. Denna medvetenhet om uppförandekoden fanns bland respondenterna tack vare att koden har kommunicerats ut internt via mail några veckor innan intervjutillfället. Gällande uppförandekoden ansåg respondenterna att miljöriktlinjerna som upptas är viktiga att arbeta med nu och i framtiden.

4.2.2 Uppförandekodens interna kommunikationsvägar

Kommunikationen av uppförandekoden började hösten 2011-2012

"Företag X" började kommunicera ut och sprida uppförandekodens innehåll under hösten och vintern 2011-2012 då koden var ute på remiss från "Koncern Y" som då hade utformat koden. Anledningen var att representanter från ledningsfunktioner och andra nyckelroller inom respektive dotterbolag skulle få möjlighet att framföra sina åsikter till det förslag som fanns och det innehåll som existerade i uppförandekoden, detta för att öka den interna legitimiteten och acceptansen av uppförandekoden. Detta upptaktsarbete inkluderade många individuella diskussioner, VD-möten och ytterligare diskussioner mellan bolagsrepresentanter och koncernens CSR-ansvariga som är den som har utformat uppförandekoden. Mötena resulterade till att koden antogs och dess innehåll godkändes av koncernstyrelsen på "Koncern Y" under februari 2012.

Första stegen i hur företagets uppförandekod skall implementeras

Detta ledde vidare till vad "Koncern Y" i Processbeskrivning för implementering från 2012 beskriver som de första stegen i hur en uppförandekod skall implementeras. Koden antogs av samtliga bolagsstyrelser under hösten samma år och man införde krav om att implementeringen på de respektive bolagen skall vara klar och koden aktivt införd senast i februari 2014. I samma period, hösten 2012, utsågs en representant från fallföretaget som

CSR-ansvarig inom bolaget med uppgift att införliva och säkerställa efterlevnaden av uppförandekoden. Under hösten och vintern 2012 startades det upp ett CSR-forum av koncernens CSR-ansvariga, där bolagsrepresentanter samlades för att diskutera uppförandekoden och potentiella dilemman som kan uppkomma vid implementeringen. Syftet med CSR-forumet är tillika att skapa ett erfarenhetsutbyte och förankra information mellan de olika CSR-representanterna inom "Koncern Y" så att de kan bistå varandra med uppförandekodsarbetet.

Digital grundutbildning om uppförandekoden

I samband med mötena har även innehållet i en kommande e-learningutbildning riktad till samtliga medarbetare inom koncernen om en grundutbildning om uppförandekoden och koncernens och medarbetarnas förväntade åtaganden och ställningstaganden utformats. Detta i samarbete med CSR-representanterna från de olika bolagen på "Koncern Y". ("Koncern Y, Processbeskrivning för implementering) Respondenterna i studien har övergripande efterfrågat mer utbildning om miljö för att kunna öka förståelsen hur man bör agera och hur man skall vidareförmedla kunskap och avvikelser som kan uppstå för alla inblandade interna och externa intressenter. Innehållet i den digitala utbildningen kommer att innefatta, förutom en kort beskrivning av CSR-arbetet, även ett antal case där den som utbildar sig kommer att göra ungefär fyra korta konkreta case som skall skapa en förståelse för hur man i praktiken bör agera när man som medarbetare ställs inför ett dilemma i den dagliga verksamheten kopplat till uppförandekoden. Planen med den digitala utbildningen är att när den är helt färdigställd, den är i nuläget ett par månader försenad, skall lanseras i bolagen. Viktigt för "Koncern Y" är att lanseringen av utbildningen sker när det är en bra timing i de respektive dotterbolagen, och att dessa bolag framställt individuellt anpassade lanseringsplaner, så att effekten av utbildningen blir så stor som möjligt. Uppföljning och mätning av effekten av den grundläggande utbildningen om CoC kommer att ske inom koncernen. I de fall som avdelningar inom "Koncern Y" ej har tillgång till datorer i sitt dagliga arbete eller spetskompetens behövs, kommer mindre grupputbildningar ske så att medarbetarna tillgodogör sig informationen. Det sistnämnda alternativet kan ses som ett effektivare sätt att lära sig mer om CoC då det finns möjlighet att ställa frågor och ge inputs till informationen. Alltså kan ett hinder på samma sätt vara att en e-utbildning inte tas på lika stort allvar som en som sker direkt, samt att inte alla medarbetare har tillgång till datorer.

CSR och uppförandekodsinformation ska finnas tillgängligt för alla medarbetare

Utöver e-learningutbildningen kommer även fallföretagets CSR- och uppförandekodsinformation finnas tillgängligt digitalt för alla medarbetare som vill lära sig mer via intranätet. Denna information var i nuläget ej färdigställd och kommer vidareutvecklas inom en snar framtid. Här kan en brist identifieras gällande att alla medarbetare inte kan ta del av informationen då inte alla i koncernen har tillgång till datorer i tjänsten samtidigt som alla medarbetarna skall ha tillgång till materialet oavsett om de har tillgång till datorer, exempelvis genom utskrivet material. Det kan även vara svårt att mäta och följa upp hur många som tagit del och använt sig av informationen. På koncernnivå kommer även kompletterande utbildningar om företagets samhällsansvar att tas fram för olika målgrupper, såsom exempelvis säljare och ledningsgrupper, utifrån bolagens önskemål

för att skapa en större spetskompetens av uppförandekodens betydelse för de egna arbetsuppgifterna. ("Koncern Y", Processbeskrivning för implementering, 2012) Här kan en möjlighet skapas för "företag X" då de genom vidareutbildning kan fylla kunskapsluckor samt få engagerade medarbetare som aktivt kan arbeta med uppförandekoden och hållbarhet i praktiken utifrån deras arbetsuppgifters förutsättningar.

Utformning av GAP- analys som i framtiden ska diskuteras i CSR-forum

För att bolagsanpassa uppförandekoden påbörjades parallellt med kodens godkännande på koncernnivå ett arbete med att utforma en GAP-analys, (en teknik som hjälper ett företag att ta sig från en nuvarande fas till en önskad fas), för att försöka finna vilka luckor som finns mellan kraven i uppförandekoden och bolagets rutiner i nuläget. GAP-analysdokumentationen följer till stor del en utarbetad mall som har arbetats fram av den CSR-ansvariga på "Koncern Y". Mallen följer kraven för ISO 26000 som är en internationell standardiserad vägledande guide för företagens samhällsansvar, (CSR). Fallföretaget har själva ännu ej tagit upp denna delen av arbetet i steget att implementera koden. I detta arbete har bolaget förhoppningar att kunna ta del av denna studies slutsatser kring vilka möjligheter och hinder som finns för implementering av miljöavsnitten i uppförandekoden. Tanken från koncernens sida är att ha ett ytterligare CSR-forum framöver för att diskutera uppföljningen av GAP-analyserna som bolagen gjort, och för att fortsatt kunna följa och byta erfarenheter mellan bolagen om implementeringsarbetet av koden. Syftet med GAP-analysen blir vidare att fungera som en screening och hjälp för bolagen att ge input till deras handlingsplaner och bolagsspecifika mål i implementeringsarbete och det fortlöpande arbetet med att praktiskt efterleva koden.

Intern kommunikation av uppförandekoden i fallföretaget

Uppförandekoden har kommunicerats ut internt till de anställda på fallföretaget genom mailutskick av bolagets uppförandekodansvarige, där uppförandekoden bifogats i digital form under våren 2013. Dokumentet är totalt sju sidor långt och innehåller bland annat en lista på "Koncern Y:s" 25 "commitments". Av dessa 25 är det som tidigare nämnt i inledningen punkt 22 - 25 de som avser miljöarbete, (se avsnitt 1.1.5). Dessa punkter tar upp hållbart arbete med hushållning av resurser, uppmuntran till utveckling av miljövänligare teknik, bolagen skall kunna ge rådgivning till affärssamarbetspartners, återvinning och minimering av den egna miljöpåverkan. Uppförandekoden har då den mailades ut sänts ut på engelska. I intervjuerna framkom det av respondenterna att de hade mottagit koden och läst den men många av dem ansåg att det fanns svårigheter och potentiella brister i att inte ha den skriven i modersmål som komplement till den engelska versionen när man skall arbeta med de etiska riktlinjerna. Sedan arbetet med denna studie påbörjades finns nu en avsikt att även distribuera koden på modersmål till medarbetarna när sådana versioner har framställts och kvalitetssäkrat. I samband med detta är planen även att alla medarbetare skall genomgå den digitala e-learningutbildningen om uppförandekoden och dess innebörd och att fallföretaget skall kunna arbeta vidare med sitt implementeringsarbete och ha stöd i denna studie resultat. För att ta sig vidare avser bolaget att internt diskutera och arbeta vidare om deras framtida ställningstaganden i den bransch de verkar i genom att ha mindre workshops. Dessa workshops skall sedan hjälpa "företag X" att identifiera vilka mätbara mål som skall sättas och hur dessa skall uppnås för att sedan ta sig vidare till nästa nivå.

4.3 Intern miljökommunikation på fallföretaget

Vid intervjuerna uppgav samtliga respondenter att den muntliga kommunikationen är den väg som används mest inom organisationen, då samtliga respondenter medgav att informationen då är mer effektiv och når de involverade som är i närheten av dessa informationsutbyten. Effektivaste kommunikationsvägen internt var som tidigare nämnt när VDn talar, då informationen fick starkast genomslagskraft. När ytterst ansvarig kommunicerade gällde samma sak för alla, inga missförstånd uppstår och det finns ingen risk att informationen förvrängs. En möjlighet som finns med ovanstående bakgrund är att använda vetskapen om att personer måste lyssna och vara intresserade för det som kommuniceras ut. I ”koncern Y:s” broschyr om dess värderingar, står det att kommunikation måste vara snabb och lättillgänglig till berörda medarbetare, för att skapa förståelse och dialog måste kommunikationen vara väl formulerad. Medarbetarna såväl som omvärlden ska alltid känna sig säkra på att det som företaget kommunicerar är tillförlitligt och att organisationen tar ansvar för sina aktiviteter. Vidare beskrivs hur det är en önskan från ”koncern Y” att öka den positiva medvetenheten av hur sunda och önskvärda fallföretagets målsättningar är enligt dem själva. Om kommunikationen avseende miljöarbetet framförs enligt de principer som gäller inom ”koncern Y” kommer medarbetarnas medvetenhet avseende miljöarbetet öka. Detta innebär att de som avser kommunicera koncernens uppförandekod behöver ha detta i åtanke vid framställan av miljöarbetet.

4.3.1 En flexibel och informell kulturs avtryck på kommunikationsvägarna

Genom att ha en öppen och direkt dialog med mycket flexibilitet inom organisationen så förespråkas korta beslutsvägar av medarbetarna. Samtliga respondenter som intervjuades för fallstudien uppger att de lägger stor vikt på öppenheten eftersom snabb kontakt sker mellan medarbetarna så fort någonting behöver förmedlas internt. Inom avdelningarna använder sig medarbetarna framförallt utav en muntlig och direkt dialog för att ställa frågor och kommunicera. Det fanns en vilja hos respondenterna i intervjuerna att dela med sig av kunskapen eftersom de själva ansåg att det inte gynnar någon om man sitter inne på information som kan involvera även andra i organisationen. På så vis finns stora möjligheter att kommunicera vidare de frågor som avser miljöriktlinjerna i uppförandekoden. Vidare kan det finnas hinder som medför att om man missar det tillfälle när miljöfrågorna kommer på tal, finns det en sannolikhet att man inte får möjlighet att ta del av informationen eller vara med och påverka, då beslut i frågan redan kan ha fattats. Enligt respondenterna fanns det både positiva och negativa aspekter med organisationsstrukturen och snabba beslutsvägar, vilket kunde stärkas med nedanstående citat:

”Vi gör säkert många saker rätt som vi hade missat om vi var för strukturerade, så det gäller att hitta den balansgången, och så som vi är organiserade idag sett till antal personer kanske det är optimalt, men om vi skall följa vår vision och vilja att växa, så tror jag inte det är hanterbart att göra som vi gör idag.”

Idag är det korta beslutsvägar i ”företag X” eftersom beslut sker snabbt inom organisationen. Inom fallföretaget förespråkas ett dynamiskt arbetssätt, och om medarbetarna har förslag på en förändring inom organisationen, så presenterar de gärna en helhetslösning på idéer, tillvägagångssätt, lösningar och offerter på dessa. Organisationen är känd för att ha ett decentraliserat affärsmannaskap där ”företag X” är ytterligheten av detta med väldigt korta affärscyklar, stora summor pengar hanteras och mycket ansvar utdelas till medarbetarna - vilket ökar kravet på att ha snabba beslutsvägar inom organisationen för att ej gå miste om affärsmöjligheterna. På koncernnivå menar man att *”styrkan i koncernen ligger lika mycket i vad vi gör som hur vi gör det”* (”koncern Y”, 2013), besluten sker långt ute i organisationen som har en platt struktur vilket bidrar till stärkt fokus och engagemang enligt ”koncern Y” hemsida. För personalen medför det decentraliserade affärsmannaskapet och de korta beslutsvägarna att engagemang och passion för arbetsuppgifterna skapas, vilket är en förutsättning för att man ska trivas inom organisationen. Detta tyckte respondenterna var bra då de på ett lätt och effektivt sätt kan föra vidare sina idéer och ta snabb kontakt med samtliga inom organisationen vid behov. I detta avseende ser vi även möjligheter för hållbara investeringar och beslut som kommer från de operativt arbetande medarbetarna.

Förutom den muntliga dialogen använder respondenterna på ”företag X” även andra kommunikationsvägar internt mellan avdelningarna och inom hela företaget. De ytterligare kommunikationsmedel som används av personalen är mail, telefon, anslagstavla samt veckobrev. Veckobrevet som organisationen använder är relativt nytt och har implementerats i organisationen då förslag på ett effektivare kommunikationsmedel hade önskats internt av medarbetarna. I detta veckobrev får samtliga medarbetare dela med sig av relevant information som gäller sin avdelning, för att på ett effektivt sätt få ut denna information i hela verksamheten.

4.3.2 Bristande internkommunikation

Det finns brister i internkommunikationen på fallföretaget enligt respondenterna, framförallt då det i vissa lägen saknas ett helikopterperspektiv på vilka som berörs av den inkommande informationen. Detta till följd av att medarbetarna inte alltid har tillräcklig kunskap om varandras pågående aktiviteter och arbetsuppgifter för att på bästa sätt kunna kanalisera vidare informationen till de som behöver den. Därigenom anser personalen att i nuläget kommer endast delar av informationen fram och kan tillvaratas, till följd av att mycket information stannar vid den första kontakten på individnivå, vilket minskar effektiviteten inom organisationen. Vidare ansåg respondenterna att rutin och kunskap om organisationen underlättar för att kanalisera, hantera och prioritera bland den inkommande informationen.

Ytterligare brister i internkommunikationen som respondenterna ansåg fanns är den varierande kontakten och interna kommunikationen mellan de olika avdelningarna inom fallföretaget. Vissa avdelningar har mer kontakt med varandra än andra, genom dess geografiska lokalisering och arbetsuppgifternas art. Detta kan bidra till att sammanhållningen och samarbetet mellan avdelningarna inom organisationen fungerar olika väl och de anser själva att effektiviteten och informationsutbytena har förbättringspotential.

4.3.3 Miljöarbete i den dagliga verksamheten

Respondenterna ansåg att miljöfrågor inkluderas i deras rutinarbete dagligen, då all kommunikation som rör miljö indirekt sker genom det fortlöpande säkerhetsarbetet. Internt inom bolaget existerar kunskap om vilka riktlinjer som gäller vid en eventuell olycka eller avvikelse som kan inträffa i det dagliga arbetet. I samband med detta finns intern kommunikation tillgänglig om vad som skall utföras och vem som skall kontaktas om avvikelse sker. Genom att medarbetarna besitter tillräcklig information skapades trygghet hos respondenterna att utföra det dagliga arbetet i fallföretaget på ett miljösäkert och tryggt sätt. Enligt respondenterna själva har personalen inom verksamheten aldrig nekat en säkerhetshöjande åtgärd eller investering. I övrigt när det gäller miljöinvesteringar anses av respondenterna att man i vissa lägen ej gjort investeringar då situationen varit oförändrad eller att risken eller möjligheten just nu inte existerar även om den kan komma att göra det i framtiden. I den meningen agerar man inom branschen och inom organisationen mångt och mycket reaktivt och avvaktar och ser vad som kommer att ställas för nya krav i framtiden enligt personalen. Minskad efterfrågan kan medföra minskande intäkter för fallföretaget, varpå satsningar som berör hållbarhetsinvesteringar och implementeringen av uppförandekoden kan tänkas nedprioriteras till förmån för andra delar av verksamheten. Initialt kan det därigenom medföra en minskad kundkrets och därför ett hot mot verksamheten. Samtidigt finns det även en möjlighet att vinna marknadsandelar på de miljömässiga alternativen om man agerar proaktivt och aktivt arbetar med denna typ av miljöinvesteringar inom verksamheten.

4.3.4 Intern miljökommunikation

Respondenterna på ”företag X” kommunicerade miljöfrågorna internt genom öppna dialoger i vardagen, som resulterar i en effektiv och flexibel kommunikation där problem och frågeställningar tas upp och löses i realtid. Respondenterna ansåg att den vanligaste och mest använda kommunikationsvägen när det avser miljöfrågor och avvikelser är genom muntlig dialog:

”Muntligt kan du alltid ställa frågor, det är inget som slår ett samtal.”

Utöver den muntliga dialogen, upptas miljöfrågor på koncernens CSR-forum, likaså kommuniceras miljö genom de safetywalks som utförs av utomstående medarbetarna, innebärande att de utför rutinkontroller där de fångar upp potentiella brister och avvikelser som kan finnas i verksamheten. En uppföljning sker sedan av de avvikelser som uppkommit och behöver åtgärdas på månadsmötena.

Det finns även interna dokument som visar på att fallföretaget redan idag arbetar enligt de miljöetiska principer som står omskrivna i uppförandekoden. Var femte år upprättas en säkerhetsrapport av fallföretaget där dess miljöarbete dokumenteras. I detta dokument dokumenteras de tänkbara riskområden och miljöfaror som kan tänkas finnas för företaget och dess verksamhetsområde. Exempel på områden som tas upp är *”faktorer som kan ge upphov till allvarlig kemikalieolycka”* och *”förebyggande och begränsande åtgärder”*. De olika

områden som tas upp i fallföretagets säkerhetsrapport beskrivs utförligt och visar tydligt företagets proaktiva miljöarbete samt det samhällsansvar som företaget tar. Vi anser, efter att ha granskat säkerhetsrapporten, att en medvetenhet och insyn för medarbetarna i detta dokument skulle kunna bidra till en mer djupgående förståelse i det miljöarbete som bedrivs i ”företag X” för medarbetarna. De villkor som tas upp i tillståndet och därmed i säkerhetsrapporten innehåller de viktigaste delarna i fallföretagets miljöarbete gör detta att uppförandekoden konkretiseras tydligt.

Uppförandekodens validitet bekräftas ytterligare genom ”koncern Y:s” årsredovisning 2011/2012. Denna bekräftar hur koncernen arbetar proaktivt för förebyggande av olyckor och miljörisiker. Detta förespråkas även internt då ett av ”koncern Y:s” miljömål är att minska bränsleförbrukningen bland alla de som kör fordon i verksamheten, bland annat genom att erbjuda utbildningar i eco-driving för dessa medarbetare, (”koncern Y”, 2013). I årsredovisningen från 2011/2012 från ”koncern Y” står även dokumenterat i förvaltningsberättelsen ett avsnitt om miljöinformation. I denna del beskrivs de juridiska åtaganden som finns hos dotterbolagen inom ”koncern Y” avseende miljö. Bland annat nämns vilka delar inom koncernen som arbetar med förnyelse och revidering av tillstånd, samt hur de arbetar för att kontinuerligt förbättra säkerhetsarbetet. Eventuella miljöfaror som uppstått under det senaste året beskrivs även i denna del.

4.4 Företagskulturens inverkan på implementering av CoC

Enligt det empiriska materialet strävar ”koncern Y” efter att ha en enhetlig syn hos medarbetarna att världen omkring dem investerar i koncernen eftersom de också investerar i världen. Företagets produktivitet avgörs av det förtroende fallföretaget inspirerar till genom det sätt som företaget genom sin kultur agerar i sina relationer. Vad detta innebär i praktiken är att varje individ är ansvarig inom dennes ansvarsområde. Medarbetarna har anställts utifrån att de skall passa in personlighetsmässigt i bolaget och företagskulturen. Det anses av personalen att det bli enklare för alla om det finns riktlinjer som är formaliserade om hur man ska bete sig. De äldre medarbetarna har möjlighet att signalera till de yngre medarbetarna vilka värderingar som gäller inom organisationen. Att arbeta tätt och nära som grupp i ett öppet kontorslandskap tyckte medarbetarna öka chansen att utföra ett bra jobb.

Enligt respondenterna behöver miljövärdena nätas in i företagskulturen genom att aktivt repetera vikten av denna typ av frågor. Om man kommer i kontakt med uppförandekoden och dess innehåll mer regelbundet i den dagliga verksamheten, genom bland annat utvecklingssamtal, möten och i det egna mailet som statement så kan så miljövärden potentiellt vävas in i företagskulturen på fallföretaget. Saknas regelbundenhet med vikten av att arbeta med koden så kan implementeringen misslyckas, eller som en respondent nämnde:

”Det är så lätt att vara duktig en vecka och sen så rinner det ut i sanden, det [miljövärden] behöver nog nätas in tror jag.”

En del av kulturen visar på att kommunikationen skall ske informellt och intensivt hela tiden, medförandes att om någon är borta så är man själv ålagd att följa upp vad man missat.

Medarbetarna anser även att deras dagliga arbete utförs på rutin i och med att de utför samma arbetsuppgifter varje dag. I intervjuerna berättades att mycket av respondenternas agerande sker på automatik eftersom de ansåg att de är fullt medvetna om hur arbetsuppgifterna skall utföras på ett effektivt och säkert sätt i och med de krav som ställs utifrån företagets värderingar. Studien visar på att det finns en tydlig medvetenhet om omvärldsfaktorerna som påverkar bolaget direkt och indirekt, vilket medför att alla led i organisationen ständigt strävar efter att förhindra att risker och miljöföroreningar kan uppstå. I och med att medvetenheten hos medarbetarna redan finns kring miljöarbete är möjligheterna goda för att de kommer att ta till sig ytterligare av strategiska dokument.

Agerande inom organisationen när det gäller miljö och säkerhetsfrågor bygger enligt respondenterna på sunt förnuft. Inom organisationen agerar man utifrån sunt förnuft då medarbetarna själva känner en stor sympati för att inte agera på ett sätt som medför risk att fara uppstår på hälsa, människor och miljö. Det är viktigt för personalen att man jobbar utifrån säkerhet och tar sitt jobb på allvar samt följer de riktlinjer och checklistor som existerar internt.

4.4.1 Sökande efter framgångsfaktorer i det tysta

I intervjuerna framkom, som tidigare nämnt, att det ligger i ”koncern Y:s” företagskultur att inte externt alltid kommunicera ut vad man gör för insatser och åtgärder internt på ett formaliserat sätt, så även när det gäller miljö och hållbarhetsarbete. Inom koncernen utförs ofta mycket mer än vad de faktiskt tar åt sig äran för och kommunicerar externt. Implementerandet av uppförandekoden ses därför som ett steg i att knyta ihop alla de aktiviteter koncernen gör på hållbarhetsområdet, i ett försök att visa omvärlden vad man gör och står för. En av anledningarna till skapandet av uppförandekoden och ett mer aktivt och utåtriktat CSR-arbete inom koncernen är just att omvärlden efterfrågar tydligare information om företagets samhällsansvar. I Processbeskrivning för implementering (2010) skrivs av ”koncern Y” gällande informationskravet *“Att inneha och efterleva en uppförandekod är i dagsläget en viktig ’hygienfaktor’ när våra stora kunder, prospekts och viktiga samarbetspartners ställer krav på [koncern Y] som samarbetspartner”*. Det finns alltså en vilja inom fallföretaget att successivt förändra företagskulturen såtillvida att man öppnar upp kommunikationen och även att de aktivt försöker få in hållbarhetsvärden i den genom arbetet med uppförandekoden. Vilket i sin tur kan ses som en bidragande möjlighet till att framgångsrikt implementera uppförandekoden i fallföretaget, ”företag X”.

4.4.2 Affärsidéns potentiella inverkan på företagskulturen och CoC

Affärsidén inom ”företag X” innebär enligt respondenterna att man skall tillhandhålla dess produkter till sina kunder. En konsekvens av detta har enligt respondenterna blivit att ”företag X” strävar efter att vara tillgänglig när kunden efterfrågar den produkt som företaget säljer varpå personalen anser att det är viktigt att det ställs höga krav på flexibilitet inom organisationen i det dagliga arbetet. Enligt årsredovisningen som ”koncern Y” presenterar för 2011/2012 så stämmer detta och man menar på att ett koncept med enkelhet och trygghet för kunden i kombination med kvalitativa produkter skall främja marknadssituationen. Den

rådande lågkonjunkturen har som tidigare nämnt medfört att det finns färre kunder på marknaden som efterfrågar fallföretagets tjänster. Respondenterna på ”företag X” uppgav att medvetenhet om att det sker en konstant förändring i det dagliga arbetet är viktig. De anser även att det är viktigt att man ständigt identifierar nya sätt att utföra sina arbetsuppgifter på och därigenom hittar nya investeringsmöjligheter som kanske inte lokaliserats innan.

5. Analys

Vi kommer i denna del göra en jämförelse mellan vårt empiriska material som fallstudien resulterade i och befintlig teori som vi har valt ut. Vårt resultat kommer även att analyseras djupare för att identifiera möjligheter och hinder till hur en organisation kan kommunicera etiska riktlinjer med avseende på miljö. Analys förs nedan med de mönster som framkom i fallbeskrivningen som grund för att kunna besvara våra forskningsfrågor och vårt syfte. Problemformuleringen är som tidigare nämnt "Hur kan en organisation internt implementera en uppförandekod med avseende på miljö?"

5.1 Intern syn på miljö inom fallföretaget

Samtliga respondenter uppgav att de anser att organisationen redan idag arbetar på ett ärligt sätt och har ett stort miljö- och säkerhetsfokus internt. De medgav även att de känner sig väl insatta i de arbetsuppgifter kring miljö som ingår i deras dagliga arbetsuppgifter. Larsson och Windahl (1995) säger att syftet med miljökommunikation kan sägas vara att verka förebyggande och hindra att miljöstörningar sker samt att skapa en medvetenhet inom organisationen om aktuella eller framtida miljörisiker. Då medvetenhet kring miljöarbetet inom "företag X" finns är detta överensstämmande med Larsson och Windahls (1995) uppfattning. Dessa författare säger även att det är viktigt att organisationen fortlöpande redovisar de ansträngningar och åtgärder som görs vid implementering av miljöarbete för att nå trovärdighet och legitimitet. Det är därför tydligt att det är viktigt att organisationen aktivt utför det som företaget kommunicerar ut och tydligt dokumentera detta.

Vid fallstudieundersökningen framkom att "koncern Y" anser att det är viktigt att bolagsanpassa uppförandekoden för att respektive bolag ska ha större möjlighet att implementera denna i verksamheten. Denna uppfattning delas även av Heide och Grønhaug (2002) som menar att anpassning av strategier, beroende på vilka de kommuniceras ut till, behövs för lyckad implementering. Det kommer behövas strategier som bidrar till implementerandet av uppförandekoden. Det empiriska resultatet bekräftar att det finns ett personligt intresse hos medarbetarna inom fallföretaget att bete sig väl och ta sitt ansvar avseende miljöarbetet samt att de även hjälper varandra avseende att få kännedom om miljöarbetet. Detta är positivt då det bekräftar Schnebel och Bienert (2004) uppfattning om att medarbetare behöver acceptera företagets värderingar för att en uppförandekod ska kunna implementeras. I kontrast till uppfattningen om att personalen inom fallföretaget hjälper varandra i avseende att få kännedom om miljöarbetet har det även framkommit att en informell norm är att individerna i bolaget själva är ålagda att följa upp information som individen har missat om de skulle vara frånvarande vid något informationstillfälle. Detta tyder på att personalen stöttar varandra vid informationsdelning men att individen själv har ett ansvar att undersöka vilken information denna eventuellt missat vid frånvaro.

En viktig del i uppförandekoden är dess påverkan av organisationens vision som är en av delarna som koden är baserad på. I enlighet med Mamic (2004) är det positivt om ett företags uppförandekod baseras på dess vision eftersom detta i högre grad leder till lyckad implementering än om detta inte är gjort.

5.2 Intern kommunikation av Uppförandekoder

I studien framgick det att respondenternas syn på uppförandekoden är att koden tydliggör hur man bör uppföra sig, samt att koden skapar tydlighet i det dagliga arbetet att den visar vad organisationen står för. Medarbetarna ser uppförandekoden som en vägledning vid osäkerhet samt ger tydlighet i hur man bör agera i praktiken då den finns nedskrivnen på papper. Detta stämmer överens med Schnebel & Bienerts (2004) uppfattning om att medarbetare måste acceptera företagets uppförandekod för att implementeringen ska lyckas. De kommunikationsvägar som har använts eller kommer att användas inom fallföretaget för att kommunicera ut uppförandekoden är digital form, pappersform, mail, elearningutbildning, muntlig kommunikation och mindre grupputbildningar. Vid den empiriska undersökningen har det framkommit att kommande kommunikationsmedel för uppförandekoden kommer vara e-learning och grupputbildningar vilket kommer att innebära en utökning av de formella kommunikationsvägar som finns för uppförandekoden. Detta bygger på den formella delen i den bild som Murphy (1995) framställer där en blandning av formella och informella metoder bör blandas för att uppnå önskad effekt. Respondenterna som deltog i studien uppgav att det finns svårigheter och potentiella brister i att inte ha uppförandekoden i modersmål som komplement till den engelska versionen när man ska arbeta med de etiska riktlinjerna. Detta är att ta i beaktning då det enligt Murphy (1995) i slutändan är medarbetarnas uppfattning som har den avgörande betydelsen för hur väl en företagsstrategi implementeras.

I fallbeskrivningen framkom att "företag X" har mycket att vinna på att agera proaktivt i implementeringen av miljöriktlinjerna i CoC. För att bolaget skall agera proaktivt måste dock ledningen vara engagerad och förstå vikten av att arbeta med hållbarhetsfrågor och CoC. Detta stöds av Delgado-Ceballos et al. (2012) som anser att möjligheterna med att arbeta proaktivt med miljöstrategier ökar om ledningen har kunskap om vilka potentiella barriärer som kan finnas i organisationen. Om ledningen är positivt inställd till miljöarbete framkom i fallbeskrivningen att legitimiteten på implementeringen höjs bland medarbetarna, potentialen att finna ekonomiska vinningar med CSR-arbete blir tydligare och det finns tillika potential att vinna marknadsandelar i branschen på att man som bolag erbjuder kunderna en mer nischad ansvarsfull, säker och miljömedveten produktportfölj. Om organisationen i samband med att ökad legitimitet spridits och engagemanget höjts hos bolagets intressenter, aktivt jobbar med att inkludera intressenterna i förändringsprocessen så följs Mamics (2004) och Delgado-Ceballos et al. (2012) teorier om att ökad integrering av intressenterna bidrar till en bättre lyckad implementering av uppförandekoden.

Vid den empiriska undersökningen framkom att kommunikationen av uppförandekoden önskades vara bättre både internt inom bolaget och mellan "företag X" och "koncern Y" innan den faktiska implementeringen av CoC startas internt. Förbättrad kommunikation och vidareförmedling av information behövs bland annat då den önskvärda effekten av uppförandekoden ska vara i enlighet med koncernledningens önskemål. Detta är i enlighet med Mamic (2004) som menar att engagemang krävs på alla nivåer för att implementeringen ska bli så lyckad som möjligt. I fallföretagets fall blir kontakten med koncernledningen det mest centrala då det är dessa som utformat den uppförandekod som "företag X" ska implementera.

I fallbeskrivningen framkom att fallföretaget tangerar vissa verksamhetspunkter i transportnäringen som ur miljösynvinkel betraktas som ohållbara och medför ökade utsläpp, vilket är motstridigt mot det nationella miljö kvalitetsmålet ”begränsad miljöpåverkan” (Miljömål, 2012). Det finns därför risk att omgivningen ifrågasätter om bolagets ageranden och påståenden verkligen syftar till att främja hållbarhet. Det framkom även i fallbeskrivningen att ”företag X” arbete med implementering av miljöriktlinjer i uppförandekoden till följd av detta kan komma att utsättas för anklagelser om greenwashing, och kanske säger en sak men gör en annan, från bolagets intressenter och omvärlden. Är ”företag X” dock proaktiva i sin bransch och aktivt arbetar med att öka andelen miljövänligare alternativ i försäljningen till kund och ser till att aktivt jobba med miljö och säkerhetsfrågor, finns möjligheter att minska risken för att allmänheten tror att organisationen jobbar med greenwashing och istället nå de positiva synergier. Det är därför viktigt att samtliga medarbetare inom ”företag X” vet hur långt ansvaret för miljöriktlinjerna i koden sträcker sig. Kort sagt behöver man göra det man säger att man gör och stå för det. För att komma rätta med problematiken kan fallföretaget utgå från Mamic (2004) synsätt som menar på att om en organisation utsätts för press och krav utifrån så tenderar företaget som skall implementera uppförandekoden att lyckas bättre då organisationen ofta gör ett noggrannare och ambitiösare förändringsarbete.

5.3 Intern miljökommunikation

Kännedom om företagets uppförandekod kom sig formellt av att uppförandekoden skickades ut via mail till företagets medarbetare. Som tidigare nämnts så är muntlig kommunikation den kommunikationsväg som används mest och bland medarbetarna anses mest effektiv. Orre och Palm (1995) visar på att internkommunikationen bör vara öppen, snabb och ärlig för att fungera som effektivast. Detta kan enligt författarna även i sin tur skapa ett ökat engagemang hos medarbetarna som kan komma med feedback på beslut och verksamhet. I likhet med detta illustreras hur både formella metoder i form av mailutskick, likasom informella metoder i form av den vardagliga dialogen har använts för att inom fallföretaget sprida och diskutera koncernens miljövärderingar. Användandet av såväl formella som informella metoder vid implementering är i linje med Somers (2001) och McCabe m.fl. (1996) som båda uppger att en blandning stimulerar till att givna riktlinjer avseende uppförandekod upptas av medarbetarna samt efterföljs. Detta förtydligas ytterligare genom Murphy (1995) som säger att de informella och formella metoderna bör blandas eftersom medarbetarna uppfattar olika typer av kommunikation på olika sätt. Enligt Heide & Grønhaug (2002) är brister i kommunikation den främsta anledningen till att implementering av miljöriktlinjer misslyckas. Enligt respondenterna bör informationen vara effektiv och tillgänglig för alla medarbetare samt vara välformulerad för att denna ska kunna förstås med lätthet.

Vid den empiriska undersökningen framkom det även att den information som ansågs ha störst tyngd var den som kommunicerades av företagets VD. Detta är i enlighet med Delgado Ceballos et al. (2012) som menar att chefer måste förstå de barriärer som finns internt för att kunna kommunicera på ett sätt som gör att medarbetarna känner sig säkra på att det som

kommuniceras är tillförlitligt där dessa känner att organisationen tar ansvar för sina aktiviteter.

Enligt Orre och Palm (1995) bör man utbilda och ge kunskap till medarbetarna om det man vill förmedla i organisationen. När kunskapen sedan finns hos medarbetarna kan de lättare förstå varför organisationen och ledningen agerar och varför de agerar på ett visst sätt. Även Mamic (2004) förespråkar en lärande- och handlandestrategi för att nå en mer lyckosam implementering av CoC. I fallbeskrivningen framkom att utbildning om uppförandekoden och CSR kommer att ges till samtliga medarbetare i form av en grundläggande digital utbildning, men även att positions- och avdelningsspecifika utbildningar kunde komma att bli aktuella för att öka medarbetarnas kännedom om vad som är relevant om uppförandekoden i deras specifika arbetsuppgifter. I samband med de CSR-forum som hittills varit och kommer vara framöver där dotterbolagens CSR-ansvariga delar erfarenheter med varandra stöds Mamic (2004) teori om att organisationer är bättre rustade i sitt implementeringsarbete när man delger lärdomar med sina konkurrenter, i detta fall de olika dotterbolagen inom koncernen som inte är konkurrenter men ändå delar erfarenheter med varandra.

Gällande kommunikationsflödena i ”företag X” så har noterats att samma information ibland tenderar att behöva spridas flera gånger för att den skall nå ut till alla berörda, något som inte alltid sker. Det saknas en generell överblick och struktur på vilka som berörs av informationen som kommuniceras ut enligt respondenterna. Denna situation är något som i tidigare forskning upptäckts av Heide & Grønhaug (2002) som sett att den näst vanligaste orsaken till bristande överblick samt implementering är för att organisatoriska förhållanden i form av tydliga rutiner och ansvarsfördelning saknas. Enligt Heide & Grønhaug (2002) behöver organisationer ha effektiva kommunikationsvägar som fungerar i alla led vid implementering i verksamheten. Vid datainsamlingen framgick det att samtliga medarbetarna föredrar en öppen och direkt dialog när det gäller att kommunicera ut miljö internt i organisationen. Enligt Avshalom och Rachman Moore (2004) uppfattar medarbetare ofta informella metoder för implementering av CoC som de mest inflytelserika.

I studien framkom även att samtliga respondenter har en medvetenhet om att det finns en CoC som skall implementeras, men på grund av att koden nyligen har kommunicerats ut till medarbetarna i organisationen så har de inte så stor inblick i hur dessa riktlinjer kan komma att implementeras. Medarbetarna behöver enligt Heide & Grønhaug (2002) utöver kännedom om CoC även ha god kunskap om hur denna skall implementeras. I enlighet med vad som framkom vid intervjuer med fallföretagets olika avdelningar är miljöarbetet olika högt prioriterat i dagsläget i respondenternas arbete, till följd av berörs och arbetar olika aktivt med miljöfrågor inom de olika avdelningarna. För att medarbetarna ska få samma nivå på insikt om ”företag X” miljöarbete kan företagsledningen i enlighet med Heide & Grønhaug (2002) anpassa kommunikationen för att dessa ska ta till sig den. Detta eftersom människor är olika och tar till sig information på olika sätt. Då informationen har gått ut till respektive avdelning på samma sätt har det också kunnat observeras hur den har bemötts olika, även detta i enlighet med Heide och Grønhaugs (2002) uppfattning. Det har dock framkommit vid den empiriska undersökningen att en medvetenhet finns inom organisationen kring hur rutiner och ökande kunskap om organisationen underlättar för att kanalisera information. Denna

medvetenhet är dock inte något som genomsyrar organisationen då en brist som upptäckts är att det finns varierande kontakt och intern kommunikation mellan de olika avdelningarna.

5.4 Företagskulturens inverkan på implementering av CoC

Vid fallstudieundersökningen framkom det att ”koncern Y” strävar efter att skapa en enhetlig syn hos medarbetarna där de förstår den påverkan som företaget har på omvärlden och vice versa. För att lyckas framkom det att en tydlig medvetenhet behövs om omvärldsfaktorerna hos medarbetarna. Detta stämmer överrens med Schnebel & Binert (2004) uppfattning om att medarbetare måste acceptera företagets uppförandekod för lyckad implementering. Ett led i detta menar fallföretaget är att förändra företagskulturen i den riktningen att miljövärden får större utrymme och arbetas med mer aktivt. Detta behövs eftersom företagskultur ofta är orsaken till misslyckandet av organisatoriska förändringar (a.a), vilket även stöds av Linnenluecke och Griffiths (2010) samt Stanley (2007) som även menar att individuella mål kan tilldelas medarbetarna inom en organisation för att bättre uppnå positiva värderingar och positiva attityder.

Enligt det empiriska materialet visades hur det inom ”företag X” finns tydliga rutiner för det dagliga arbetet vilka gör att en stor del av arbetet sker på automatik. Vid detta rutinarbete sker även en stor del av kommunikationen på rutin genom informella kommunikationsvägar där den muntliga kommunikationen är den som används i störst utsträckning. Den muntliga kommunikationen har även beskrivits som den kommunikationsväg som används mest inom företaget. Trots den informella kulturen i det vardagliga kommunikationsutövandet är detta inte att betrakta som något negativt, enligt Schein (2009) är det den kultur som genererat företagets framgångar som även är den kultur som är den bästa att driva företaget med, och för att uppfylla detta anser Berry (2004) att de som utformar en strategi behöver ha en förståelse för medarbetarnas syn på företagskulturen. Detta har även förmedlats i den empiriska undersökningen där det framkommit att de som inte arbetar med miljö aktivt i det dagliga arbetet har låg insyn i och kunskap om det direkta miljöarbetet. Om delar av fallföretagets medarbetare inte ser miljöarbetet som något relevant kan detta innebära ett potentiellt hinder för en lyckad implementering av koden. Detta förstärks ytterligare av samma författare som menar att det är negativt om olika grupper inom en organisation har olika syn på vad som är viktigt eller inte. Det har även framkommit i det empiriska materialet att uppförandekoden hittills endast kommunicerats via mail internt i fallföretaget. Detta är i kontrast till Scheins (2009) uppfattning om att organisationer vilka strävar efter ett proaktivt miljöarbete använder sig av medarbetarnas uppfattning av företagskulturen för att implementera miljöarbete.

Respondenterna vid den empiriska undersökningen uppgav att anledningen till varför medvetenheten kring miljöarbetet var stor, samt efterföljdes på ett korrekt sätt, var för att det bygger på sunt förnuft med grund i en önskan att inte utsätta andra människor för fara och risker. Även Logsdon och Wood (2005) betonar hur personal i företag som påverkar omvärlden behöver känna ansvar inte bara mot sig själva och omvärlden utan också sina medmänniskor. Vidare uppgav respondenterna vikten av att följa checklistor och riktlinjer avseende miljö, vilket sammantaget med ”koncern Y:s” visioner kring miljöarbete har för

avsikt att föda en positiv företagskultur vilket Stanley (2007) menar i sin tur genererar positiva handlingar från medarbetarna. Denna positiva anda har med bakgrund i ovanstående stycke bekräftats både i fallföretagets vision, samt medarbetarnas agerande. En brist finns dock i att inte alla insatser och åtgärder avseende miljö kommuniceras ut inom ”koncern Y”. Detta medför att chefer behöver förstå de interna barriärer som finns på företaget för att kunna utveckla positiva miljöstrategier så att detta kan åtgärdas (DelgadoCeballos et al, 2012).

Vid implementeringsprocessen kommer ”företag X” ha hjälp av de strategiska dokument som är framtagna av ”koncern Y”. I dessa dokument beskrivs uppförandekoden och den företagskultur som företagsledningen vill ha inom koncernen och därmed även på ”företag X”. I överrensstämmelse med Heide och Grønhaugs (2002) syn på organisatorisk kultur är det företagskultur olika från företag till företag och därför är det viktigt att ta den lokala företagskulturen i beaktning. Detta innebär att den lokala företagskulturen på fallföretaget kan se annorlunda ut än den som är uttalad från koncernledningen. Därför är det viktigt att känna till de lokala förhållandena för en lyckad implementering.

Även Mamic (2004) betonar vikten av systematiskt arbete där arbetsnormer vägs in vid implementeringsarbetet. De implementeringsvägar som hittills påbörjats att användas inom fallföretaget gällande CSR-arbetet är ett första utskick av uppförandekoden via e-post. Det har dock framkommit i den empiriska undersökningen att det i förlängningen finns andra vägar för implementering som är effektivare avseende den lokala företagskulturen på ”företag X”, främst avseende muntlig kommunikation. Vidare betonar Mamic (2004) vikten av att engagera medarbetarna inom organisationen liksom att acceptera redan inbyggda arbetsnormer genom att aktivt be medarbetarna om deras syn på uppförandekod liksom dess implementering. Detta har ”företag X” gjort genom denna undersökning som bland annat syftat till att ta reda på medarbetarnas syn av bästa implementeringsvägar.

Den mängd av dokument som gjorts tillgängliga för medarbetarna inom fallföretaget i form av exempelvis säkerhetsrapporter, årsredovisningar och information tillgänglig på intranätet kan även de ha en positiv effekt för företagskulturen samt synen på miljöarbetet då detta stämmer överens med Linnenluecke och Griffiths (2010) uppfattning om att denna typ av förändring på ytan kan bidra till en förändring i företagskulturen som medarbetarna accepterar.

För att aktivt få in miljövärden som en del i företagskulturen och i fallföretagets värderingar framkom i fallbeskrivningen att det finns en önskan om att nöta in dessa begrepp och vikten av dem genom att regelbundet diskutera miljöfrågor, detta då miljövärden inte har en tydlig uttalad roll i företagskulturen i dagsläget hos fallföretaget. Detta är ett behov som även Somers (2001) har identifierat i form av att företagskulturen spelar en viktig roll när koden skall implementeras.

6. Diskussion & Slutsatser

För det första försökte vi i denna fallstudie undersöka vilka potentiella möjligheter och hinder en organisation kan ha för att internt implementera etiska riktlinjer med avseende på miljö. För det andra kommer vi i denna del presentera vilka möjligheter och hinder vi har identifierat i denna studie samt att visa på vilka andra delar som genom studien har visat på att kunna ha en direkt inverkan vid en intern implementering av CoC. För det tredje har vi utifrån analysen genom att ta upp potentiella möjligheter och hinder för en intern implementering av CoC fört en diskussion kring uppsatsens syfte. Slutligen i detta kapitel kommer en figur med möjligheter och hinder som funnits i fallstudien samt förslag till vidare forskning.

6.1 Potentiella möjligheter vid en implementering av CoC

För att få miljövärdem att genomsyra hela organisationen framkom det i denna studie att företagskulturen har en stor inverkan vid implementeringsprocessen av en CoC. Detta eftersom det påverkar hur implementeringen ska genomföras för att uppnå bästa möjliga resultat. Vad som framkom i teorin dock är det den kultur som genererat företags framgångar är även den kultur som är den bäst lämpade att driva företaget med. Det var tydligt att vissa kommunikationsvägar användes mer frekvent än andra inom organisationen, men att det som användes främst internt var muntliga dialog. Då det enligt Murphy (1995) framkommit att det är viktigt att blanda formella och informella kommunikationsvägar för att uppnå bästa möjliga resultat vid implementering, är det därför viktigt att organisationen är väl medvetna om medarbetarnas olika föredragna inlärningsstilar.

Efter utförda intervjuer framkom det att anledningen till varför medvetenheten kring miljö var stort, samt efterföljs på ett korrekt sätt, var för att det grundade sig på sunt förnuft hos personalen. Vad vi kan se stämmer detta överrens med teorin, där det framkom att en tydlig medvetenhet behövs för omvärldsfaktorer hos medarbetarna samt att de måste acceptera företags CoC för att lyckas vid implementeringen. För att nå en framgångsrik implementering behöver ledningen förmedla informationen på rätt sätt till rätt människor i organisationen, vilket är något som hela organisationen behöver vara delaktiga i för att det ska bli en lyckad implementering. Med denna bakgrund kommer sig även att ledningen behöver förstå de interna barriärer som finns på företaget innan, för att kunna utveckla positiva miljöstrategier så att detta kan åtgärdas.

En ytterligare potentiell möjlighet vid implementeringsarbetet med koden är att organisationen aktivt utbildar, sprider och delger kunskap till medarbetarna och andra intressenter som berörs av uppförandekoden. Genom att utbilda medarbetarna så finns potential att öka företags konkurrenskraft externt men även bidra till förbättrad samverkan och stärkt samarbete inom bolaget då alla får en ökad kännedom om vad som anses viktigt och hur man aktivt arbetar med dessa frågor i det dagliga yrkeslivet.

Efter intervjuerna framkom det att det finns en vilja hos respondenterna att dela med sig av information internt, eftersom de själva ansåg att det inte gynnar någon om man sitter inne på information som kan involvera även andra i organisationen, vilket var i enlighet med teorin

som visade på att en positiv företagskultur kommer att driva anställdas beteende på ett sätt som gör att organisationen sticker ut. Positiva värderingar driver positiva attityder, vilket i sin tur driver positiva anställdas beteenden. På så vis anser vi att det finns stora möjligheter att kommunicera vidare de frågor som avser miljöriktlinjer i uppförandekoden. Medarbetarna är företagets viktigaste resurs och organisationens uppgift blir att därför att se till att varje enskild medarbetare presterar sitt bästa. I teorin kunde vi tyda att ett ökat och förbättrat miljöarbete är tänkt att bidra till ökade affärsmöjligheter, minskade risker då man identifierar verksamhetens möjligheter och hinder och stärka affärerna genom den extra kunskap ett miljöarbete medför.

Vad vi har identifierat längs studiens gång är att medarbetarna såväl som omvärlden alltid ska känna sig säkra på att det som företaget kommunicerar är tillförlitligt och att organisationen tar ansvar för sina aktiviteter. Detta är något organisationen själva antyder är en önskan som de vill uppfylla. Här ser vi därför stora möjligheter internt för ”företag X” att kommunicera ut sina miljömål till medarbetarna. Det fanns en vilja hos respondenterna i intervjuerna att dela med sig av kunskapen eftersom de själva ansåg att det inte gynnar någon om man sitter inne på information som kan involvera även andra i organisationen. På så vis finns stora möjligheter att kommunicera vidare de frågor som avser miljöriktlinjer i uppförandekoden. För personalen medför det decentraliserade affärsmannaskapet och de korta beslutsvägarna att engagemang och passion för arbetsuppgifterna skapas, vilket är en förutsättning för att man ska trivas inom organisationen. I detta avseende ser vi även möjligheter för hållbara investeringar och beslut som kommer från de operativt arbetande medarbetarna.

Vår åsikt är att fallföretaget även har en potentiell möjlighet i att försöka vara proaktiva i sitt miljöarbete för att särskilja sig från konkurrenterna och nischa sig inom transportsnäringen som ett bolag som tar ansvar för miljön genom att exempelvis höja leveranssäkerheten och kvaliteten på produkterna likasom erbjuda grönare alternativ till kunderna. Om även intressenterna integreras i förändringsprocessen och arbetet med miljöriktlinjerna i koden tror vi att det medför ett ökat engagemang hos intressenterna samt ett mer lyckosamt implementeringsarbete då legitimiteten ökar.

Då det vid den empiriska undersökningen visat sig att det som sägs av företagets VD haft stort inflytande på medarbetarna ser vi detta som en möjlighet till att utveckla de processer som finns inom verksamheten. Oavsett kommunikationsmedel för företagets uppförandekod bör detta medvetandegöras av företagets VD genom direkt kommunikation till de anställda.

6.2 Potentiella hinder vid en implementering av CoC

Det potentiella hinder vi har uppfattat som tydligast, liksom det som påverkar implementering av uppförandekoden mest, är skillnaden i synen av hur viktigt miljöarbete är vilket kan uppfattas i företagskulturen. Detta menar vi syns inom de avdelningar på fallföretaget som inte arbetar direkt med de delar av arbetet som berör miljön. Det kan därför vara svårt att se sin roll i miljöarbetet på ett företag om ens arbetsuppgifter inte inkluderar att medarbetaren kan se ett direkt resultat av den del av arbetet som får effekt på miljön. Detta innebär att

medarbetarna kanske inte ser vikten av miljöarbetet lika tydligt. Vi anser att, i enlighet med Heide och Grønhaugs (2009) syn på hur det är viktigt att anpassa strategier efter målgrupp, kan det vara lämpligt att anpassa kommunikationen kring implementering efter den synen som finns på miljöarbetet idag. För de medarbetare vars arbeten inte innebär någon större direktkontakt med miljöarbetet behövs större styrning och mer information om detta. För att komma tillrätta med denna problematik bör ”företag X” satsa på att vidareutbilda personalen, både i avseende att alla genomgår den kommande grundläggande digitala utbildningen om uppförandekoden men även att specifika utbildningar skräddarsys för de olika avdelningarna och positionerna inom bolaget.

Vi har även upptäckt ett annat vitalt hinder i form av den informella norm att medarbetare själva är skyldiga att ta reda på den information som missats vid exempelvis ett informationstillfälle när miljöfrågor kommer på tal. Det finns alltid en sannolikhet att man inte får möjlighet att ta del av informationen eller vara med och påverka då beslut i frågan redan kan ha fattats. Detta står i kontrast till uppfattningen som framkom i empirin om den i övrigt stöttande kulturen, och därför anser vi att det är viktigt att organisationen vidareutvecklar denna stöttande kultur skall vävas in även i frågor som berör miljöarbetet. Linnenluecke och Griffiths (2010) har diskuterat kan det vara ett stort hinder avseende implementering om företagskulturen skulle vara på ett sådant sätt att det budskap som avses förmedlas inte når fram och vad vi har kunnat se kan detta bli en negativ konsekvens på de avdelningar som inte arbetar direkt med miljö om inte detta arbetas med aktivt.

Precis som korrekt användning av muntlig kommunikation kan vara en möjlighet för lyckad implementering kan det idag vara ett potentiellt hinder om detta inte görs. Hittills har massutskick via e-post varit det initiala sättet som använts som ett första steg i att göra medarbetarna i ”företag X” medvetna om uppförandekoden inför implementeringsarbetet av organisationens CSR-arbete. När ”företag X” fortskrider med sitt implementeringsarbete har det även framkommit i teorin att det mest lämpliga sättet för lyckad implementering är att blanda informella och formella kommunikationsvägar, vilket vi anser bör göras även på ”företag X” där just muntlig kommunikation är det som anses mest effektivt bland medarbetarna.

Vi har funnit att det finns potentiella risker i att en organisation inom transportnäringen som direkt och indirekt bidrar till ökade transporter, ökade utsläpp och ökat buller – utsätts för kritik från omvärlden att företaget håller på med greenwashing. Det gäller därför att aktivt göra det man säger sig göra inom företaget och stå för det och dess konsekvenser. Samtidigt anser vi att omvärldens kritik på organisationens miljöarbete kan resultera i att bolaget mer aktivt är mer måna om att göra ett ambitiösare förändringsarbete.

Slutligen har vi även funnit att det är av hög vikt att aktivt få in miljövärden som en del av företagskulturen och ha hållbarhetsfrågor som en stående punkt på möten och i övriga kommunikationskanaler då företagskulturen enligt bland annat Somers (2001) spelar en viktig roll vid en implementering av en uppförandekod.

6.3 Sammanfattande bild

I figuren nedan sammanfattas de olika potentiella möjligheter och hinder som har framkommit i denna fallstudie för en intern implementering av en CoC i en organisation. Notera att alla möjligheter och hinder inte har tagits upp i diskussionen likasom att inte alla har bakomliggande teoretiskt stöd, utan är främst baserade på vad som framkommit i fallbeskrivningen och i analysen specifikt hos fallföretaget som undersökts i denna studie.

POTENTIELLA MÖJLIGHETER	POTENTIELLA HINDER / BRISTER
Blanda formell och informell kommunikation	Samarbetet mellan avdelningarna
E- learningutbildning	Code of Conduct endast på engelska
Skapa mer tydlighet för miljöinvesteringarna	Ej intern medvetenhet om koncernens existerande miljöarbete
Mer utbildning inom miljö	Alla avdelningar är ej involverade i miljöarbetet
Miljömedvetenhet finns inom organisationen	Saknas förslag på interna miljöförbättringar
Individuella kontaktsamtal	Svårt att se sin roll i miljöarbetet
Interna kommunikationsmedel för miljöarbetet	Brister i internkommunikationen
Miljömedveten personal inom bolaget	Ej deltagande vid kommunikationstillfälle
Miljöriktlinjer till samarbetspartner	Högt tempo vid investeringsbeslut
Fler gemensamma avdelningsmöten	Personligt intresse för miljöarbetet
Direkt kommunikation från företagets VD	Kunskap till att förmedla mer miljöengagemang
Sunt förnuft kring miljöarbetet	Olika interna arbetsrutiner kring miljö
Korta beslutsvägar	Medarbetarnas förståelse för visionerna
Initiativ från medarbetarna	Tillgång till dator i koncernen
Ledningsstöd inom organisationen	Ett internt helikopterperspektiv
Intern vilja att förbättra miljöarbetet	Intern kunskap kring avdelningarnas aktiviteter
Agera proaktivt inom miljö	Vetskapen om organisationens mål och visioner
Ökat CSR arbete	Kundernas efterfrågan
CoC är ett hjälpmedel vid osäkerhet	Risk för greenwashing
Fler effektiva kommunikationsvägar	Olika geografiska platser
Miljöansvar i utvecklingssamtal	Miljö är ej implementerat i företagsvärdena
Veckobrevet	Ledningens engagemang

Figur 1: Potentiella möjligheter och hinder vid implementering av CoC, (Blohm & Olsson, 2013)

6.4 Förslag till vidare forskning

För att kunna få en bild av hur implementering fungerar i praktiken skulle det vara intressant med ytterligare en studie som, med observationer som instrument, tog reda på hur implementering av en uppförandekod fungerar i praktiken. Även jämförande studier där samma problem diskuteras fast med utgångspunkt i andra organisationer hade varit intressant att se. Vidare hade en metaanalys kunnat göras med jämförelser mellan studier för att kunna se likheter och mönster där de bästa möjligheterna kan identifieras.

Referenser

- Avshalom, M.A., Rachman-Moore, D. (2004). The Methods Used to Implement an Ethical Code of Conduct and Employee Attitudes. *Journal of Business Ethics*, vol. 54, ss. 225-244.
- Berry, G. R. (2004). Environmental Management: The Selling of Corporate Culture. *The Journal of Corporate Citizenship*, vol. 16, ss. 71-84.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. uppl. Malmö: Liber AB.
- Business Dictionary (2013). *gap analysis*
<http://www.businessdictionary.com/definition/gap-analysis.html> [2013-05-26]
- Delgado-Ceballos, J., Aragón-Correa, J.A., Ortiz-de-Mandojana, N., Rueda-Manzanares, A. (2012). The Effect of Internal Barriers on the Connection Between Stakeholder Integration and Proactive Environmental Strategies. *Journal of Business Ethics*, vol. 107, ss. 281-293.
- Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metod*. 4:1 uppl. Lund: Studentlitteratur AB
- Energimyndigheten (2013-02-21). *Mål rörande energianvändning i Sverige och EU*.
<http://energimyndigheten.se/sv/Offentlig-sektor/Tillsynsvagledning/Mal-rorande-energianvandning-i-Sverige-och-EU/> [2013-05-19]
- Epstein, M. J. (2008). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. 1. uppl. Sheffield: Greenleaf
- Erwin, P. M. (2010). Corporate Codes of Conduct: The Effects of Code Content and Quality on Ethical Performance. *Journal of Business Ethics*, vol. 99(4), ss. 535 – 548
- Grankvist, P. (2009). *CSR i praktiken - hur företagen kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar*. Malmö: Liber AB
- Heide, M. Grønhaug, K. Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 18 (2), ss. 217-231
- ”Koncern Y”, (2010). *Principles, convictions and basic values for [“koncern Y”]*. 6. uppl
- ”Koncern Y”, (2013). *Miljömål ”Koncern Y”*. Hemsida. [2013-05-15]
- ”Koncern Y”, (2013). *Vår kultur*. Hemsida. [2013-05-15]
- ”Koncern Y”, (2012). *Code of Conduct*
- ”Koncern Y”, (2012). *Information om uppförandekoden samt förslag till processbeskrivning för implementering*
- ”Koncern Y”, Årsredovisning 2011/2012
- Larsson L. & Windahl S. (1995). Miljökommunikation. I Larsson, I. & Rosengren, K. E. (Red.) *Kommunikationens villkor*. Lund: Studentlitteratur AB, kap. 5
- Linnenluecke M. K, och Griffiths A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, vol. 45, Issue 4, ss. 357-366.
- Logsdon, J.M., Donna J. Wood. (2005). Global Business Citizenship and Voluntary Codes of Ethical Conduct. *Journal of Business Ethics*, vol.59, ss. 55-67.

Mamic, I. (2004). *Implementing codes of conduct: how business manage social performance in global supply chains*. Geneva: Greenleaf

McCabe, D.L, Trevino, L.K, Butterfield, K.D. (1996). The Influence of Collegiate and Corporate Codes of Conduct on Ethics-Related Behavior in the Workplace. *Business Ethics Quarterly*, vol. 6, ss. 461-476.

Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Översättning Björn Nilsson. svensk uppl. Lund: Studentlitteratur

Miljömål (2012-10-11). *Begränsad klimatpåverkan*. <http://xn--miljml-mua8k.se/sv/Miljomalen/1-Begransad-klimatpaverkan/> [2013-05-19]

Miller, S. (1997). Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors. *Organization Studies*, vol.18(4), ss. 577-602

Morten, H., Grønhaug, K., Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 18, ss. 217-231.

Murphy, P.E. (1995). Corporate ethics statements: current status and future prospects. *Journal of Business Ethics*, vol. 14, ss. 727-740.

Nationalencyklopedin (2013-05-26). *hållbar utveckling*. [http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/lang/hållbar-utveckling](http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/lang/hallbar-utveckling) [2013-05-26]

Orre G. & Palm L. (1995). Internkommunikation. I Larsson, I. & Rosengren, K. E. (Red.) *Kommunikationens villkor*. Lund: Studentlitteratur AB, kap. 8

Oxford dictionaries (2013). *greenwash*. <http://oxforddictionaries.com/definition/english/greenwash> [2013-05-26]

Preuss, L. (2009). Ethical Sourcing Codes of Large UK-Based Corporations: Prevalence Content and Limitations. *Journal of Business Ethics*, vol. 88(4), ss. 735-737

Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. 2 uppl. San Francisco: Jossey-Bass

Schnebel, E., Margo A. Bienert. (2004). Implementing Ethics in Business Organizations. *Journal of Business Ethics*, vol. 52, ss. 203-211.

Somers, M.J. (2001). Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A Study of the Relationship Between Codes of Conduct, Employee Behavior and Organizational Values. *Journal of Business Ethics*, vol. 30, ss. 185-195.

Stanley, T. L. (2007). Generate a positive corporate culture, *SuperVision*, vol. 68, ss. 5-7.

Strauss A. & Corbin J. (1994) Grounded Theory Methodology. *Handbook of qualitative research*. <http://cms.educ.ttu.edu/uploadedFiles/personnel-folder/lee-duemer/epsy-5382/documents/Grounded%20theory%20methodology.pdf> [2013-05-19]

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande / Robert K. Yin; i översättning av Björn Nilsson* 1:1 uppl. Malmö: Liber AB

Figur 1: Blohm, H. & Olsson, R. (2013). *Potentiella möjligheter och hinder vid implementering av CoC*

Bilagor

1. INTERVJUGUIDE - A

1. Berätta om din tid på ”företag X”

- Hur länge har du varit anställd på företaget?
- Vad är din arbetsposition på ”företag X”?
- Vilka arbetsuppgifter har du?

MILJÖ

2. Känner du till uppförandekoden som ”koncern Y” har infört i koncernen?

- Vad är det du känner till om uppförandekoden?
- På vilket sätt tror du att miljöarbetet på ”företag X” kan förbättras genom de delar du känner till?
- Känner du till något mera om uppförandekoden? Exempel?
- Varför tror du att företaget har skapat en uppförandekod?
- Tror du att ”företag X” miljöarbete kommer att förbättras med hjälp av uppförandekoden?
- Varför anser du det?

3. Vad vet du om ”företag X” miljöarbete idag?

- Har du egna förslag på förbättringar kring miljöarbete som du anser att ”företag X” kan arbeta med redan idag?
- Vilka exempel har du där du anser att ”företag X” arbetat med miljö?
- Hur fungerar miljöarbetet på din avdelning?

4. Är det viktigt för dig att ”företag X” tar ansvar för miljön nu och i framtiden?

- På vilket sätt?

5. Hur tror du att ”företag X” kan förbättra sitt miljöarbete?

- Vad tror du skulle hända då?
- Kan du ge ett exempel när du har bidragit till bättre miljöarbete internt?
- Hur kändes det?

6. Hur tror du att du kan bidra till ett bättre miljöarbete internt?

7. Får du någon utbildning i miljö idag?

- Hur ser utbildningen ut?
- Anser du att det saknas något i utbildningen?
- Borde det finnas mer möjligheter till utbildning i miljö för medarbetarna?

8. Hur hanterar ni er produkt idag?

9. Vilka är de största miljöriskerna i er dagliga verksamhet?

- När anser ni att de största miljöriskerna uppstår inom er verksamhet?

10. Hur tar ni hänsyn till potentiella risker?

- Vilka riktlinjer finns för detta?
- Hur tar medarbetarna del av denna information?

- Finns det några miljöförbättringar som kan göras?

KOMMUNIKATION

11. Hur anser du att kommunikationen fungerar mellan ”företag X” avdelningar?
 - Hur fungerar kommunikationen internt på din avdelning?
 - Var sker besluten inom företaget?
 - Anser du att medarbetarnas åsikter är viktiga vid beslutsfattande?
 - Hur ser kommunikationen ut vid ett beslutsfattande?
12. Hur pratar ni om miljö på ”företag X” idag?
 - Kan detta arbete förbättras på något sätt?
 - Anser du att miljösnacket går till på ett effektivt sätt idag?
 - Kan du ge exempel i vilka sammanhang ni pratar om miljöfrågor?
13. Hur bör man prata om miljö på din avdelning idag?
 - Borde ni prata mer om miljöfrågor internt anser du?
 - Kan du ge ett konkret exempel?

FÖRETAGSKULTUR

14. Hur pratar medarbetarna om miljö i det dagliga arbetet på ”företag X”?
 - Hur ser ni på miljö på din avdelning idag?
 - Vad tycker medarbetarna om miljöarbete inom ”företag X”?
15. Hur bör man gå tillväga för att få in miljövärden i företagskulturen på ”företag X”?
 - Hur skulle man kunna jobba mer med miljöfrågor internt?
 - Hur tror du att man skulle kunna gå tillväga?

2. INTERVJUGUIDE - B

1. Berätta om din tid på ”företag X”
 - Hur länge har du varit anställd på företaget?
 - Vad är din arbetsposition på ”företag X”?
 - Vilka arbetsuppgifter har du?

MILJÖ

2. Känner du till uppförandekoden som ”koncern Y” har infört i koncernen?
 - Vad är det du känner till om uppförandekoden?
 - På vilket sätt tror du att miljöarbetet på ”företag X” kan förbättras genom de delar du känner till?
 - Känner du till något mera om uppförandekoden? Exempel?
 - Varför tror du att företaget har skapat en uppförandekod?
 - Tror du att ”företag X” miljöarbete kommer att förbättras med hjälp av uppförandekoden?
 - Varför anser du det?
3. Vad vet du om ”företag X” miljöarbete idag?

- Har du egna förslag på förbättringar kring miljöarbete som du anser att "företag X" kan arbeta med redan idag?
 - Vilka exempel har du där du anser att "företag X" arbetat med miljö?
 - Hur fungerar miljöarbetet på din avdelning?
4. Är det viktigt för dig att "företag X" tar ansvar för miljön nu och i framtiden?
 - På vilket sätt?
 5. Hur tror du att "företag X" kan förbättra sitt miljöarbete?
 - Vad tror du skulle hända då?
 - Kan du ge ett exempel när du har bidragit till bättre miljöarbete internt?
 - Hur kändes det?
 6. Hur tror du att du kan bidra till ett bättre miljöarbete internt?
 7. Får du någon utbildning i miljö idag?
 - Hur ser utbildningen ut?
 - Anser du att det saknas något i utbildningen?
 - Borde det finnas mer möjligheter till utbildning i miljö för medarbetarna?
 8. Hur ser leveransen av produkterna ut idag?
 9. Finns det några potentiella miljöförbättringar inom logistiken på "företag X"?
 - Kan du ge ett exempel?
 - Vad skulle miljöförbättringar inom logistiken kunna bidra till?

KOMMUNIKATION

10. Hur anser du att kommunikationen fungerar mellan "företag X" avdelningar?
 - Hur fungerar kommunikationen internt på din avdelning?
 - Var sker besluten inom företaget?
 - Anser du att medarbetarnas åsikter är viktiga vid beslutsfattande?
 - Hur ser kommunikationen ut vid ett beslutsfattande?
11. Hur pratar ni om miljö på "företag X" idag?
 - Kan detta arbete förbättras på något sätt?
 - Anser du att miljösnacket går till på ett effektivt sätt idag?
 - Kan du ge exempel i vilka sammanhang ni pratar om miljöfrågor?
12. Hur bör man prata om miljö på din avdelning idag?
 - Borde ni prata mer om miljöfrågor internt anser du?
 - Kan du ge ett konkret exempel?

FÖRETAGSKULTUR

13. Hur pratar medarbetarna om miljö i det dagliga arbetet på "företag X"?
 - Hur ser ni på miljö på din avdelning idag?
 - Vad tycker medarbetarna om miljöarbete inom "företag X"?
14. Hur bör man gå tillväga för att få in miljövärden i företagskulturen på "företag X"?
 - Hur skulle man kunna jobba mer med miljöfrågor internt?
 - Hur tror du att man skulle kunna gå tillväga?

3. INTERVJUGUIDE- C

1. Berätta om din tid på ”företag X”

- Hur länge har du varit anställd på företaget?
- Vad är din arbetsposition på ”företag X”?
- Vilka arbetsuppgifter har du?

MILJÖ

2. Berätta om din syn på den Code of Conduct som ska implementeras i ”företag X”
 - Varför tror du att koncernen har skapat en uppförandekod?
 - Hur ser möjligheterna ut för att kommunicera ut er code of conduct i ”företag X”?
 - Vilka kommunikationsvägar är mest lämpliga att använda på ”företag X”?
 - Hur tror du att miljöarbetet kommer att påverkas efter att Code of Conduct har implementerats?
3. Vad vet du om ”företag X” miljöarbete idag?
 - Har du egna förslag på förbättringar kring miljöarbete som du anser att ”företag X” kan arbeta med redan idag?
 - På vilket sätt arbetar ni med miljöfrågor på ledningsgruppsnivå?
 - Hur mycket utrymme ges detta?
4. Är det viktigt för dig att ”företag X” tar ansvar för miljön nu och i framtiden?
 - På vilket sätt?
 - Hur ser ni på det framtida miljöarbetet inom ”företag X”?
5. Hur tror du att ”företag X” kan förbättra sitt miljöarbete inför framtiden?
 - Vilka möjligheter anser du att du har för att arbeta med detta?
 - Vad skulle kunna vara begränsande?
 - Hur tror du att ni kan gå tillväga för att uppmuntra medarbetarna till en högre miljömedvetenhet?
 - Är detta något ni arbetar med idag?
6. Hur tror du att du kan bidra till ett bättre miljöarbete internt?
 - Anser du att dina kunskaper är tillräckliga för att kommunicera ut detta till medarbetarna?

KOMMUNIKATION

7. Hur anser du att kommunikationen fungerar mellan ”företag X” avdelningar?
 - Var sker besluten inom företaget?
 - Finns det eventuellt några informella kommunikationsvägar alternativt beslutsfattare?
 - Anser du att medarbetarnas åsikter är viktiga vid beslutsfattande?
 - Hur ser kommunikationen ut vid ett beslutsfattande?
8. Hur bör ni prata om miljö inom ledningsgruppen?
 - Anser du att ni gör detta idag?
 - Kan du ge ett konkret exempel?
 - Borde ni prata mer om miljöfrågor internt anser du?
 - På vilka sätt kan ni prata mer om miljöfrågor?

FÖRETAGSKULTUR

9. Hur tror du att synen på miljöarbete bland medarbetarna är idag?
 - Hur kan ni påverka medarbetarnas syn på miljö?
 - Anser du att miljöpratet går till på ett effektivt sätt idag?
 - Kan du ge exempel i vilka sammanhang ni pratar om miljöfrågor?
10. Hur bör ni i ledningsgruppen gå tillväga för att få in miljövärden i företagskulturen på ”företag X”?
 - Hur skulle man kunna jobba mer med miljöfrågor internt?
 - Hur tror du att man skulle kunna gå tillväga?
 - Hur ska ni arbeta för att miljöarbetet ska bli en naturlig del av företagskulturen på ”företag X”?

4. INTERVJUGUIDE - D

1. Berätta om din tid på ”företag X”
 - Hur länge har du varit anställd på företaget?
 - Vad är din arbetsposition på ”företag X”?
 - Vilka arbetsuppgifter har du?

MILJÖ

2. Känner du till uppförandekoden som ”koncern Y” har infört i koncernen?
 - Vad är det du känner till om uppförandekoden?
 - På vilket sätt tror du att miljöarbetet på ”företag X” kan förbättras genom de delar du känner till?
 - Känner du till något mera om uppförandekoden? Exempel?
 - Varför tror du att företaget har skapat en uppförandekod?
 - Tror du att ”företag X” miljöarbete kommer att förbättras med hjälp av uppförandekoden?
 - Varför anser du det?
3. Vad vet du om ”företag X” miljöarbete idag?
 - Har du egna förslag på förbättringar kring miljöarbete som du anser att ”företag X” kan arbeta med redan idag?
 - Vilka exempel har du där du anser att ”företag X” arbetat med miljö?
 - Hur fungerar miljöarbetet på din avdelning?
4. Är det viktigt för dig att ”företag X” tar ansvar för miljön nu och i framtiden?
 - På vilket sätt?
5. Hur tror du att ”företag X” kan förbättra sitt miljöarbete?
 - Vad tror du skulle hända då?
 - Kan du ge ett exempel när du har bidragit till bättre miljöarbete internt?
 - Hur kändes det?
6. Hur tror du att du kan bidra till ett bättre miljöarbete internt?
7. Får du någon utbildning i miljö idag?

- Hur ser utbildningen ut?
 - Anser du att det saknas något i utbildningen?
 - Borde det finnas mer möjligheter till utbildning i miljö för medarbetarna?
8. Efterfrågas miljövänliga produkter av kunderna?
 - Hur bemöts denna efterfrågan?
 9. När ni köper in era produkter, har ni några kriterier för miljö som måste uppfyllas?
 - Är det några kriterier som är viktigare än andra i inköpsprocessen?
 - Har ni hamnat i en situation där priset viktas högre än miljöaspekter?
 10. Kan du se någon ekonomisk vinning för ”företag X” att arbeta med miljöfrågor?
 - Anser du att ”företag X” har miljön i beaktning vid investeringsbeslut?
 - På vilket sätt? (ex. kunders krav, mer ekonomiskt, medvetenhet)
 - Påverkas ”företag X” investeringsbeslut av sina kunder?
 - Hur tror du att konjunkturen påverkar framtida miljöinvesteringar?

KOMMUNIKATION

5. Hur anser du att kommunikationen fungerar mellan ”företag X” avdelningar?
 - Hur fungerar kommunikationen internt på din avdelning?
 - Var sker besluten inom företaget?
 - Anser du att medarbetarnas åsikter är viktiga vid beslutsfattande?
 - Hur ser kommunikationen ut vid ett beslutsfattande?
6. Hur pratar ni om miljö på ”företag X” idag?
 - Kan detta arbete förbättras på något sätt?
 - Anser du att miljösnacket går till på ett effektivt sätt idag?
 - Kan du ge exempel i vilka sammanhang ni pratar om miljöfrågor?
7. Hur bör man prata om miljö på din avdelning idag?
 - Borde ni prata mer om miljöfrågor internt anser du?
 - Kan du ge ett konkret exempel?

FÖRETAGSKULTUR

8. Hur pratar medarbetarna om miljö i det dagliga arbetet på ”företag X”?
 - Hur ser ni på miljö på din avdelning idag?
 - Vad tycker medarbetarna om miljöarbete inom ”företag X”?
9. Hur bör man gå tillväga för att få in miljövärden i företagskulturen på ”företag X”?
 - Hur skulle man kunna jobba mer med miljöfrågor internt?
 - Hur tror du att man skulle kunna gå tillväga?