



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

En hållbar uppsats om intern kommunikation

- en kvalitativ fallstudie gjord utifrån ett medarbetarperspektiv

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2017

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir &
Marcus Brogeby
Författare: Malin Eklund &
Laila Shalizi

Sammanfattning

Examensarbetet i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Kandidatuppsats, Ekonomistyrning VT 17

Författare: Malin Eklund och Laila Shalizi

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir och Marcus Brogeby

Titel: En hållbar uppsats om intern kommunikation – en kvalitativ fallstudie gjord utifrån ett medarbetarperspektiv

Bakgrund och problem: Idag är det allt viktigare för företag och för samhället i stort att agera på ett sätt som är långsiktigt hållbart. Den sociala dimensionen av hållbarhetsbegreppet är den som fått minst fokus och är den dimension som företag har minst förståelse för vid implementering av hållbar utveckling. I samband med företagets aktiviteter kopplade till social hållbarhet är kommunikation ett centralt verktyg. Tidigare studier påvisar dock att kommunikationen ofta åsidosätts när nya hållbarhetsinitiativ implementeras. Särskilt tenderar kommunikationen mellan företaget och dess anställda, det vill säga den interna kommunikationen, att underskattas. Medarbetare har emellertid en viktig roll när det kommer till hållbarhetsrelaterade frågor och aktiviteter då de anses vara en viktig informationskälla av övriga intressenter.

Syfte: Att undersöka hur anställda i ett företag med en tydlig hållbarhetsprofil upplever den interna kommunikationen av social hållbarhet. Vidare är syftet att visa på vilka problem och möjligheter som upplevs föreliggande.

Avgränsningar: Studien är avgränsad till att genomföra en fallstudie där endast ett företag i Göteborg studeras. Vidare begränsas den empiriska undersökningen till att enbart fokusera på den sociala dimensionen av hållbarhetsbegreppet och hur den interna kommunikationen av denna upplevs. I studien kommer begreppen hållbar utveckling, hållbarhet och CSR användas synonymt med varandra.

Metod: Uppsatsen är en kvalitativ studie då den baseras på semistrukturerade intervjuer där sex medarbetare på Göteborg Energi AB har intervjuats. Studien inleddes med en insamling av information gällande det aktuella ämnet. Med litteratur som grund har en intervjuguide sedan utformats som användes i samband med den empiriska insamlingen. Analysen av studien bygger på den empiri som har erhållits vid intervjuerna samt den teoretiska referensram som sammanställdes vid inledningen av undersökningen.

Resultat och slutsatser: Utifrån studien har en sammanställning av medarbetarnas upplevelser kopplade till den interna kommunikationen av social hållbarhet gjorts. Därtill har en vidare analys gjorts av potentiella problem och möjligheter kopplade till empiriinsamlingen. Resultatet visar på att medarbetarna upplever att begreppet social hållbarhet är diffust. Samtidigt anser de att den interna kommunikationen av begreppet inte är tydlig på företaget. Det finns därmed en önskan hos de intervjuade medarbetarna att företaget fokuserar mer på att engagera och involvera sina anställda när det kommer till det arbete som bedrivs inom ramarna för social hållbarhet.

Förslag till fortsatt forskning:

Under studiens gång har nya tankar och idéer kommit på tal som i framtiden kan undersökas. Medarbetarnas upplevelse skulle kunna sättas i relation till vad en extern intressentgrupp har

för uppfattning. Dessa kan även jämföras med vad företaget själva ger för beskrivning. Ett annat förslag till framtida studie är också att undersöka hur organisatoriska förändringar internt påverkar företagskulturen och anställdas bild av företaget. Det hade även kunnat göras en studie som undersöker om en tydlig definition av vad social hållbarhet är, har någon betydelse för företagens arbete och framgång med frågorna.

Nyckelord: hållbarhet, social hållbarhet, medarbetare, intern kommunikation, intressentmodell

Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till de respondenter på Göteborg Energi AB som avsatt sin tid för intervjuer samt givit sitt medgivande om att vara en del av den här uppsatsen. Det är ni som gjort denna studie möjlig.

Vi vill även rikta ett tack till vår handledargrupp som har varit ett värdefullt stöd då de kommit med såväl konstruktiv kritik som goda råd och tips kring förbättring av uppsatsen. Vi vill även tacka våra handledare Gudrun Baldvinsdottir och Marcus Brogeby som givit oss vägledning genom hela uppsatsprocessen.

Tack!

Göteborg, maj 2017

Malin Eklund och Laila Shalizi

Innehållsförteckning

Kapitel 1 Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte.....	9
1.4 Avgränsning	9
1.5 Introduktion till företaget	10
1.6 Uppsatsens fortsatta disposition	11
Kapitel 2 Teoretisk referensram	12
2.1 Intressentmodellen	12
2.2 Social hållbarhet	12
2.3 Intern kommunikation	13
2.3.1 Intern kommunikation av hållbarhet	14
2.4 Medarbetarens roll	15
Kapitel 3 Metod	16
3.1 Studiens utformning samt innehåll.....	16
3.2 Urval	16
3.2.1 Val av företag	16
3.2.2 Val av respondenter	16
3.3 Datainsamling.....	17
3.3.1 Primärdata.....	17
3.3.2 Sekundärdata.....	18
3.4 Litteraturgenomgång	18
3.5 Bearbetning av empiri	18
3.6 Kritisk metoddiskussion	18
3.6.1 Etiska aspekter	18
3.6.2 Studiens kvalitet.....	23
3.7 Källkritik.....	25
Kapitel 4 Empiriredovisning	21
4.1 Presentation av företaget	21
4.2 Intervjuer.....	27
4.2.1 Social hållbarhet	21
4.2.2 Intern kommunikation.....	24
4.2.2.1 Intern kommunikation av social hållbarhet.....	26
4.2.3 Medarbetarens roll	27
Kapitel 5 Analys	29
5.1 Intressentmodellen.....	37
5.2 Social hållbarhet	38
5.3 Intern kommunikation.....	40
5.3.1 Intern kommunikation av social hållbarhet	41
5.4 Medarbetarens roll	32
Kapitel 6 Slutsats	34
6.1 Slutsats.....	44
6.2 Studiens bidrag.....	35
6.3 Studiens begränsningar	35

6.4 Förslag till fortsatta studier	36
Kapitel 7 Referenser	37
Bilaga 1 Inledande kontaktmail till studiens respondenter.....	41
Bilaga 2 Intervjuguide	55

Kapitel 1 Inledning

I uppsatsens inledande kapitel ges en beskrivning av studiens ämnesområde och kontext. Bakgrundsinformation och problemdiskussion presenteras som mynnar ut i studiens frågeställning och syfte. Vidare redogör kapitlet även för studiens avgränsningar samt introducerar kortfattat studiens fallföretag.

1.1 Bakgrund

På senare år har det blivit allt viktigare för företag och för samhället som stort att agera på ett sätt som är långsiktigt hållbart. En inställning som bygger på en ekologisk, en social och en ekonomisk dimension av utveckling (Världsnaturfonden, 2017). Diskussionen kring hållbarhet uppmärksammades på 1980-talet i samband med att FN:s kommission för Miljö och Utveckling tillsatte den så kallade Brundtlandkommissionen som utvecklade rapporten Vår Gemensamma Framtid (WCED, 1987). Rapporten redogjorde för världens resurs- och miljöproblem och arbetade fram begreppet hållbar utveckling som lösningen på problemen. Begreppet fick tack vare rapporten ett stort genomslag (Världsnaturfonden, 2008). Att arbeta med CSR (Corporate Social Responsibility) blev som en konsekvens en allt viktigare fråga för företagen, inte minst på grund av yttre påtryckningar och utmaningar om att agera ansvarsfullt och i enlighet med vad som anses vara hållbart (Nilsson & Olve, 2013).

CSR handlar om företagens ansvar gentemot samhället i helhet, och bygger på att företag ska agera långsiktigt genom att väva in sociala och ekologiska aspekter utöver det ekonomiska vinstintresset (Collier & Esteban, 2007). Aktörer på marknaden måste alltså ta ett allt större ansvar och att idag endast ha målsättningar kopplade till maximerad vinst anses inte vara tillräckligt. Orsaker till varför kraven på ett hållbart agerande har ökat är många. Bland annat beror det på att företagen idag verkar mer utbredd i och med globaliseringen, och påverkar därmed fler intressenter än tidigare. Lagstiftare, institutioner och andra externa intressenter sätter även större press på företaget genom nya regleringar (Collier & Esteban, 2007). Detta har resulterat i att arbeta med hållbarhet idag inte längre ses som en potentiell konkurrensfördel, utan snarare som en nödvändighet och som en självklar del i företagets strategi och affärsidé (Falkenberg & Brunsael, 2011).

Det kan dock urskiljas stora skillnader i olika branscher gällande vilken typ av hållbarhetsarbete och frågor relaterade till begreppet som prioriteras. Branscher som energi, vatten och el ligger i det översta skiktet när det gäller till exempel miljöarbete (Verksamt, 2017). Andra områden som vård, omsorg och utbildning arbetar istället mest med etiska frågor som kan kopplas till den sociala aspekten av hållbarhet. Det finns med andra ord variationer mellan olika branscher då det kan falla sig mer eller mindre naturligt att en av dimensionerna prioriteras högre än de andra (Verksamt, 2017).

Att inkludera den sociala dimensionen av hållbarhet är en trend som är på uppgång då allt fler företag i olika branscher har förstått att även social hållbarhet kan leda till en ökad affärsnytta (Hahn et al., 2016). Att arbeta mer med social hållbarhet ingår dessutom i FN:s utvecklingsagenda, Agenda 2030, som består av 17 globala mål för hållbar utveckling. Agendan understryker behovet av att förutom miljö och ekologiska aspekter även arbeta med social hållbarhet i form av till exempel minskad ojämlikhet, hälsa och välbefinnande samt att arbeta mot fredliga och inkluderande samhällen. Målen ska uppnås i ett samarbete mellan nationella och lokala myndigheter, organisationer och föreningar, forskare och näringslivet (FN-förbundet, 2017).

När det kommer till hållbarhet, och därmed social hållbarhet, är det av stor vikt att företaget kan samspela med sin omgivning. Det är viktigt att de förhåller sig till sina olika intressenter för att på så sätt skapa långsiktiga och hållbara utvecklingsprocesser som fungerar för alla (Kataria et al., 2016). För att företag ska kunna ta hänsyn till sina intressenter så krävs bland annat en fungerande kommunikation som kan fånga upp åsikter och behov, vilken i slutändan också utgör en essentiell del av förståelsen och implementeringen av arbetet. I samband med kommunikation av hållbarhet betraktas de anställda som en viktig intressentgrupp då de innehar en nyckelfunktion när det kommer till implementeringen av området i den operativa verksamheten. Dessutom ses de som en värdefull informationskälla av övriga intressenter (Dawkins, 2005).

1.2 Problemdiskussion

Den sociala aspekten av hållbarhetsbegreppet är den dimension som betraktas vara minst definierad och anses dessutom vara den dimension som företag har minst förståelse för vid implementering av hållbar utveckling. Därav riktas det oftast mindre uppmärksamhet mot social hållbarhet i jämförelse med den ekonomiska och ekologiska aspekten (Oyevaar et al., 2016). Detta då flera företag fortfarande ser på området som ett sidospår, även om många företag kommit en bra bit på vägen och arbetar med att den sociala aspekten ska bli mer inkluderad (Hahn et al., 2016).

För företag som profilerar sig som ett hållbart företag öppnar sig möjligheter, men även utmaningar då arbetet innebär stora investeringar samt ett löfte om att agera på ett visst sätt (Dawkins, 2005). Att lyssna till företagets olika intressenter och att kunna uppfylla deras behov är därmed centralt och en viktig komponent för att relationen mellan företaget och dess intressenter ska lyckas är kommunikation (Dawkins, 2005; Uusi-Rauva & Nurkka, 2010).

Hur och på vilket sätt företaget väljer att kommunicera med sina olika intressenter kan komma att bli avgörande för hur väl de kommer kunna kapitalisera på de fördelar som kommer med att profilera sig och uppfattas som ett hållbart företag (Dawkins, 2005). Dock har det påvisats att kommunikation ofta åsidosätts av företagen när nya hållbarhetsinitiativ implementeras (Clark, 2000; Dawkins, 2005). Särskilt tenderar kommunikationen mellan företaget och dess anställda, det vill säga den interna kommunikationen, att underskattas. De anställda har emellertid en central roll när det kommer till hållbarhetsrelaterade frågor och aktiviteter (Dawkins, 2005). Detta då det är bland annat genom de anställda som externa intressenter kommer i kontakt med företaget och dess verksamhet (Stuart, 1999). Ofta anses just de anställda vara företagets experter av intressenter utifrån. Det är även de anställda som är företagets ambassadörer vilket gör att vad de tycker och vad för bild de väljer att kommunicera kan vara avgörande för vad andra parter får för uppfattning (Dawkins, 2005). Inkonsekvenser mellan vad som kommuniceras internt och externt kan således komma att vara avgörande för företagets trovärdighet och legitimitet (Stuart, 1999). Det finns med andra ord en överhängande risk att företagen inte kommer uppfattas som seriösa och engagerade om de inte lyckas övertyga sina intressenter, interna såväl som externa, att de uppfyller de krav och målsättningar de har för hållbarhet och därmed sociala, miljömässiga och etiska frågor (Collier & Esteban, 2007).

Kommunikation av hållbarhet är ett ämne som det gjorts tidigare studier inom. Dock verkar majoriteten av dessa studier ha gjorts utifrån ett externt perspektiv, det vill säga hur företag kommunicerar med sina externa aktörer (Chong, 2007). Bland annat undersöker Reilly & Hynan (2014) hur olika företag inom olika branscher använder sociala medier och andra externa rapporter för att kommunicera om hållbarhet. Resultatet av studien visar på att vad för

typ av kommunikationskanal företag och branscher väljer att använda sig av främst beror på vilka frågor och aktiviteter kopplat till hållbarhet som företagen vill lyfta fram. Dirsmith & Covaleski (1983) lyfter i sin studie vikten av den externa kommunikationen är mellan olika organisationer i samband med utvecklingen av organisatoriska normer. Det är enligt författarna viktigt att organisationer interagerar med sin omgivning då de på så sätt kan fånga upp de normer och trender som finns runt omkring dem. Vidare har Lodhia (2014) gjort en studie där hon undersöker och identifierar faktorer som påverkar företags användande av internet när det kommer till kommunikation av hållbarhet. Författaren konkluderar i sin artikel att organisationer inte använder webbens fulla potential när det kommer till kommunikation av hållbarhet.

Att studera ämnet ur medarbetarens synvinkel och därmed lägga större fokus på intern kommunikation är ett mer utforskat ämne (Kataria et al., 2013). Medarbetarna är som tidigare nämnts en central tillgång och länk för företag och dess hållbarhetsrelaterade arbete, inte minst för den externa uppfattningen (Dawkins, 2005). Hur väl företaget lyckas kommunicera och nå ut med sitt budskap hos sina anställda är således av stor vikt för hur budskapet ska tas emot i nästa led. Förhoppningen med denna studie är därmed att bidra med förståelse samt tankar och idéer kring styrning av företagets interna kommunikation som kan kopplas till social hållbarhet. Det ämnas göra genom att ge företag och ledare en inblick i hur deras medarbetare upplever den information som delges internt.

Ovanstående bakgrund och problemdiskussion har resulterat i följande frågeställning:

- Hur upplever medarbetare den interna kommunikationen av social hållbarhet?

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är således att undersöka hur anställda i ett företag med en tydlig hållbarhetsprofil upplever den interna kommunikationen av social hållbarhet, samt att visa på vilka problem och möjligheter som upplevs föreliggande.

1.4 Avgränsning

Studien är avgränsad till att genomföra en fallstudie där endast ett företag i Göteborg studeras. Detta för att kunna göra flera personliga intervjuer på samma företag, vilket här anses ge ett mer rättvisande bidrag än att intervjua färre personer men på fler företag.

Vidare begränsas den empiriska undersökningen till att enbart fokusera på den sociala dimensionen av hållbarhet och hur den interna kommunikationen av denna upplevs. Begränsningen är en konsekvens av att social hållbarhet är ett område inom hållbarhet som har fått relativt lite fokus givet de andra två dimensionerna.

Begreppen hållbar utveckling, hållbarhet och Corporate Social Responsibility används oftast synonymt med varandra vilket kan orsaka förvirring kring betydelsen av koncepten. Eftersom termerna dock delar visionen om att skapa balans mellan de ekonomiska, miljömässiga och de sociala aspekterna i en organisation så är det enligt Montiel (2008) under dessa förutsättningar allmänt accepterat att använda begreppen liktydigt. Begreppen kommer därför betraktas som synonyma även i denna studie.

1.5 Introduktion till företaget

Ett företag som visar stort intresse för hållbarhetsområdet är energibolaget Göteborg Energi AB. Organisationen satsar mycket på att integrera hållbarhet i sin verksamhet vilket tydligt märks av i deras vision “ett hållbart Göteborgssamhälle”, där företaget bland annat strävar efter att producera ren och förnybar energi. De vill även utveckla smartare kollektivtrafik, tillverka hållbara bostäder och bidra till en sundare livsstil i Göteborgs Stad (Göteborg Energi AB, 2017). Inom området för hållbarhet kan det utläsas att fokus för Göteborg Energi AB precis som för många andra energibolag främst ligger på miljön. Fokus riktas även på den sociala dimensionen av begreppet där företaget bland annat arbetar med frågor som berör likabehandling, deras sociala ansvar på arbetsmarknaden och att vara en god och attraktiv arbetsgivare för deras medarbetare (Göteborg Energi AB, 2016).

Göteborg Energi AB anses vara ett passande fallföretag för denna studie då företaget tydligt kommunicerar att just hållbarhet är en kärnfråga. Att det även är ett företag verksamt i energibranschen och därmed precis som många andra inom branschen fokuserar på miljöaspekten i första hand gör att vi vill undersöka hur de arbetar med någon av de andra såväl viktiga dimensionerna, vilket i den här studien blivit den sociala aspekten.

1.6 Uppsatsens fortsatta disposition

Kapitel 2 Teoretisk referensram

Här presenteras den teori som behövs för att kunna besvara studiens frågeställning. Kapitlet börjar med att presentera intressentmodellen och för att sedan komma in på social hållbarhet. Vidare presenteras intern kommunikation, intern kommunikation av hållbarhet och avslutas med att resonera kring medarbetarens roll.

Kapitel 3 Metod

Metodkapitlet redogör för studiens utformning samt studiens tillvägagångssätt där urval, datainsamling och bearbetning av empiri diskuteras. Kapitlet avslutas med en kritisk metoddiskussion där fokus är på trovärdigheten i studien.

Kapitel 4 Empiri

I det här kapitlet presenteras studiens insamlade empiri som består av information hämtad från sex stycken gjorda intervjuer med medarbetare på Göteborg Energi AB samt bakgrundsfakta om företaget. Kapitlets struktur följer den teoretiska referensramen.

Kapitel 5 Analys

Här analyseras studiens empiri med hjälp av den teoretiska referensramen. Även analysens struktur följer den teoretiska referensramens struktur där varje område analyseras var för sig.

Kapitel 6 Slutsats

Det avslutande kapitlet utgår från analysen och presenterar en slutsats som syftar till att besvara studiens forskningsfråga. Slutligen definieras studiens bidrag, studiens begränsningar samt förslag till vidare forskning.

Kapitel 2 Teoretisk referensram

Med teoretiska referensramen sätts gränserna för vad som ämnas att ta reda på under empiriinsamling. Här presenteras de ämnesområden samt nyckelbegrepp som valts att användas i denna studie. Kapitlet inleds med att beskriva intressentmodellen. Vidare redogörs det även för tre olika temaområden: social hållbarhet, intern kommunikation och intern kommunikation av hållbarhet.

2.1 Intressentmodellen

Löhman & Steinhotz (2003) menar att det finns en tydlig koppling mellan organisationers hållbarhetsarbete och intressentmodellen. Detta då modellen bygger på organisationens samspel med sin omgivning i form av olika intressenter som företag måste förhålla sig till för att skapa ett långsiktigt och hållbart värde. Definitionen av en intressent innefattar olika aktörer som antingen har någon form av inflytande över organisationens handlingar eller som påverkas av handlingarna (Freeman, 1984). Detta beskrivs som "...any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organizations objectives" (Freeman 1984, 46). Olika intressenter har olika intressen, därmed bör företag identifiera de viktigaste intressenterna för att kunna tillgodose deras behov. Intressentgrupper kan till exempel vara anställda, leverantörer, aktieägare, kunder samt staten (Polonsky, 1995).

Andriof et al. (2002) menar att företag behöver ha ett bredare engagemang utöver den finansiella aspekten. Genom att påvisa att organisationer förutom aktieägarnas intressen också måste ta hänsyn till andra intressenter för sin överlevnads skull riktas uppmärksamheten förutom vinstmaximering även till andra aspekter, som till exempel samhälls- och miljömässigt ansvar. Andriof et al. (2002) anser att samtidigt som det ständigt pågår ett maktspel mellan olika intressenter så finns det ett ömsesidigt intresse hos intressenterna att förhålla sig till varandra. Det uppstår därmed ett slags beroendeförhållande mellan intressenterna som alltid bör underhållas.

Det finns även kritik riktad mot intressentmodellen. Genom att undersöka betydande intressentgrupper som till exempel anställda, kunder och leverantörer så uppstår en risk i att företaget ignorerar de olikheter som finns inom grupperna (Harrison & Freeman, 1999). En annan kritik gentemot modellen är att den framhåller ett slags naivt synsätt om att det inte finns några motsättningar bland de olika intressenterna utan att deras åsikter alltid stämmer överens. Detta eftersom att modellen inte lyfter vad som bör göras om intressenternas intressen går i motsatt riktning (Peach 1995, refererad i Albaek 1988, 92).

Trots denna kritik anses ändå intressentmodellen vara relevant för studien då modellen har haft ett stort genomslag inom forskning av relationen mellan företag och hållbarhet. Modellen har anammats i syfte att förstärka argumenten för hållbarhet samt att sätta ämnet i ett större sammanhang (Uusi-Rauva & Nurkka, 2010). Modellen har även visats ha betydelse för forskningen kring kommunikation av hållbarhet där en viktig komponent handlar om att kunna lyssna, ta till sig och dela information med sina intressenter. Olika intressentgrupper har varierande behov av information vilket leder till olika typer av kommunikationsutmaningar som företaget måste ta itu med (Dawkins, 2005).

2.2 Social hållbarhet

Hållbar utveckling kan idag komma till uttryck på flera olika sätt, den mest vedertagna definitionen av begreppet är kanske dock Brundtlandkommissionens definition som lyder: "En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra

kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov” (WCED, 1987,43). Det är med andra ord långsiktigt nyttjande av resurser som är i fokus och begreppet innefattar tre olika dimensioner: ekologisk hållbarhet, social hållbarhet och ekonomisk hållbarhet (Vallance et al., 2011).

Av de tre dimensionerna har social hållbarhet visat sig vara ett komplext begrepp som dessutom har hamnat i skymundan då ett större fokus istället har riktats åt de två andra dimensionerna miljö och ekonomi (Vallance et al., 2011). Det har konstaterats att konceptet är svårdefinierat vilket har resulterat i att det idag finns en rad olika definitioner (Vallance et al., 2011). Sachs (refererad i Vallance et al., 2011, 343) menar att social hållbarhet bland annat kan kopplas till social homogenitet, rättvisa inkomster samt tillgång till varor, service och arbete. Social hållbarhet inkluderar även kulturell hållbarhet samt att det handlar om att kunna balansera externa samhällspåtryckningar, utveckling och förändringar, samtidigt som demokrati och mänskliga rättigheter måste försvaras och bevaras. Vidare menar Hahn et al. (2016) att det i grund och botten handlar det om att bidra till ett socialt hållbart samhälle där företag bygger affärsnytta och samtidigt medverkar i att minska samhällsproblemen. Genom att göra det utvidgas verksamhetens syfte till att inte bara förbättra sin egen position utan även göra gott för andra intressenter. Dagens företag står inför valet att bygga affärsmodeller som ger vinster på andra människors bekostnad eller bygga modeller som faktiskt bidrar till att skapa nytta för andra, där det andra alternativet representerar det långsiktiga och mest hållbara tänket (Hahn et al., 2016).

Enligt Dillard et al. (2009) kan social hållbarhet kopplas till det som är företagets ansvar gentemot samhället i stort. Begreppet handlar även om att skapa riktlinjer inom organisationen som ska se till att medarbetare kan skapa en balans mellan familje- och arbetslivet vilket är en nödvändighet för att minska risken för utbrändhet. Löhman & Steinhotz (2003) menar i sin tur att människor söker någon form av mening med sitt arbete utöver den ekonomiska kompensationen. Detta gäller särskilt i ett land som Sverige då de grundläggande behov redan är tillfredsställda. Av denna anledning är företagets mål av stor vikt för de anställda då individuella värderingar och behov även kommer till uttryck på arbetsplatsen. De ställer därmed höga krav på att företag handlar på etiskt riktigt sätt för att de anställda ska stanna kvar. Eftersom företag är beroende av sina anställda och deras kompetens så anses det sociala ansvaret hos företag ligga i att se till att behålla kompetent personal.

McKenzie (2004) menar på att definitionen av begreppet skulle kunna förenklas om vi istället för att försöka hitta en generell och allmängiltig definition som fungerar globalt fokuserar på att definiera begreppet på en lokal nivå. Littig & Griebler (2005) anser i sin tur att social hållbarhet idag inte handlar så mycket om hur begreppet definieras utan fokus ska istället vara på agerande och resultat då det är det som det i slutändan räknas. Social hållbarhet är en social lärandeprocess och ett begrepp som utvecklas och förändras över tid i takt med att samhället utvecklas.

2.3 Intern kommunikation

Att ha en fungerande intern kommunikation är idag ett centralt och viktigt verktyg för företag (Chmielecki, 2015). Intern kommunikation kan definieras som “transaktioner mellan individer och grupper inom organisationen, på olika nivåer, och inom olika områden” (Frank & Brownell 1989, refererad i Chmielecki 2015, 26). I samband med den interna kommunikationen spelar därmed de anställda en viktig roll. Genom en fungerande intern kommunikation ökar medarbetarnas förståelse för bland annat företagets kultur, etik, och yttre miljö samt bidrar med förändrade beteenden inom organisationen (Spitzer & Swider, 2003).

Målet kan bland annat vara att effektivt kunna dela information om förändringar och nya satsningar eller att sprida ökad förståelse för ett visst affärsområde. En fungerande intern kommunikation är dessutom viktig för den externa kommunikationen då medarbetare betraktas som värdefulla informationskällor av externa parter (Dawkins, 2005).

Hur och på vilket sätt företaget väljer att nå ut till sina medarbetare skiljer sig då det finns flera olika typer av kommunikationskanaler att arbeta med. En del förespråkar kommunikation genom fysiska möten medan andra använder sig av olika typer av skriven kommunikation och medier. Genom ett fysiskt möte skapas möjligheter för direkt diskussion och reflektion där mottagaren av informationen kan ställa följdfrågor och komma med feedback. Med skriven kommunikation delas informationen istället genom bland annat intranät, nyhetsbrev, rapporter, bloggar och mailutskick där utrymmet för diskussion och feedback kan vara mer begränsad (Kataria et al., 2013).

Vidare finns det olika vägar för kommunikationen att gå inom organisationen (Tourish, 2005). "Upward communication" är information som sprids nerifrån och upp och är information som delas från medarbetare till ledning. Tourish (2005) menar att en av fördelarna med "Upward communication" är att denna typ av intern kommunikation medför öppenhet och transparens vilket minskar risken för arbetsrelaterade konflikter. Den kan även gynna inlärningsprocessen vid till exempel organisatoriska förändringar. Samtidigt finns det en problematik när det kommer till "Upward communication" som handlar om att alla chefer inte är öppna för feedback, i synnerhet negativ feedback som rör deras beslutfattande (Tourish, 2005). "Downward communication" är istället sådan information som kommuniceras ut från ledning och beslutsfattare ner till de anställda, det vill säga uppifrån och ner. Kommunikationen bygger då på att ledningen ger någon form av direktiv eller riktlinjer till de underordnade (Larsson, 2008). Bristerna med denna typ av kommunikation är att informationen kan förvrängas när den går genom olika mellanhänder. Dessutom tenderar mellanchefer att medvetet vinkla informationen som går vidare till de anställda, vilket resulterar i att den slutgiltiga informationen inte helt stämmer överens med ledningens primära meddelande (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

2.3.1 Intern kommunikation av hållbarhet

Intern kommunikation är ett viktigt verktyg för att nå ut och kunna involvera hela organisationen då hållbarhet inte är ett arbete som kan bedrivas enbart i toppen av företaget utan bör engagera hela organisationen och kräver en kollektiv insats (Kataria et al., 2013). Detta bland annat på grund av att de strategier kring CSR som utarbetas av ledningsgrupper måste kommuniceras vidare till andra medarbetare för att implementeringen och förståelsen av ämnet ska genomsyra hela organisationen (Uusi-Rauva & Nurkka, 2010).

Welch & Jackson (2007) påpekar i sin artikel att istället för att betrakta de anställda som en enda stor grupp bör dessa delas in i olika segment beroende på till exempel arbetsuppgifter, position och informationsbehov. Informationen och sättet den kommuniceras på internt bör sedan anpassas därefter i syfte att bli så betydelsefull som möjligt för så många som möjligt inom företaget (Barrett, 2002). En liknande tanke går att finna hos Morsing & Schultz (2006) som har tagit fram tre olika strategier som lämpar sig just för intern kommunikation av hållbarhet, och därmed kan appliceras även på social hållbarhet. Dessa strategier är baserade på hur företagen väljer att dela information med sina intressenter, vilket här kan relateras till de anställda, och delas in i kategorierna "stakeholder information", "response" och "involvement". "Stakeholder information"-strategin handlar om att endast dela information

med en specifik intressentgrupp och är således en form av envägskommunikation. Strategierna "response" och "involvement" är i sin tur exempel på strategier för tvåvägskommunikation av hållbarhet, där response-strategin samlar in information från sina intressenter i syfte att ta reda på vad de har för informationsbehov för att sedan kunna skraddarsy sin kommunikation. Denna strategi är dock vad författarna kallar asymmetrisk då strategin går ut på att påverka mottagarens uppfattning utan att egentligen ändra och anpassa sitt egna arbete som i det här fallet är kopplat till social hållbarhet. Involvement-strategin å andra sidan engagerar den specifika intressentgruppen de valt att fokusera på och för en dialog med dessa i syfte att faktiskt kunna anpassa och utveckla sitt arbete. Detta eftersom att intressentens engagemang anses vara centralt för att kunna skapa förståelse och kunna anpassa informationen i syfte att få deras stöd (Morsing & Schultz, 2006).

2.4 Medarbetarens roll

Eftersom att det har blivit viktigare för företag att arbeta med miljömässiga, ekonomiska och sociala aspekter blir det även allt mer viktigt att skapa förståelse för hur olika intressenter påverkas av att företaget arbetar aktivt med hållbarhet (Hameed et al., 2016). Företagets anställda är en intressentgrupp som har visat sig ha en central roll för kommunikation av hållbarhet, både den interna och externa (Dawkins, 2005). Detta främst eftersom medarbetarna anses vara en viktig informationskälla som kan förmedla organisationens aktiviteter och riktlinjer gällande hållbarhet till övriga intressenter. Deras engagemang påverkar i allra högsta grad hur pass integrerat CSR är i det dagliga arbetet och är således en viktig länk mellan företaget och dess externa parter. Genom sina anställda får företaget till exempel möjlighet att visa på att hållbarhet är en del av kärnverksamheten och att arbetet de gör faktisk genererar resultat (Collier & Esteban, 2007).

Att tro att alla anställda inom företaget är fullt medvetna om företagets strategier och policys rörande CSR är dock en vanlig men missvisande tanke (Haugh & Talwar, 2010). Många medarbetare är inte speciellt insatta inom området så länge det inte är något som har direkt påverkan på eller ingår i deras dagliga arbete. En konsekvens av detta blir således att när nya strategier och rutiner gällande till exempel social hållbarhet ska kommuniceras och implementeras kan de uppstå hinder och problem om ledningen förutsätter en viss kompetensnivå som i verkligheten inte existerar. Ser företaget CSR som en del av kärnverksamheten bör också företaget se till att kunskapen inom området är genomgående hos alla eftersom att detta påverkar den långsiktiga överlevnaden för företaget (Haugh & Talwar, 2010).

Enligt Haugh & Talwar (2010) blir lärandet mer intressant och meningsfullt när medarbetarna själva får vara med och delta i det arbete företaget bedriver inom ramarna för hållbarhet. Kunskapsnivån beror även till stor del på hur de anställda själva väljer att ta emot uppgiften och för att kunna leverera måste de enligt Collier & Esteban (2007) först och främst känna sig motiverade, samt att det måste finnas tillräckligt med intresse och kunskap för att fullfölja de utmaningar som kan uppstå på vägen (Collier & Esteban, 2007; Haugh & Talwar, 2010).

Kapitel 3 Metod

I detta kapitel presenteras studiens metod och forskningsansats. Därefter redogörs för val av fallföretag och respondenter samt hur vi gått tillväga när data samlats in. Vidare beskrivs hur empirin har bearbetats. Kapitlet avslutas med en diskussion av etiska aspekter samt källkritik.

3.1 Studiens utformning samt innehåll

Uppsatsen bygger på en fallstudie som syftar till att undersöka hur medarbetare i ett företag uppfattar det arbete som bedrivs inom ramarna för hållbarhet. Studien baseras på semistrukturerade intervjuer där sex individer intervjuas och är därmed en kvalitativ studie. För att få en djupare och mer fullständig uppfattning av ämnet har fokus varit på att försöka förstå intervjupersonernas upplevelser i form av intryck, åsikter samt tankar kring det valda ämnesområdet. Detta karaktäriserar enligt Holme & Solvang (1997) den kvalitativa metoden. Kvalitativ metod fokuserar även på ord och hur människan uppfattar den sociala verkligheten snarare än mätningar och statistiska analyser. Metoden tar därmed avstånd från det naturvetenskapliga synsättet (Bryman & Bell, 2013), något som vi i denna studie valt att göra. Studien antas vara deskriptiv då den ämnar undersöka ett företag och beskriva medarbetares upplevelser kring den interna kommunikationen av hållbarhet (Lekvall & Wahlbin, 2001).

Studien inleddes med en insamling av information gällande det aktuella ämnet i form av en litteraturgenomgång som söktes i redan existerande forskning. Med litteratur som grund utformades sedan en intervjuguide som har använts i samband med den empiriska insamlingen. Studiens analys bygger på den empiri som erhöles vid intervjuerna samt den teoretiska referensram som sammanställdes vid inledningen av undersökningen. I vissa tillfällen har det ansetts vara nödvändigt att återgå till referensramen för att hitta ytterligare teoretiskt stöd eftersom intervjuerna genererade ny information vars innehåll saknade förankring i den ursprungliga teoretiska referensramen. Analysen genererade i sin tur ett kapitel där slutsatser presenteras och förslag till fortsatta studier tas upp.

3.2 Urval

3.2.1 Val av företag

Valet av företag för denna fallstudie har gjorts utifrån ett antal kriterier. Företaget ska vara relevant vilket här menas att företaget ska ha en tydligt kommunicerad hållbarhetsprofil och aktivt arbeta med frågan. Storleken på företaget anses också ha betydelse för studien då ett stort eller medelstort företag antas ha ett mer omfattande hållbarhetsarbete, samt att de antas ha processer för hur kommunikation av hållbarhet ska ske. I denna rapport intervjuas medarbetare på Göteborg Energi AB, ett företag som betraktas som stort då de lever upp till Bolagsverkets villkor för stora företag (Bolagsverket, 2017). Andra betydelsefulla kriterier för studien är representation, tillgänglighet och transparens då vi i denna studie är beroende av att få tillgång till medarbetarna samt att de anställda tillåts vara öppna och transparenta i samband med intervjuerna.

3.2.2 Val av respondenter

När Göteborg Energi AB kontaktades önskade vi att få intervjuva sju till tio medarbetare, både manliga och kvinnliga i varierande åldrar. De anställda skulle helst komma från olika avdelningar, ha olika arbetsuppgifter och inte inneha någon form av chefsposition. Fördelen med att intervjuva medarbetare från olika avdelningar är att det ger studien en chans att fånga upp potentiella variationer i upplevelsen av den interna kommunikationen på de olika enheterna. Dettas anses i sin tur bidra till en mer rättvis helhetsbild av företagets anställdas

upplevelser. Av samma anledning önskade vi att få intervjua medarbetare med olika arbetsroller.

Sex stycken medarbetare intervjuades som har olika arbetsroller samt som tillhör olika avdelningar. Då en mättnad i svaren och en antydning till trend upplevdes redan efter sex stycken genomförda intervjuer ansågs det inte vara nödvändigt att fortgå med fler intervjuer för att uppnå det från början önskade antalet på mellan sju och tio stycken. Respondenterna är i denna studie anonyma och har därmed namngivits som "respondent" och en individuell siffra mellan ett och sex som slumpmässigt valts ut. Att bevara anonymiteten och säkerställa att det inte ska gå att identifiera vilka respondenterna är, vad de har för roll på företaget eller var de arbetar har varit viktigt och därför presenteras varken deras roll på företaget eller vilken avdelning de arbetar för.

3.3 Datainsamling

3.3.1 Primärdata

Studiens insamlade primärdata har enbart varit i form av personliga intervjuer. Då studiens syfte är att försöka beskriva hur medarbetare upplever ett fenomen har personliga intervjuer av semistrukturerad karaktär ansetts vara det givna i syfte att kunna besvara forskningsfrågan. Detta för att säkerställa kvalitén av studien samt för att få bästa möjliga förståelse (Bryman & Bell, 2013). Semistrukturerade intervjuer ger enligt Bryman & Bell (2013) respondenten frihet och flexibilitet att utforma svaren på sitt eget sätt inom ramen för de specifika teman som författarna vill beröra. Flexibilitet har ansetts vara en viktig faktor för att de intervjuade medarbetarna ska få möjlighet att ge en så rättvis bild som möjligt av ämnet.

Det var Göteborg Energi AB:s HR-strateg som kontaktades i ett första skede via ett introducerande e-mail (se bilaga 1) där en kort beskrivning av studiens utformning och syfte gavs. För att sedan komma i kontakt med medarbetarna skickades ytterligare e-mail ut för att kunna bestämma tid och plats för intervju. Innan intervjutillfället skickades även en intervjuguide som förberetts i enlighet med den struktur och de tips som ges i Bryman & Bell (2013) ut till alla respondenter (se bilaga 2). Detta med avsikten att ge de intervjuade en chans till förberedelse och en kännedom av intervjuens innehåll.

En intervjuguide ger forskaren möjlighet till att få information om respondentens upplevelser av sin sociala verklighet och anses passa bra för denna typ av studie då det även ger respondenten frihet i att utforma sina svar på sitt egna sätt (Bryman & Bell, 2013).

Respondenterna fick möjligheten att välja mellan att intervjuas via ett personligt möte eller via Skype. I samtliga fall så valde respondenterna att bli intervjuade genom ett personligt möte i anknytning till deras kontor. Innan intervjuerna påbörjades gav vi en kort presentation kring vilka vi är samt en genomgång av studiens syfte. Intervjuerna följde strukturen i intervjuguiden, där respondenterna fick börja med att berätta om sig själva samt om deras roll på företaget. Sedan fick de beskriva sin allmänna uppfattning av Göteborg Energi AB. Därefter följdes de teman i intervjuguiden vilka var social hållbarhet, intern kommunikation av social hållbarhet samt medarbetarens roll. Efter att samtliga teman hade berörts så fick respondenterna även möjligheten att tillägga information. Alla intervjuer spelades in efter godkännande från respondenterna förutom en då respondenten i det här fallet önskade att endast anteckningar skulle tas. Intervjuerna varade mellan 30–50 minuter beroende på respondenternas svar.

3.3.2 Sekundärdata

Den sekundärdata som legat till grund för studien är information hämtad från Göteborg Energi AB:s hållbarhets- och årsredovisning samt från deras egen hemsida.

3.4 Litteraturgenomgång

Studiens teoretiska referensram grundar sig i vetenskapliga artiklar och böcker, både tryckta och elektroniska källor, som hämtats från Göteborgs Universitetsbibliotek. Bibliotekets funktion "Supersök" har använts vid sökning av litteratur. Verktöget har givit oss tillgång till deras bibliotekskatalog GUNDA och därmed databaserna Libris och Business Source Premier. Dessutom har söktjänsten Google Scholar använts vid sökning av artiklar samt tidigare studier.

Frekventa sökord innefattar: hållbarhet, social hållbarhet, medarbetare, intern kommunikation, intressentmodell

3.5 Bearbetning av empiri

Bearbetningen av intervjuerna har gjorts genom transkribering och även transkriberingen har följt struktur och tips som angivits i Bryman & Bell (2013). Transkriberingen resulterade i en tydligare bild av den insamlade empiri, och underlättade senare vid strukturering och kategorisering av data. Kategoriseringen har gjorts utefter referensramen och har matchats under de olika rubrikerna.

Respondenterna Göteborg Energi AB fick via e-mail ta del av och godkänna empirin innan analysen påbörjades. De hade då även möjlighet att komma med korrigering eller ha åsikter kring informationen som skrivits ner.

3.6 Kritisk metoddiskussion

3.6.1 Etiska aspekter

När en kvalitativ studie som baseras på intervjuer genomförs finns det ett antal etiska aspekter som bör tas i beaktande. Trost (2012) understryker vikten av att dessa mycket noggrant övervägs. Etiska aspekter kan bland annat handla om frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet (Bryman & Bell, 2013). Detta har tagits hänsyn till genom att HR-strategen på Göteborg Energi AB, som under denna studie haft en koordinerande roll, har genom e-mail givit sitt samtycke till att företaget får omnämnas i rapporten. Även de intervjuade medarbetarna tillfrågades om de kunde omnämnas. Då flera av respondenterna önskade att vara anonyma togs ett beslut om att samtliga medarbetare i denna studie kommer vara anonyma. De har också fått ta del av allt material som producerats och även här givit sitt godkännande. Respondenterna även har varit informerade om vilka områden som intervjun skulle beröra innan denna ägde rum samt haft möjlighet till synpunkter och därefter givit sitt samtycke.

En annan etisk aspekt att ta hänsyn till är att det inte går att veta om svaren som ges under intervjuerna är fullständiga och helt verklighetsförankrade. Risken finns att de intervjuade vinklar svaren utifrån vad de tror författarna till studien vill höra alternativt det som de tror är för företagets bästa (Trost, 2012). Detta har beaktats under denna studie då en medvetenhet och även ödmjukhet inför det faktum att det inte går att avgöra vad som är komplett sanning och inte har haft. Därmed har vi varit försiktiga med att generalisera och dra för stora slutsatser.

3.6.2 Studiens kvalitet

För att få en rättvisande bild av en undersöknings kvalitet har reliabilitet och validitet varit två centrala kriterier för kvantitativ forskning. Att använda dessa kriterier även för kvalitativt inriktade studier har det dock pågått diskussion kring. Detta då det har ifrågasatts hur pass relevanta kriterierna egentligen är för denna studiemetod då begreppen förutsätter att det finns någon slags absolut sanning. Forskare har som en konsekvens föreslagit att kvalitativa studier ska bedömas och värderas utifrån andra kriterier än de som används i kvantitativa studier (Bryman & Bell, 2013). Lincoln & Guba (refererad i Bryman & Bell 2013, 402) understryker vikten av att specificera termer och metoder för att bedöma kvaliteten i kvalitativ forskning, men föreslår alternativ till det som står för begreppen reliabilitet och validitet. De tar istället upp trovärdighet i studien som ett alternativt kriterium vid bedömning av en kvalitativ undersökning (Bryman & Bell, 2013). Trovärdigheten i en studie kan vara problematiskt vilket gör det viktigt för forskaren att kunna påvisa att datan är insamlad på ett seriöst sätt och att den är relevant för problemställningen (Troost, 2012).

Trovärdighet

Trovärdighet kan beskrivas genom fyra olika kriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman & Bell, 2013). Tillförlitlighet kan kopplas till att det finns flera olika beskrivningar av den sociala verkligheten. Det är då hur pass trovärdig denna beskrivning antas vara som avgör om den sociala verklighet som beskrivs accepteras av andra eller inte (Bryman & Bell, 2013). Graden av överförbarhet visar på generaliserbarhet och handlar således om huruvida någon form av likhet skulle kunna hittas i annan forskning (Ihantola & Kihn, 2015). Med konfirmering menas att forskaren utifrån insikten att det inte går att få någon fullständig objektivitet i samhälllig forskning, försöker säkerställa att denna har agerat i god tro. Forskaren ska alltså inte medvetet låtit sina personliga värderingar påverka utförandet av eller slutsatserna av en undersökning (Bryman & Bell, 2013). Det sista kriteriet för trovärdighet är pålitlighet och är kopplat till att läsaren av studien ska kunna ha ett granskande synsätt, det vill säga att forskningsprocessen ska vara noggrant dokumenterad och finnas tillgänglig för läsaren (Ihantola & Kihn, 2015).

I denna studie har trovärdigheten och dess kriterier försökt säkerställas då genomförda intervjuer har varit av semistrukturerad karaktär där respondenten haft utrymme till att själv påverka utformningen av intervjun. Intervjuerna har även skett utifrån en intervjuguide där frågorna ställts i en definierad ordning och med en objektiv formulering. Dessutom har inspelningarna i samband med intervjuerna transkriberats noggrant. Respondenterna har även både fått ta del av materialet samt haft möjlighet att korrigera resultatet. För att säkerställa att våra egna värderingar inte har haft inflytande på analysen gjordes två enskilda analyser i ett första skede som sedan jämfördes och diskuterades innan den slutgiltiga analysen genomfördes. En kontinuerlig granskning har gjorts under studiens gång i form av möten med handledare, handledda seminarier samt oppositioner där det funnits utrymme för andra studenter och handledare att ifrågasätta och granska studiens innehåll. Genom att presentera metodavsnittet tidigt i rapporten ges även en inblick i forskningsprocessen och studiens utförande vilket ger läsaren utrymme till att ha ett synsätt när denne läser vidare.

3.7 Källkritik

Vi är medvetna om att de artiklar och den litteratur som har använts inte nödvändigtvis är fullständigt objektiva eftersom de flesta källor är präglade av sin upphovsperson, samtid och av de förhållanden under vilka källorna uppkom. Av denna anledning har vi varit källkritiska vid våra val av artiklar samt annan litteratur bland annat genom att reflektera över antalet citeringar utvalda artiklar har. Vi har dessutom jämfört de artiklarna som har använts med källorna som författarna i sin tur har hänvisat till i sina artiklar för att säkerställa att informationen de har angett stämmer överens med primärkällan.

Kapitel 4 Empiriredovisning

I empiriavsnittet presenteras resultatet av de sex intervjuerna som gjorts med medarbetare på studiens fallföretag. Kapitlet inleds med en beskrivning av fallföretaget för att sedan presentera den insamlade data. Kapitlet följer den teoretiska referensramens struktur med undantag av presentationen av företaget.

4.1 Presentation av företaget

Med en historia som sträcker sig mer än 150 år har Göteborg Energi AB kommit att bli Västsveriges ledande energibolag. Koncernen är en del av Göteborgs Stad och omsätter nära sex miljarder kr. Företaget har idag över 1000 anställda som svarar för att ta hand om deras nära 300 000 kunder som utgörs av både företag, offentlig verksamhet och privatpersoner. Företagets vision “ett hållbart Göteborgssamhälle” visar på det fokus och engagemang de har för hållbarhet. Hållbarhet genomsyrar även deras affärsidé som lyder: “Vi är ett komplett energiföretag med stark miljöprofil som tillsammans med våra kunder skapar hållbara energilösningar i dag och imorgon” (Göteborg Energi AB, 2017).

I deras hållbarhetsredovisning från 2016 kan det utläsas att deras kärnvärden är ansvar, hållbarhet och utveckling, och att de har hållbarhet som en ledstjärna. Göteborg Energi AB:s sociala ansvar riktar de främst till göteborgarna och att dessa ska ha en fungerande vardag vilket de ämnar säkerställa genom “säkra leveranser som tryggar stadens energiförsörjning” (Göteborg Energi AB, 2016, 41). Göteborg Energi AB lyfter även fram likabehandling vilket de kopplar till icke-diskriminering, jämställdhet och mångfald. De pratar även om området hälsa och säkerhet, där de valt att fokusera på att arbeta förebyggande och därmed minska risken för olyckor. I sin hållbarhetsredovisning lyfter de även fram vikten av att ses som en attraktiv arbetsgivare både för befintlig och potentiell personal. Dessa ska ha möjlighet till insyn och inflytande i bolaget samt känna sig delaktiga och behövda. Även säkerhet och medarbetarnas hälsa är aspekter inom social hållbarhet som företaget arbetar med genom både utbildning och informationsdelning. Att ha ett lokalt samhällsengagemang är ett annat område som Göteborg Energi AB har arbetat med under 2016 bland annat genom att erbjuda ett antal praktikplatser till nyanlända och skänka en barnbok om el till alla förskolor i Göteborg. Andra exempel på deras arbete är att de bidrar med el och värme till Stadsmissionens öppna verksamheter och att de har varit med och sponsrat en fotbollsturnering som haft fokus på minskad segregation (Göteborg Energi AB, 2016).

4.2 Intervjuer

I nedan avsnitt presenteras resultatet av de sex intervjuerna gjorda med medarbetare på Göteborg Energi AB. Materialet har kategoriserats och följer den teoretiska referensramens struktur.

4.2.1 Social hållbarhet

Medarbetaren, människan eller samhället i fokus?

Medarbetarna på Göteborg Energi AB är troligtvis inte så insatta i begreppet social hållbarhet enligt respondent 5. Det är ett relativt luddigt begrepp som de intervjuade varken har reflekterat något särskilt över och eller vet på rak arm vad företaget har för uppsatta mål kopplat till social hållbarhet.

“Begreppet social hållbarhet är ganska okänt inom organisationen tror jag, man tänker inte på eller vet inte riktigt vad det är. Miljö är enkelt eftersom det heter vad det heter men socialt, vad är det?” (Respondent 5).

“Om man visste definitionen av vad social hållbarhet och vad den innebär för företaget skulle det vara lättare att se vad företaget för och kanske alltid har gjort. Därmed är det svårt att säga om social hållbarhet är en stor del av det vi gör, kanske är det utan att det pratas om det”
(Respondent 1).

Det går att se på social hållbarhet från så många olika synvinklar enligt respondent 3. Social hållbarhet handlar till exempel för respondent 5 om det som vi i Sverige idag ofta tar för givet, det vill säga att ha en trygg och väl fungerande arbetsmiljö och en arbetsmiljölagstiftning som ställer höga krav på arbetsgivare. Vidare menar respondenten att det även handlar om förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare och att det finns ett fungerande välfärdssystem. Även att de sociala funktionerna fungerar kan kopplas till social hållbarhet och att alla grupper i samhället är inkluderade. Kopplat till Göteborg Energi AB som företag så är det just arbetsförhållanden, jämställdhet, utvecklingsmöjligheter och att företaget tar till vara på medarbetarnas kompetenser som är det viktiga. Även saker som att inte göra skillnad på leverans av företagets produkter för olika områden inom staden och att företaget tar in studenter, praktikanter och erbjuder sommarjobb är centrala aspekter som kan kopplas till begreppet.

“Energiförsörjningen ska vara tillförlitlig och trygg i hela staden” (Respondent 5).

Enligt respondent 1 är företaget mån om sin personal vilket skulle kunna kopplas till social hållbarhet. Social hållbarhet om att arbeta med just medarbetare och medarbetarskapet, samt att företaget har en tydlig strategi för hur de ska få sina medarbetare att trivas och må bra på arbetsplatsen. Enligt respondenten har Göteborg Energi AB alltid varit mån om det mänskliga omhändertagandet. Företaget sparkar till exempel inte bara ut personal, utan försöker i den mån det går att hitta andra arbetsuppgifter internt eller inom kommunen. Har bolaget behov av annan kompetens på sikt som bedöms vara svår att få tag på så ses även möjligheten över att ombilda och utbilda intern personal före att låta någon lämna. Social hållbarhet handlar också om att personalen ska känna att de är en del av bolaget och att de i viss mån lever för sitt varumärke. Det betyder dock inte att all vaken tid ska ägnas åt företaget men att en balans mellan privatliv och arbete ska gå att finna.

Att social hållbarhet kan kopplas till företagets omhändertagande av sin personal tycker även respondent 3, och för respondent 4 och 6 handlar social hållbarhet om människorna i en organisation. Begreppet kan ses som en form av mjukare hållbarhet och innefattar bland annat att företaget ska se till att de anställda inte blir utbrända genom att de har en jämn arbetsbelastning. Med andra ord handlar det om att få anställda på företaget att må bra, där saker som att kunna motionera på arbetstid, ha flextid, arbeta ergonomiskt och att få friskvårdsbidrag alla bidrar till ett bättre mående (Respondent 6).

Social hållbarhet kan även kopplas till att lära av varandra oavsett bakgrund eller värderingar då det handlar om att människor ska fungera och agera tillsammans (Respondent 4). Det tankesättet ska finnas i såväl företaget som i hemmet, staden eller världen. Göteborg Energi AB arbetar med förbättringar inom området främst genom kunddialoger och verksamhetsdialoger samt genom olika nätverk där personal arbetar tillsammans. Det finns enligt respondenten även olika nätverksstrukturer och projektgrupper där ett exempel är kvalitetsnätverket. I det nätverket plockas några personer från varje verksamhetsområde ut och arbetar ihop för att utveckla hur ledningssystemet ska bli bättre. Ett annat exempel är redaktörsnätverket som arbetar med att utveckla intranätet och som sträcker sig över hela organisationen.

Slutligen associerar respondent 2 social hållbarhet med “ett hållbart Göteborgssamhälle”, främst på grund av att det är det företaget går ut med hela tiden. Respondenten menar att begreppet handlar mycket om balans, det vill säga att det finns en balans på och utanför företaget samt att alla hjälps åt och mår bra. Det handlar också till en viss del om jämställdhet. På frågan om vad Göteborg Energi AB arbetar med inom social hållbarhet säger sig respondenten inte exakt kunna räkna upp olika projekt företaget har. Den intervjuade har dock hört talas om en tunnel i Gårdsten och vid jul kunde personalen ta med sig sina trasiga ljusstakar till arbetet som lagades om det var möjligt. Sedan kunde de välja om de ville ta med ljusstakarna hem eller skänka dem till stadsmissionen. Företaget erbjuder även läxhjälp i Angered samt att de har ett samarbete med företaget “Feelgood” som arbetar med ergonomi. Varje år anordnas också gemensamma aktiviteter på avdelningen för att öka gemenskapen.

Social hållbarhet - ett område med förbättringsmöjligheter

Utifrån vad respondent 3 definierar som social hållbarhet anses företaget ha hamnat efter. Det är mycket fokus på kampanjer och sponsringar som till exempel West Pride och Angeredsutmaningen, arbete som respondent inte anser ligga i linje med vad fokus i verksamheten bör vara. Det satsas även mycket på varumärken men det är för lite fokus på den faktiska kärnverksamheten. Tidigare tog Göteborg Energi AB bra hand om personalen anser respondenten, företaget anordnade teambuildingaktiviteter och gjorde saker för gemenskapen. De fick även bonusar till enheterna och hade möjlighet till förmånsbilar, något som idag tagits bort. Det är med andra ord mycket sparkrav inom företaget och det är personalen som blir lidande.

Vidare anser respondent 6 att företaget försöker arbeta med social hållbarhet även om alla de saker som nämnts inte finns idag. Anställda på Göteborg Energi AB får bland annat kollektivtrafiksbidrag och det finns ett gym på huvudkontoret där all personal får lov att träna gratis, inte under arbetstid men innan och efter. Det finns idag även en terrass där personalen kan gå upp och dricka kaffe eller umgås med varandra. Dock är Göteborg Energi AB en del av kommunen och styrs därmed mycket av Göteborgs Stad vilket märks på olika sätt. Till exempel så var friskvårdsbidraget 2000 kr förut men nu är det sänkt till 1500 kr just på grund av att det ska överensstämma med Göteborgs Stad.

Det kan göras mer från företagets sida för att få medarbetarna att bättre lära känna varandra och hjälpa dem trivas på deras arbetsplats (Respondent 2). Det är viktigt att göra saker tillsammans och det är aktiviteter som inte har med jobbet att göra, då det stärker relationen medarbetarna emellan. Denna syn delas sannolikt med andra på delar av företaget men uppfattningen kan mycket väl skilja sig från den delen av företaget respondenten arbetar i och uppfattningen på huvudkontoret (Respondent 3).

Även respondent 1 upplever att Göteborg Energi AB kan arbeta mer med vad respondenten ovan definierar som social hållbarhet.

“Det känns som att vi inte är riktigt där ännu men man börjar nosa på det och vad jag har förstått har man i alla fall börjat titta på planer för det, men jag har nog inte sett något resultat av det ännu” (Respondent 1).

Frågan är säkert uppe på agendan men ofta kommer andra initiativ eller ekonomiska besparingskrav som går före och då blir det inte lika viktigt. Det kommer saker som är viktigare hela tiden än de här mjukare frågorna. Liknande tankar har respondent 5 som menar

att företaget historiskt har gjort mer inom ramarna för social hållbarhet än vad som görs idag. Idag är det mer koncentrerat till att handla om säker arbetsmiljö, att fokusera på sina medarbetare och att fundera över vilken roll Göteborg Energi AB ska ha i samhället och i staden. Företagets fokus på ekonomisk balans skulle kunna vara något som hämmar den sociala hållbarheten på företaget. Att ha ett starkt ekonomiskt fokus riskerar dock resultera i att det riktas mindre fokus på andra delar inom hållbarhet.

Definiera eller inte definiera?

Respondent 5 inte är säker på att det finns någon vinning i att internt inom företaget kommunicera alla olika delar under ett och samma begrepp, såsom social hållbarhet.

“Det är ju det resultat arbetet ska mynna ut i som är viktigt, inte vad vi kallar det”
(Respondent 5).

Social hållbarhet är den mest komplexa delen av hållbarhet och det är så många delar som spelar in och måste fungera för att få en social och bra samhällsstruktur, och frågorna det inkluderar blir inte enklare bara för att de samlas under ett tak. För förståelsen är det antagligen enklare att prata om de olika delarna var för sig i de termer som redan används i verksamheten.

“Många tänker på så olika saker. För att prata social hållbarhet så måste man genast gå ner till vad man menar, och då är det många som tar genvägen direkt och pratar om det man egentligen menar. Man har inga riktiga anledningar till att prata om begreppet social hållbarhet om man inte ska svara på frågan externt ifrån. Då måste man börja ringa in”
(Respondent 5).

Det kan med andra ord bli otydligt att prata om begreppet social hållbarhet internt eftersom att det är så komplext och inkluderar så mycket.

4.2.2 Intern kommunikation

Olika verktyg för intern kommunikation

Göteborg Energi AB kommunicerar internt med sin personal genom flera olika kanaler, men intranätet är den kanal som används främst för att dela information enligt alla respondenter. Det är ett stort och viktigt gränssnitt där det finns mycket information (Respondent 5). Bland annat finns information om allt ifrån styrande dokument, arbetsmiljö, till Vd:ns blogginlägg och vilka lediga jobb som finns ute (Respondent 2; Respondent 5). Andra exempel på information som går att hitta är tunnelprojektet och läxhjälpen i Angered som har legat ute och där medarbetarna även har kunnat anmäla sitt intresse om att delta i projektet (Respondent 2).

Intranätet är en bra kanal för intern kommunikation, men om det ska finnas mer kraft i budskapet så bör det vara Vd:n som får hålla i flaggan och sprida informationen. Informationen i dessa fall bör således komma uppifrån, men kan sedan kompletteras via intranätet. Helheten är viktig i sådana lägen (Respondent 6).

Även om intranätet är en stor och viktig kanal för intern kommunikation menar respondent 4 att verktyget idag är gammalt och inte speciellt lukrativt.

“Det är ett äldre intranät och där kan man interagera så att man skriver i ett diskussionsforum, men det är ungefär det som man kan” (Respondent 4).

Det har inte de funktioner för interagerande och kommunikation som hade varit önskvärt. Vidare berättar respondenten att det idag pågår ett projekt för att utveckla just intranätet där företaget vill trycka på att de ska finnas en större öppenhet och transparens samt mer utrymme för diskussion och en interagerande struktur.

Information delas också internt genom personliga möten såsom ledarträffar vilka oftast inte är för medarbetarna, samt genom de arbetsplatsträffar personalen har med sin grupp (Respondent 1). Varje chef är ålagd att ha arbetsplatsträffar minst en gång i månaden. Där träffar de sina medarbetare och diskuterar olika punkter utifrån en mallstruktur där till exempel mål och uppföljning finns med på agendan (Respondent 5). Information sprids också internt genom att medarbetarna pratar med varandra i fikarummen eller på företagets takterrass (Respondent 6; Respondent 4), med andra ord genom vad respondent 1 kallar för “korridorsnacket”. Det har blivit mycket mera socialt umgänge sedan det byggdes om i huset då det idag bjuds in mer till att gå och sätta sig ihop (Respondent 4).

En annan stor kommunikationskanal internt är mailen berättar både respondent 2 och 4. Anställda kommunicerar även med varandra via företagets Skype-funktion (Respondent 4), och genom att chefsbrev skickas ut varannan vecka med information som är tänkt att cheferna i viss mån ska sprida till sina medarbetare (Respondent 5).

Skillnader i kommunikation och spridningen av information

Alla de intervjuade medarbetarna lyfter fram att olika personer på företaget troligtvis upplever informationen av social hållbarhet på olika sätt, där en bidragande faktor till det är att information flödar genom ledningsgrupperna. Enligt respondent 3 så sker kommunikationen inom Göteborg Energi AB uppifrån och ner. Chefer högre upp i hierarkin släpper egentligen bara igenom informationen. Vidare menar den intervjuade att de som ska stå och prata med medarbetarna är undercheferna och det är sannolikt olika från person till person hur de väljer att kommunicera.

“Väldigt mycket av kommunikationen går tyvärr tycker jag via chefer. Det är någon form av kaskaderingsprincip, alltså att det går igenom organisationsträdet och man får info från sin närmsta chef och det är den man pratar med” (Respondent 1).

Även Respondent 5 understryker att chefen har en stor betydelse för hur informationen sprids vidare då sättet chefen väljer att delge information samt vad för information som ska spridas, får i sin tur en påverkan på vad de längre ner i organisationen får för information.

“Det blir en tvättning och man kommunicerar olika” (Respondent 1).

Det upplevs därmed svårt enligt respondent 1 att hålla informationen likvärdig för alla. En del tycker att det är väldigt viktigt att köra en presentation och få reaktioner på det som presenterats medan någon annan väljer att bara nämna frågan och lämnar det till var och en att läsa på själva. En del vill ha återkoppling efter mötet medan andra väljer att prioritera bort det på grund av att det inte finns tid. Med andra ord hur de väljer att kommunicera ger på så sätt också en signal om hur viktig en fråga anses vara.

Vidare menar respondent 5 att strukturen för intern kommunikation är inte riktigt funktionell men att det troligtvis alltid kommer vara så. Folk kommer alltid att tolka informationen på olika sätt då människor har olika erfarenheter och intryck med sig sedan innan. En konsekvens av det är att det blir snack medarbetarna emellan om vad det har hört och fått för information.

4.2.2.1 Intern kommunikation av social hållbarhet

Ledare på Göteborg Energi AB borde fokusera på att kommunicera på ett sätt som får personalen att bli intresserad när det kommer till social hållbarhet enligt respondent 1. De borde se till att personalen får en ökad förståelse för frågan vilket gör det enklare att sedan ta till sig ny information. Vidare menar den intervjuade att det inte bara ska vara strategigrupper som ska arbeta med frågorna utan alla på företaget är bärare av information både internt och externt. Därmed har alla ett bidrag i kommunikationen. Engagemanget och kunskapen skulle bli större om företaget och dess ledare anordnade mer grupparbeten kring frågorna. Det vill säga att mottagarna inte bara lyssnar på information utan att faktiskt bli tvingade att engagera sig i det på något sätt. Det kostar tid och kraft att göra grupparbeten men det är iallafall ett sätt att öka engagemang och på så sätt få ökad förståelse genom att praktiskt jobba med någonting.

Mer information och tydligare kommunikation

Göteborg Energi AB borde även arbeta med att bli tydligare i sin information om bland annat social hållbarhet (Respondent 2).

“Jag sökte lite snabbt innan på vårt intranät och jag hittade någon artikel som VD:n hade lagt upp från 2014 men inte så jättemycket mer än så. Är det en viktig ståndpunkt så borde vara mer lättillgängligt kan jag tycka” (Respondent 2).

Vidare vill respondent 5 helst få information gällande social hållbarhet via en presentation eller en genomgång. Förslagsvis genom att bjuda in den personalen som det berör till en arbetsplatsträff eller ha en dragning där alla kan komma och lyssna samt ställa frågor. Detta för att få informationen från den rätta källan, det vill säga från den som kan ämnet och som är engagerad. Därmed undviks en viss silning av information som det annars lätt blir när någon ska berätta något vidare.

Hur företaget ska kommunicera internt beror dock enligt respondent 2 på vad för typ av information det är. Intranätet är en bra kommunikationskanal där information läggs upp när det har hänt något och som på så sätt kan förhindra att personalen ringer helpdesk eller att de letar efter information på andra ställen. Respondent 1 anser vidare att vid större förändringar möten i någon form är att föredra där möjlighet till att ställa frågor direkt ges. Är det en mindre förändring fungerar även mail.

Som svar på frågan om på vilket sätt de intervjuade helst vill få ny information kommunicerad till sig menar respondent 4 att det beror på då det finns olika typer av information. Officiell företagsinformation ska dock komma från intranätet. Respondenten delar upp sig själv i två olika delar där vad denne kallar “kvalitetsmänniskan” vill ha redaktörsstyrd information via intranätet alternativt via de beslutsforum som finns, medan vad respondenten refererar till “privatpersonen” utöver det vill ha information från kollegor och olika nätverk. Den informationen är sannolikt faktabaserad men kanske inte korrekt kommunicerad då informationen kommer från sidan och inte från det rätta elementet.

4.2.3 Medarbetarens roll

Individuellt ansvar och engagemang

Det är mycket upp till var och en att själv ta ansvar och att ta reda på information. Engagemang, intresse och tid skiljer sig sannolikt mycket i olika delar av företaget. Personligheten spelar med andra ord roll då det finns vissa som är mer insatta i frågorna och säkerligen mer intresserade. Det är olika hur individer bäst tar till sig information och vad som intresserar, en person som är helt ointresserad kanske inte ens lyssnar när chefen informerar. Det handlar således inte bara om cheferna och om hur de väljer att presentera information, utan medarbetarna måste också vara mottagliga för informationen (Respondent 1).

“Man kan tycka att som medarbetare i bolaget ska jag vara i intresserad men vi är ju tusen anställda, så det går inte att säga att alla är lika intresserade” (Respondent 1).

Företaget uppmanar inte de anställda att arbeta med social hållbarhet. Framförallt inte när det kommer till det interna (Respondent 1; Respondent 2). Det arbete och engagemang som Göteborg Energi AB har för social hållbarhet märks troligtvis mer på utsidan än vad det gör för personalen inne i huset enligt respondent. Varken respondent 1 eller respondent 6 känner sig delaktig då arbetet bedrivs någon annanstans på företaget och det är svårt att veta sitt bidrag som medarbetare.

“Det är nästan som att man blir lite hjärntvättad, normen är ju att man ska tänka hållbart” (Respondent 6).

Frågor och arbete kring social hållbarhet är snarare något som hanteras på en koncernstab eller på en personalavdelning och som stannar i strategierna. Det finns en medvetenhet kring att företaget arbetar med frågor rörande social hållbarhet men det är svårt att se resultat eller få en uppfattning kring hur långt de har kommit (Respondent 1).

Vidare menar respondent 3 att den delen av företaget som respondenten arbetar i är ganska bortglömd och att känslan är att många på företaget inte ens vet att de finns.

“Det är annorlunda om man tittar på huvudkontoret och oss här. Där sitter enheterna nära men här kan inte min chef bara åka ner för att säga en sak” (Respondent 3).

Det är sällan som ledningen kommer på besök och det är som att det är en annan värld på huvudkontoret. De har varit väldigt dåliga med att kommunicera ut information uppifrån, speciellt det sista halvåret vilket istället har resulterat i ryktesspridning. Det ska komma ut klara saker på intranätet, inga frågetecken utan klara besked.

Respondent 5 har en annan uppfattning och menar att det finns tydliga kopplingar mellan respondentens arbetsroll och social hållbarhet. Framst eftersom denne är medarbetare på Göteborg Energi AB men också eftersom respondenten är delaktig i hållbarhetsgruppen och därmed diskuterar frågorna på en övergripande nivå. Respondenten är också med och planerar och följer upp frågorna vilket gör det enkelt att se beröringspunkter med det dagliga arbetet.

Ökad information leder till ökad förståelse

Att få mer information hade troligtvis påverkat ens uppfattning om företaget enligt respondent 1 som gärna hade sett att mer information om social hållbarhet delges för att sedan själv

kunna göra bedömningen om tid och lust till engagemang finns. Oftast är det fullt upp ändå, men att veta vad som pågår i en större utsträckning skulle troligtvis vara bra.

“Om Göteborg Energi AB gör bra saker så blir jag stoltare och stolta medarbetare som pratar gott om företaget utanför väggarna vill man ju ha” (Respondent 1).

Vidare menar den intervjuade att för mycket insikt, det vill säga att personalen vet allt som företaget gör och det inte upplevs vara tillräckligt, så kan det kanske få en motsatt effekt istället. Trots det känns det troligtvis bättre att alltid veta än att inte göra det.

Ledarna på företaget arbeta mer med förståelsen internt, det vill säga se till att medarbetarna har kunskap om vad det är som ligger bakom arbetet i bolaget och vad det är företaget gör. Varje anställd har ett privatliv och är i sig en medborgare och därmed en bärare av information och en kanal utåt. Tanken går enligt respondenten att koppla till diskussionen om att varje kund är en röst och på samma sätt är även varje medarbetare en röst där ute. Därmed kan inte företaget ha medarbetare som klagat på sättet de arbetar eftersom att det då är svårt att i de officiella kanalerna berätta om strategier och det som görs inom området för i det här fallet social hållbarhet.

Kapitel 5 Analys

I detta kapitel analyseras empirin med hjälp av den teori och litteratur som presenterades i den teoretiska referensramen. Även analysens struktur följer den teoretiska referensramens.

5.1 Intressentmodellen

Det är viktigt att företag identifierar sina centrala intressenter för att kunna ta hänsyn till deras intressen (Polonsky, 1995). Utifrån intervjuerna beskrivs medarbetare som en av de viktigaste intressenterna. De har både en central roll när de kommer till implementeringen av social hållbarhet och begreppets innebörd, samt betydelse för kommunikationen. De har en påverkan både internt mot själva organisationen och externt mot kunder och samhället i stort. Kunder, ägare och samhället är således även de viktiga intressentgrupper som företaget bör förhålla sig till. En annan intressent som identifieras är Göteborgs Stad. Som en av respondenterna påpekar så märks det av att företaget ägs av Göteborgs Stad eftersom de måste ta hänsyn till och anpassa sig efter dem. Ett exempel är sänkningen av friskvårdsbidraget som utfördes för att ligga i linje med Göteborgs Stad.

Det pågår enligt Andriof et al. (2002) ett ständigt maktspel mellan olika intressenter där alla vill ha sin bit av kakan, samtidigt som de är beroende av varandra. Detta gäller även Göteborg Energi AB som måste förhålla sig till sina intressenter och arbeta med sin kommunikation för att bland annat behålla legitimiteten. Påtryckningar från flera håll kan dock göra det svårt för företaget att hålla alla grupper nöjda då de ofta har olika mål och ställer olika krav. Ett exempel där detta märks av i den här studien är just innebörden och definitionen av social hållbarhet. Social hållbarhet är ett brett begrepp med flera olika definitioner. Här finns en märkbar skillnad mellan hur majoriteten av respondenterna, det vill säga medarbetarna, tolkar begreppet och hur företaget väljer att tolka begreppet. Företagets och medarbetarnas tolkning skiljer sig båda i sin tur mer eller mindre från de tolkningar som forskarna i den teoretiska referensramen har av begreppet.

Förutom att det kan finnas olikheter i hur begreppet tolkas av olika intressentgrupper så kan det även finnas skillnader inom en intressentgrupp (Harrison & Freeman, 1999), vilket försvårar arbetet med att definiera och kommunicera begreppet ytterligare. Även om respondenterna på Göteborg Energi AB främst associerar social hållbarhet med personal och medarbetarnas välmående finns skillnader i deras tolkning. En respondent kopplar till exempel ihop begreppet med ett "hållbart Göteborgssamhälle" medan en annan trycker på nätverksstrukturer, där personal ska fungera och agera tillsammans. Det blir således en utmaning för företaget att förhålla sig till alla dess intressenter, både till grupperna men också individerna inom grupperna.

Om företag vill kunna förhålla sig till sina intressenter så är det främst genom en fungerande kommunikation som åsikter och behov kan fångas upp, vilket är grunden till det beroendeförhållandet som finns mellan organisationen och omgivningen. Precis som Dawkins (2005) nämner så har olika grupper olika behov av information och därmed kan utmaningar kopplat till kommunikationen uppstå som företaget måste ta itu med. Svårigheten med begreppet social hållbarhet ligger således inte enbart i att det är svårdefinierat och tolkas olika, utan det ligger även en problematik i att det är svårt att kommunicera ut själva budskapet till de olika intressenterna. De intervjuade medarbetarna på Göteborg Energi AB anser att företagets interna kommunikation är bristfällig och att informationen inte riktigt når fram. Företaget har en tydlig kommunikation externt via sina hållbarhetsredovisningar och hemsida där de lyfter fram hur den sociala dimensionen av hållbarhet är en del av företagets

mål. Någonstans längst vägen försvinner dock budskapet internt eftersom medarbetarna inte verkar veta vad företaget har för mål eller hur de definierar social hållbarhet. Det uppstår således ett glapp mellan den interna och den externa kommunikationen vilket skulle kunna vara indikationer på att företaget antingen inte arbetar tillräckligt informativt och tydligt för att medarbetarna ska förstå, eller att medarbetarna inte är engagerade nog för att ta emot denna typ av information.

5.2 Social hållbarhet

Att den sociala dimensionen av begreppet hållbarhet är precis som Vallance et al. (2011) påpekar ett svåröverskådligt begrepp som inte prioriterats lika mycket relativt de andra två dimensionerna miljö och ekonomi, bekräftas av medarbetarna på Göteborg Energi AB. Begreppet beskrivs som luddigt och de intervjuade har varken reflekterat speciellt mycket över vad det betyder eller vet vad företaget definierar social hållbarhet som. En av de intervjuade medarbetarna menar på att begreppet troligtvis är rätt så obekant inom företagets väggar och de flesta som arbetar på Göteborg Energi AB vet nog inte riktigt vad det innebär.

När respondenterna under sina intervjuer dock började fundera kring begreppet och dess innebörd kom det ändå fram att var och en av medarbetarna ändå hade tankar om vad social hållbarhet betyder för dem. Vad de specifikt associerar begreppet med visade sig vara individuellt men vad som dock var gemensamt för de intervjuade medarbetarna på Göteborg Energi AB är att social hållbarhet kan kopplas till människan.

En av medarbetarna lyfter begreppet och ser på social hållbarhet utifrån ett samhällsperspektiv vilket kan kopplas till både Hahn et al. (2016) och Sachs (refererad i Vallance et al., 2011, 343) definition. De övriga medarbetarna som intervjuades tycks å andra sidan associera social hållbarhet med medarbetarskapet och att företaget de arbetar för att ta hand om sin personal. För dessa respondenter handlar begreppet om balans, trivsel, välmående och delaktighet inom företaget vilket ligger närmare Dillard et al. (2012) och Löhman & Steinholtz (2003) definitioner av begreppet. Även om de också ser på social hållbarhet utifrån ett samhällsperspektiv talar de mer om att medarbetare ska hitta en balans mellan vardag och arbetsliv.

Alla respondenter utom en definierar social hållbarhet utifrån ett medarbetarperspektiv och kopplar begreppet mycket till "jaget", det vill säga utefter deras egen situation och välmående på och utanför företaget. Deras definition skiljer sig således från vad forskarna i den här studiens teoretiska referensram menar, då de ser på begreppet utifrån ett större samhällsperspektiv och utifrån flera dimensioner. Frågan är vad det är som gör att majoriteten av de intervjuade medarbetarna på Göteborg Energi AB inte pratar om social hållbarhet i termer av till exempel en fungerande välfärdsstruktur, demokrati och lika rättigheter utan väljer att prata om medarbetarskap, trivsel och delaktighet?

Vidare ställde sig en av de intervjuade sig kritisk till att samla de olika sociala delarna under ett och samma begrepp vilket går i linje med Littig & Griebler (2005) resonering kring social hållbarhet. Det är i respondentens mening inte helt säkert att finns någon vinning för företaget att definiera social hållbarhet just eftersom att begreppet är så pass komplext. För förståelsen kanske det är bättre att prata om de olika delarna utifrån "vad det kallas i verksamheten" istället för att prata om specifikt social hållbarhet då det är arbetet och resultatet i sig som är det viktiga, inte i vilket fack det har placerats.

Om det ändå anses vara viktigt för företag att definiera vad social hållbarhet är för dem kanske McKenzies (2004) tankar om att definiera begreppet på en lokal nivå är en medelväg att gå. Frågan är då dock vad som menas med lokal nivå? Är det en definition för hela företaget, eller kan social hållbarhet definieras ännu mer lokalt? Kanske ska social hållbarhet definieras på enhetsnivå inom företaget och därmed mer specifikt kopplat till arbetsroll och förutsättningar?

5.3 Intern kommunikation

En fungerande intern kommunikation är central för företag (Chmielecki, 2015) då det på olika sätt kan öka de anställdas förståelse för organisationen och dess verksamhetsområden (Spitzer & Swider, 2003). Mycket av den interna kommunikationen på Göteborg Energi AB sker via företagets intranät som enligt respondenterna är Göteborg Energi AB:s största kanal för intern kommunikation. Information kommuniceras även på företaget genom e-mail, deras Skype-funktion och genom de samtal som de anställda har med varandra på en mer informell nivå. Det finns med andra ord flera olika sätt för information att spridas internt på företaget, både i form av vad Kataria et al. (2013) kallar fysiska möten och i form av vad författaren kallar skriven kommunikation.

Utöver vad som nämnts ovan det så delges även mycket information på företagets ledarträffar och arbetsplatsträffar. På denna typ av träffar är det chefer och högt uppsatta personer på företaget som är bärare av informationen och därmed sker mycket av den interna kommunikationen enligt de intervjuade uppifrån och ner. Nackdelen med information som kommuniceras uppifrån och ner eller vad Jacobsen & Thorsvik (2014) kallar "Downward communication" är att informationen lätt kan förvrängas när den går genom olika mellanhänder vilket bekräftas av de intervjuade medarbetarna. Samtliga respondenter menar att olika personer troligtvis upplever informationen på olika sätt just på grund av att informationen som når dem har passerat flera mellanhänder.

Det finns ett missnöje hos de intervjuade medarbetarna som tycker att företaget misslyckas med att hålla informationen likvärdig och att strukturen som finns idag inte är helt ändamålsenlig. Frågan som kan ställas här är varför det sker en förvrängning av informationen på Göteborg Energi AB? Det finns antagligen flera bakomliggande orsaker och svar på frågan. En av anledningarna har precis som respondenterna själva påpekar troligtvis mycket att göra med att chefer och de som är bärare av informationen är individer med olika intressen, tid och engagemang precis som alla andra. Olika typer av personer anser att olika frågor är mer eller mindre viktiga och det kommer sannolikt spegla hur de för informationen vidare. Att information kommer uppifrån kan vara positivt då det ger ett intryck av att "det här är viktigt" och precis som en av de intervjuade påpekar så ger det mer kraft i budskapet om det kommuniceras från VD jämfört med om samma information kommer från kollegan. Nackdelen är dock om informationen som kommer från VD i sista led inte är likvärdig för alla att det kan uppstå problem när personal sedan pratar med varandra. Risken är att rykten börjar spridas vilket i sin tur skapar osäkerhet och misstro till företaget och sedan är bollen i rullning.

Missnöjet hos de intervjuade medarbetarna kring kommunikationen och deras önskan att ha en mer öppen och interagerande kommunikationsstruktur skulle kunna undvika genom att i större mån tillämpa vad Tourish (2005) kallar "Upward communication" på företaget. Denna typ av kommunikation kan minska risken för konflikter eftersom kommunikationen blir mer transparent och medarbetarna kan komma med egna synpunkter och öppna upp för

diskussion. Utifrån det pågående projektet med att utveckla intranätet verkar det även som att det finns en vilja från företagens sida att arbeta mer mot en sådan kommunikationsstruktur.

5.3.1 Intern kommunikation av social hållbarhet

Det har av Kataria et al. (2013) identifierats att intern kommunikation är ett viktigt verktyg för att kunna involvera hela organisationen i det sociala hållbarhetsarbetet. Då medarbetarna är centrala när de kommer till social hållbarhet är de en intressentgrupp att lägga extra fokus på. Olika personer tar till sig information på olika sätt, därmed lämpar sig olika kommunikationsverktyg mer eller mindre bra på en viss typ av information. Att respondenterna vill ta emot information kring ämnet på olika sätt bekräftas av intervjuerna då till en respondent påpekar att grupparbeten kring frågorna skulle kunna leda till större engagemang och förståelse, medan en annan helst vill ha informationen via en presentation eller genomgång där alla kan komma och diskutera. Som Welch & Jackson (2007) nämner kan ett sätt vara att segmentera medarbetarna utifrån olika kriterier och sedan anpassa kommunikation och information därefter. Detta i syfte att skapa förståelse och engagemang hos så många medarbetare som möjligt (Barrett, 2002). Parallellt med detta är det dessutom essentiellt att bolaget kan anpassa informationen riktat till de övriga intressentgrupperna så att samspelet mellan organisationen och de olika intressenterna blir fungerande. Frågan som uppkommer blir dock om företaget är villiga att lägga ned de resurser och den tiden för att kommunikationen ska nå och engagera alla? Resultatet av detta kan med stor sannolikhet bli effektivt men det kräver ett långsiktigt tänkande och att företaget inte tar några genvägar, detta just på grund av att budskapet och förståelsen inte ska tappas bort längs vägen.

Eftersom att intranätet enligt respondenterna är ett viktigt gränssnitt för Göteborg Energi AB kan det antas att företaget i mångt och mycket tillämpar vad Morsing och Schultz (2006) beskriver som en "stakeholder information"-strategi. Utifrån vad de intervjuade medarbetarna beskriver så finns det anledning att ifrågasätta om en kommunikationskanal som intranät och denna typ av strategi är bäst lämpad. Detta eftersom att respondenterna i dagsläget upplever att inte finns någon tydlig och gemensam bild av vad social hållbarhet innebär för företaget. Det finns inte heller mycket utrymme för diskussion och interaktion på intranätet, något som enligt medarbetarna skulle vara en positiv utveckling kommunikationen samt en viktig aspekt för att få mer kunskap och bli mer engagerade i det arbete som bedrivs inom ramarna för social hållbarhet på företaget.

Här är företaget dock i skrivande stund mitt i ett projekt där målet är att intranätet ska utvecklas till att bli ett mer interagerande forum. Mer utrymme för dialog ska finnas vilket skulle kunna öka förståelsen för begreppet och dess innebörd om företaget väljer att dela mer information kring social hållbarhet i detta forum. Om målen med det nya intranätet uppnås kommer företaget i större mån kunna tillämpa en tvåvägskommunikation och därmed gå från "stakeholder information"-strategi till att istället vara vad Morsing och Schultz (2006) kallar "involvement"-strategi. Med en sådan strategi kan företaget därmed undvika mycket av problematiken som resonerats kring tidigare i analysen, det vill säga att respondenterna upplever att det finns en diskrepans i den information som kommuniceras och att informationen upplevs olika, samtidigt som att det ges större utrymme för engagemang.

5.4 Medarbetarens roll

Respondenterna på Göteborg Energi AB anser att företaget borde fokusera på att genom sin interna kommunikation få sina medarbetare mer intresserade och se till att de får en ökad förståelse för vad social hållbarhet innebär. Det är dock mycket upp till varje enskild medarbetare på Göteborg Energi AB att ta eget ansvar och själv ta reda på information som

berör social hållbarhet. Medarbetarnas engagemang påverkar i allra högsta grad hur pass integrerat hållbarhet och i det här fallet social hållbarhet är i det dagliga arbetet (Collier & Esteban, 2007). Respondenterna tycker dock inte att de uppmanas av företaget att arbeta aktivt med social hållbarhet och deras upplevelse är att det arbete som företaget bedriver troligtvis kommuniceras ut mer externt än internt. De vet att företaget arbetar med olika frågor som kan kopplas till social hållbarhet, men kan inte säga exakt vad eller hur de gör det då arbetet upplevs bedrivas på en koncernstab eller personalavdelning. Detta skulle kunna påverka den externa bilden andra intressenter har av Göteborg Energi AB när det kommer till social hållbarhet. Något som bekräftas av medarbetarna själva som säger att det troligtvis hade påverkat uppfattningen av företaget att få en större förståelse och kunskap om vad social hållbarhet är för Göteborg Energi AB. Både den uppfattning som medarbetarna själva har av Göteborg Energi AB men också den uppfattning som finns externt. Varje medarbetare är en röst utanför företagets väggar och företaget kan därmed inte ha anställda som klagar på företagets arbetssätt.

Bristen på engagemang och delaktighet skulle kunna vara en möjlig förklaring till varför medarbetarna upplever att social hållbarhet är ett luddigt och svårdefinierat begrepp, samt en bakomliggande orsak till att de inte heller säger sig veta exakt vad för arbete som bedrivs inom ramen för social hållbarhet. Att företaget dock tror att dess medarbetare är medvetna om vad för strategier och policys rörande hållbarhet är enligt Haugh & Talwar (2010) en vanlig men vilseledande uppfattning. Ett undantag är de anställda som har arbetsuppgifter eller en roll som kan kopplas till ämnet. Detta argument bekräftas under intervjuerna med medarbetarna på Göteborg Energi AB då endast en respondent, den som faktiskt har en anknytning till social hållbarhet i sin roll på företaget, känner sig delaktig och är insatt i vad företaget arbetar med för frågor. De övriga respondenterna upplever som om ovan nämnt att de inte är särskilt involverade.

Kapitel 6 Slutsats

I detta kapitel presenteras studiens slutsats genom att belysa syftet och avslutas med att redogöra för studiens begränsningar, studiens bidrag samt ge förslag till fortsatta studier.

6.1 Slutsats

Syftet med denna studie var att undersöka hur anställda i ett företag som arbetar aktivt med hållbarhet upplever den interna kommunikationen av social hållbarhet, samt att visa på vilka problem och möjligheter som upplevs föreligga. Detta ämnades göra genom att besvara frågeställningen: "Hur upplever medarbetare den interna kommunikationen av social hållbarhet?"

En slutsats som kan göras utifrån denna studie är att medarbetarna på Göteborg Energi AB upplever att social hållbarhet är ett svårt begrepp som de inte har reflekterat speciellt mycket över. Begreppet upplevs inte heller vara ett område som företaget pratar så mycket om internt, då det varken delges särskilt mycket information om vad som görs eller vad företaget har för mål relaterade till området.

Även om social hållbarhet uppfattas som komplext och ganska okänt bland medarbetarna så anser de ändå att begreppet kan kopplas till människan. Den specifika innebörden är dock mer individuell och alla respondenter utom en tycks uppleva att social hållbarhet ska definieras utifrån medarbetarens perspektiv. Detta är en tolkning som skiljer sig från litteraturen som både belyser flera dimensioner av begreppet och ser det mer utifrån ett samhällsperspektiv.

Det har även framkommit i studien att medarbetarna anser att det sociala hållbarhetsarbete som företaget bedriver troligtvis märks av mer externt än internt. Göteborg Energi AB visar tydligt vad de arbetar med inom ramarna för social hållbarhet till sina externa intressenter bland annat genom deras hållbarhetsredovisning. Företaget upplevs dock av de intervjuade ha svårt att kommunicera ut sitt budskap till medarbetarna, deras interna intressenter. Medarbetarna anser varken att de är delaktiga eller vet sitt bidrag och de upplever att frågan bedrivs någon annanstans. Det kan därmed konstateras att det finns en osäkerhet och en diskrepans kring begreppet. Om detta beror på att Göteborg Energi AB inte är tillräckligt involverande och informativa inåt, eller att medarbetarna själva inte har något intresse av att ta till sig den information som finns är svårt att svara på.

Medarbetarna har identifierats som en viktig intressentgrupp när det kommer till kommunikationen av social hållbarhet, och för att Göteborg Energi AB bättre ska kunna nå ut till och engagera sina medarbetare bör företaget ta hänsyn till att olika individer har olika informationsbehov och därmed behövs kommunikationen anpassas mer.

Undersökningen påvisar även att den information som går ut internt i form av personliga möten inte är likvärdig för alla på företaget och ett missnöje har identifierats då strukturen inte anses vara helt funktionell. En del i problematiken konstateras bero på att information kommuniceras uppifrån och ner och genom många led innan den når sin mottagare.

Vidare beskrivs intranätet i studien som en stor och viktig kommunikationskanal. Göteborg Energi AB tillämpar därmed en kommunikationsstrategi som främst går ut på att delge information och att inte lika mycket vikt läggs vid feedback och interaktion. Om intranätet är den optimala kanalen för intern kommunikation av social hållbarhet dock kan ifrågasättas då medarbetarna tycker att ämnet borde belysas i forum som uppmanar till diskussion och

interaktion. Det upplevs vara en viktig aspekt för att de ska få mer kunskap och intresse för social hållbarhet är just att de blir mer engagerade och involverade.

Företaget har dock ett pågående projekt som syftar till att förbättra intranätet till att bli ett mer interagerande kommunikationsverktyg. Om företaget lyckas leva upp till målen ses det som en möjlighet till förbättring av den interna kommunikationen, både rörande social hållbarhet men också generellt på företaget. Ett mer interagerande och levande intranät anses ge som önskat av medarbetarna utrymme för engagemang och delaktighet, samtidigt som problematiken med att en förvrängning av informationen undviks. Detta eftersom informationen kan gå ut direkt till alla medarbetare samtidigt och från samma informationskälla.

Slutligen, social hållbarhet må vara ett komplext och svårdefinierat begrepp med flera olika betydelser. Det gör det dock inte mindre viktigt för Göteborg Energi AB att prata om det och visa på vad som är viktigt, vad de gör och vilka svårigheter som finns. Företaget bör inte underskatta vad en fungerande intern kommunikation med sina medarbetare kan bidra med. Deras upplevelse och uppfattning kring social hållbarhet kan komma att vara avgörande för såväl legitimitet som affärsnytta i framtiden.

6.2 Studiens bidrag

I denna studie har ett missnöje kring den interna kommunikationen på Göteborg Energi AB identifierats. De intervjuade medarbetarna känner sig varken delaktiga eller blir tillräckligt informerade om ämnet, vilket i sin tur leder till en slags osäkerhet kring begreppet. För medarbetarna handlar begreppet främst om personalens välmående och trivsel och de lyfter i princip endast ett perspektiv, medarbetarperspektivet, i sin tolkning. Social hållbarhet är emellertid ett begrepp med olika dimensioner som kan tolkas utifrån flera perspektiv, och Göteborg Energi AB är ett företag med en tydlig hållbarhetsprofil som påvisar att de aktivt arbetar med både miljö, ekonomi och social hållbarhet. Trots detta blir den interna kommunikationen av social hållbarhet bristfällig. Det upplevda missnöjet samt osäkerheten skulle därmed tillsammans kunna vara bidragande orsaker till varför medarbetarna väljer att definiera begreppet endast utifrån en dimension.

Den här studien lämnar således ett bidrag till forskningen genom att belysa att osäkerhet kring begreppet social hållbarhet kan resultera i att individer väljer att utgå från sig själva och sin egen situation, och anpassar tolkningen därefter.

Studien lämnar även ett praktiskt bidrag till företaget då rapporten bringar insikt kring medarbetarnas uppfattning om hur företaget bör arbeta med kommunikationen av social hållbarhet och vad som anses vara viktigt att prioritera.

6.3 Studiens begränsningar

Det finns en risk att respondenternas svar kan ha missuppfattats trots noggrann transkribering av intervjumaterialet samt att en återkoppling gjordes efteråt. Vid återkopplingen så önskade flera av respondenterna göra ändringar i materialet av olika anledningar såsom missförstånd kring vad som egentligen menades men också att vissa delar lät lite väl hårda när de väl syntes i text.

6.4 Förslag till fortsatta studier

Under studiens gång har nya tankar och idéer kommit på tal som i framtiden skulle kunna undersökas. Nedan presenteras förslag till fortsatta studier:

- Då denna studie enbart fokuserar på medarbetarnas uppfattning det vill säga den interna upplevelsen av kommunikationen kring social hållbarhet, skulle medarbetarnas upplevelse kunna sättas i relation till vad en extern intressentgrupp har för uppfattning. Dessa skulle även kunna jämföras med vad företaget själva ger för beskrivning.
- Ett förslag till framtida studie är också att undersöka hur organisatoriska förändringar internt påverkar företagskulturen och anställdas bild av företaget. Detta då ett missnöje kring delar av den interna styrningen och genomförda förändringar har kommit på tal under vissa av de genomförda intervjuerna.
- Att definiera social hållbarhet eller inte, är en frågeställning som diskuterats både av forskare men också under intervjuerna och oss emellan under studiens gång. Det hade därför kunnat göras en studie som undersöker om en tydlig definition av vad social hållbarhet är, har någon betydelse för företagets arbete och framgång med frågorna.

Kapitel 7 Referenser

Albaek, E. (1988). *Fra sandhed til information, Evalueringsforskning i USA – for og nu*. Viborg: Akademisk forlag.

Andriof, J., Husted, B., Sutherland, R. & Waddock, S. (2002). *Unfolding Stakeholder Thinking*. Sheffield: Greenleaf.

Barrett, D. J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change: *Corporate Communication. An International Journal*, 7(4), ss. 219–231.

Bolagsverket. (2017). *Större och mindre företag*.

<http://www.bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/arsredovisning/storre-1.3317> [2017-05-05]

Brundtland, G.H. & World Commission of Environment and Development. (1987). *Our common future*. Nairobi: United Nations Environment and Development Commission.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. 2. Uppl., Stockholm: Liber AB.

Chmieleck, M. (2015). Factors Influencing Effectiveness of Internal Communication. *Management and Business Administration*, 23(2), ss.24-38.

Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore airlines' experience. *Palgrave Macmillan Journals*, 10(3), ss. 201-212.

Clark, C.E. (2000). Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis. *Public Relations Review*, 26(3), ss.363–380.

Collier, J. & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment: Business Ethics. *A European Review*, 16(1), ss.19–33.

Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility: the communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9 (2), ss. 108-19.

Dillard, J., Dujon, V. & King, M. C. (2009). *Understanding the Social Dimension of Sustainability*. New York: Routledge.

Dirsmith, M.W. & Covalski, M.A. (1983). Strategy, External Communication and Environmental Context. *Strategic Management Journal*.4(1), ss.137-151.

Falkenberg, J. & Brunsael, P. (2011). Corporate social responsibility: A strategic advantage or a strategic necessity. *Journal of Business Ethics*, 99(1), ss. 9–16.

FN-förbundet. (2017). *Agenda 2013-Globala mål för hållbar utveckling*. <http://fn.se/vi-gor/vi-utbildar-och-informerar/fn-info/vad-gor-fn-2/fns-arbete-for-utveckling-och-fattigdomsbekampning/agenda-2030-globala-mal-for-hallbar-utveckling/> [2017-05-05]

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Göteborg Energi AB. (2017). *Om vår verksamhet*.
https://www.goteborgenergi.se/Om_oss/Var_verksamhet [2017-05-05]
- Göteborg Energi AB. (2016). *Årsredovisning 2016*.
[https://www.goteborgenergi.se/Files/dok/Informationsmaterial/Arsredovisningar/Göteborg%20Energi%20Års-%20och%20hållbarhetsredovisning%202016.pdf?TS=636244030642145830](https://www.goteborgenergi.se/Files/dok/Informationsmaterial/Arsredovisningar/Goteborg%20Energi%20Ars-%20och%20hallbarhetsredovisning%202016.pdf?TS=636244030642145830)
 [2017-05-05]
- Hahn, G., Hök, L. & Jannesson, E. (2016). *Så mäts socialt hållbart värdeskapande*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. & Farooq, O. (2016). How Do Internal and External CSR Affect Employees' Organizational Identification? A Perspective from the Group Engagement Model. *Frontiers in Psychology*, 30 maj.
- Harrison, J.S. & Freeman, E.R. (1999). Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility and Performance. *The Academy of Management Journal*, 42(5), ss. 479-485.
- Haugh, H.M. & Talwar, A. (2010). How do corporations embed sustainability across the organization? *Academy of Management learning & education*, 9(3), ss.384–396.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik*. 2. Uppl., Lund: Studentlitteratur AB.
- Ihantola, E. & Kihn, L. (2015). Approaches to validation and evaluation in qualitative studies of management accounting. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 12(3), ss. 230-255.
- Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kataria, A., Kataria, A. & Garg, R. (2013). Effective Internal Communication: A way towards sustainability. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 6(2), ss. 46–52.
- Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lekvall, P. & Wahlbin, C. (2001). *Information för markandsföringsbeslut*. 4. Uppl., Göteborg: IHM Publishing.
- Littig, B. & Griebler, E. (2005). Social Sustainability: a catchword between political pragmatism and social theory. *International Journal of Sustainable development*, 8, (1/2), ss. 65–79.
- Lodhia, S. (2014). Factors influencing the use of the World Wide Web for sustainability communication: an Australian mining perspective. *Journal of Cleaner Production*, 84(1), ss. 142-154.
- Löhman, O. & Steinholtz, D. (2003). *Det ansvarsfulla företaget: Corporate Social Responsibility i praktiken*. Stockholm: Ekerlids förlag AB.

McKenzie, S. (2004). Social Sustainability: Towards some definitions. *Hawke Research Institute Working paper series*, 27(1), ss. 2-31.

Montiel, I. (2008). Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability, Separate Pasts, Common Futures. *Organization & Environment*, 21(3), ss. 245-269.

Morsing, M. & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics. A European Review*, 15(4), ss. 323-338.

Nilsson, F. & Olve, N. (2013). *Controllerhandboken*. 10. uppl., Stockholm: Liber.

Oyevaar, M., Van Bommel, H. & Vasquez-Brust, D. (2016). *Globalization and Sustainable development. A business perspective*. London: Palgrave Macmillan.

Polonsky, M.J. (1995). A stakeholder theory approach to environmental marketing strategy. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 10 (3), ss.29-46.

Reilly, A.H. & Hynan, K.A. (2014) Corporate communication, sustainability and social media: It's not easy(really) being green. *Business Horizons*, 57(6), ss.747-758.

Spitzer, R. & Swidler, M. (2003). Using a marketing approach to improve internal communications. *Employment Relations Today*, 30(1), ss. 69-82.

Stuart, H. (1999). Towards a definitive model of the corporate identity management process. *Corporate Communication. An International Journal*, 4(4), ss.200–207.

Tourish, D. (2005). Critical Upward Communication: Ten Commandments for Improving Strategy and Decision Making. *Long Range Planning*, 38(5), ss.485–503.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. 3. Uppl., Lund: Studentlitteratur AB.

Uusi-Rauva, C. & Nurkka, J. (2010). Effective internal environment-related communication: An employee perspective. *Corporate Communications: An Internal Journal*,15(3), ss. 299-314.

Vallance, S., Perkins, H.C. & Dixon, J.E. (2011). What is social sustainability? A clarification of concepts. *Geoforum*, 42(3), ss.342–348.

Verksamt. (2017). *Mer om hållbart företagande*.

<https://www.verksamt.se/starta/hallbart-foretagande/mer-om-hallbart-foretagande> [2017-05-05]

Världsnaturfonden. (2017). *Hållbar ekonomi*.

<http://www.wwf.se/wwfs-arbete/hallbar-ekonomi/1593509-hallbar-ekonomi-startsida> [2017-05-05]

Världsnaturfonden. (2008). *Hållbar utveckling och lärande*.

<http://www.wwf.se/source.php/1229462/H%E5llbar%20utveckling%20och%20l%E4rande%20-%20inspirationsskrift%20f%F6r%20universitetsl%E4rare.pdf> [2017-04-03]

Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications. An International Journal*, 12(2), ss. 177–198.

Bilaga 1 Inledande kontaktmail till studiens respondenter

Ämnesrad: Deltagande i examensarbete gällande styrning och hållbarhet

Hej!

Vi heter Laila Shalizi och Malin Eklund och kommer från Handelshögskolan Göteborg. Vi är precis i uppstarten av vårt examensarbete inom företagsekonomi som vi har tänkt att rikta in på ekonomistyrning och hållbarhet. Vi har valt att kontakta er då ni verkar ha en tydligt uttalad hållbarhetsprofil och arbetar aktivt med frågor relaterade till ämnet.

Mer specifikt vill vi studera ett företags hållbarhets/CSR-arbete sett ur ett medarbetarperspektiv dvs. hur medarbetare upplever företagets arbete med CSR-relaterade aktiviteter. Detta tycker vi är ett intressant perspektiv då de anställda har visat sig spela en stor roll när det kommer till hur ett företags externa parter uppfattar företaget. Därmed är deras uppfattning och roll i arbetet central.

Studien kommer att baseras på intervjuer vilket betyder att ett deltagande skulle innebära att era medarbetare är villiga att avvara tid åt en intervju, samt att svaren får lov att ligga till grund för vår uppsats.

Vi undrar nu om det skulle finnas ett intresse från er sida att vara en del av vårt examensarbete?

Ser fram emot att höra från er och att få berätta mer specifikt om vad studien innebär!
Tack på förhand.

Med vänliga hälsningar,
Laila och Malin

Bilaga 2 Intervjuguide

Introduktion av ämnet:

Här ges en första introduktion till ämnet såväl samt en beskrivning av syfte, frågeställning och bakgrund till varför detta ämne är intressant att studera.

Inledning:

Respondenten ombeds ge en kort introduktion om sig själv, sin roll på företaget samt hur respondenten uppfattar Göteborg Energi AB som företag och arbetsgivare i stort.

Tema 1: Social Hållbarhet

Vi tänkte inleda detta samtal med att beröra ämnet hållbarhet och då specifikt social hållbarhet.

- När du hör ordet hållbarhet, vad tänker du på då?
- Om du kopplar ihop hållbarhet med Göteborg Energi AB, hur tänker du då?
- Vad betyder begreppet social hållbarhet för dig?
- Är det viktigt för ett företag att arbeta aktivt med Social hållbarhet?
- Är social hållbarhet något som du själv prioriterar?
- Är social hållbarhet något som du upplever är starkt förankrat i Göteborg Energi AB?
 - Varför? Varför inte? Hur? På vilket sätt?

Tema 2: Intern kommunikation

Nu tänkte vi gå över och prata lite kring intern kommunikation och specifikt då intern kommunikation av frågor och arbete som rör social hållbarhet.

- Hur kommunicerar ni internt på Göteborg Energi AB?
 - Specifika kanaler/verktyg för social hållbarhet?
 - Vilka kanaler används för att sprida ny information?
- Hur arbetar de med frågor som berör social hållbarhet?
- Vet du vad Göteborg Energi AB har för målsättning när det kommer till social hållbarhet?
- Är du medveten om Göteborg Energi AB medverkar i specifika projekt eller initiativ som kan kopplas till social hållbarhet?
- På vilket sätt tar du helst emot information om hållbarhet? Varför?

Tema 3: Medarbetarens roll

Vi tänkte även att vi skulle beröra din roll som anställd på Göteborg Energi AB.

- Finns det några kopplingar mellan ditt dagliga arbete och social hållbarhet?
- Känner du dig delaktig i det arbete som görs kring social hållbarhet?
 - Varför? Varför inte? På vilket sätt?
- Är du själv engagerad i något projekt som rör social hållbarhet?
- Uppmanas ni av Göteborg Energi AB att engagera er i projekt som rör social hållbarhet?