



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

Institutionen för journalistik och masskommunikation (JMG)

Grönt med personalen

Det interna värdet av Schenkers miljöarbete

Författare: David Fridner
Masteruppsats i medie- och kommunikationsvetenskap
Handledare: Monika Djerf-Pierre (Göteborgs universitet)
Uppdragsgivare: Schenker (Nora Källström)
Vårterminen 2009

Abstract

| | |
|------------------------|---|
| Title | Greenlighted employees – The internal value of Schenker’s environmental work. |
| Author | David Fridner. |
| Course | Master thesis in Science of Media and Communication. Department of Journalism and Mass Communication, University of Gothenburg. |
| Semester | Spring semester 2009. |
| Tutor | Professor Monika Djerf-Pierre. |
| Number of pages | 55 (appendix 23). |
| Aim | The aim is to study the internal value of Schenker’s environmental work. |
| Method | Qualitative and quantitative method. |
| Material | 20 interviews from four workgroups: managers (4), sales (5), customer-services (4) and truck drivers (7). 148 websurveys from two workgroups: sales (106) and customer-services (42). |
| Main result | Schenker is perceived as an environmentally friendly enterprise. Much due to the fact that the company’s impact on nature only has little to do with how the staff evaluate its “greenness”. The study reveals a customer oriented organizational culture focused on profitability. The environmental project ought to be designed with that in mind. |

Innehåll

| | |
|---|-----------|
| 1. En grön flugsmälla..... | 1 |
| 2. Schenker..... | 3 |
| Organisation..... | 3 |
| Kommunikation..... | 4 |
| Miljöarbete..... | 4 |
| KNEG..... | 5 |
| Personalgrupper..... | 6 |
| 3. Värt att veta..... | 8 |
| CSR problem..... | 8 |
| Bryr vi oss, egentligen?..... | 8 |
| Organisationskulturens betydelse..... | 10 |
| Känslomässigt engagemang..... | 12 |
| Grön internkommunikation..... | 14 |
| Allmänna problem..... | 14 |
| Gröna problem..... | 14 |
| Samhällskontext och opinionsklimat..... | 17 |
| 4. Det gröna värdet..... | 19 |
| Disposition..... | 19 |
| Kännedomen..... | 19 |
| Chefer..... | 20 |
| Säljare och kundservice..... | 22 |
| Chaufförer..... | 27 |
| Upplevelsen..... | 31 |
| Chefer..... | 31 |
| Säljare och kundservice..... | 33 |
| Chaufförer..... | 38 |
| Miljövänliga Schenker..... | 41 |
| Vinstjagande Schenker..... | 44 |
| Betydelsen..... | 46 |
| Chefer..... | 47 |
| Säljare och kundservice..... | 48 |
| Chaufförer..... | 50 |
| 5. Money talks, customer counts..... | 52 |
| Var är vi?..... | 52 |
| Var vill vi?..... | 53 |
| Hur kommer vi dit?..... | 54 |
| Referenser..... | 56 |

Appendix

| | |
|-------------------------|----|
| En studie tar form..... | 62 |
| Enkät..... | 69 |
| Intervjuguide..... | 74 |

Tabeller och figurer

| | |
|--|----|
| Figur 1 – Schenkers organisationsstruktur..... | 3 |
| Tabell 1 – Aktiv kännedom Schenkers miljöarbete..... | 24 |
| Tabell 2 – Passiv kännedom om något av namnen på KNEG..... | 25 |
| Tabell 3 – Inställning till Schenkers miljöarbete..... | 34 |
| Tabell 4 – Fördelar med KNEG..... | 36 |
| Tabell 5 – Nackdelar med KNEG..... | 37 |
| Tabell 6 – Effekt av kännedom och delaktighet på inställningen till Schenkers miljöhänsyn..... | 77 |
| Tabell 7 – Kännedom om Schenkers miljöarbetet..... | 77 |
| Tabell 8 – Inställning till hur miljöarbetet påverkar lönsamheten..... | 78 |
| Tabell 9 – Inställning till Schenkers miljöhänsyn..... | 78 |

1. En grön flugsmälla?

Det moderna företaget engagerar sig för miljön. En tydlig grön linje ger konkurrensfördelar i ett samhälle där miljöfrågan är mer central än tidigare. Kostnader för att driva ett miljöarbete vägs upp av vinster i form av stärkt varumärke. Idag finns det ingen motsättning mellan miljöansvar och lönsamhet.

Allt fler företag profilerar sig som etiska, inte sällan genom att marknadsföra sitt miljöansvar. Detta sker dock många gånger endast mot aktörer utanför det egna företaget, såsom kunder, medier och andra externa intressenter. Endast i sällsynta fall använder företagen miljöarbetet för att aktivt marknadsföra organisationen inåt.

Schenker har följt med i denna utveckling och företaget bedriver ett omfattande miljöarbete. Det mesta av deras miljöengagemang är samlat i miljöprojektet ”Klimatneutrala godstransporter på väg” (KNEG), där företaget formulerat sju punkter för att minska sin klimatpåverkan. Schenker har, särskilt med detta projekt, varit aktiv med att använda sitt miljöarbete i den externa marknadsföringen. Företaget har profilerat sig med KNEG i annonser, på mässor och i flera andra delar av företagets utåtriktade kommunikation. Internt har det inte funnits samma fokus på att förmedla miljöarbetet. Det finns idag inga klara riktlinjer för hur företaget ska kommunicera sitt miljöansvar till de anställda och ledningens kännedom om personalens inställning till miljöarbetet är bristfällig. Frågan är huruvida Schenker med sitt miljöengagemang slår två flugor i en smäll: finns det även ett internt värde av miljöarbetet?

Den här studiens syfte är att undersöka det interna värdet av Schenkers miljöarbete. Följande frågor ligger till grund för undersökningen.

1. *Vilken kännedom har personalen om Schenkers miljöarbete?*
2. *Hur fungerar den interna kommunikationen av Schenkers miljöarbete?*
3. *Hur upplever personalen Schenkers miljöarbete?*
4. *Vilken betydelse har Schenkers miljöarbete för personalens förhållande till företaget?*
5. *Hur använder sig personalen av Schenkers miljöarbete?*
6. *Vilka skillnader finns det inom personalen vad gäller förhållandet till Schenkers miljöarbete?*
7. *Hur bör Schenker öka det positiva interna värdet av miljöarbetet?*

Studien fokuserar särskilt på Schenkers miljöprojekt inom KNEG. Eftersom detta är Schenkers flaggskepp i miljöarbetet ligger det i företagets intresse att utvärdera just detta projekt. KNEG involverar endast landdivision inom Schenker AB och det är därför endast denna del av företaget som innefattas av studien.

Empirin består av 20 enskilda intervjuer med personal inom följande fyra arbetsområden: försäljare, kundservice, chefer och chaufförer. De två förstnämnda personalgrupperna har även besvarat en enkät.

Idag finns det gott om forskning kring vikten av att ha ett starkt internt varumärke, vanligtvis inom det vetenskapliga fältet "Employer Branding" (eller närliggande begrepp som "Inside Branding" och "Internal Marketing"). Likaså har antalet artiklar om företags samhälls- och miljöansvar formligen exploderat de senaste åren, inte minst under forskningsområdet CSR (Corporate Social Responsibility). Vad som fortfarande saknas är kombinationen av dessa båda forskningsfält - mycket lite resurser har investerats i att utreda det interna värdet av företags miljöarbete. När det interna varumärket undersöks läggs det sällan någon större vikt vid miljöansvar och när företags miljöarbete utvärderas sker det oftast utifrån dess externa slagkraft.

Med andra ord: denna studie behövs! Dels för att den ger Schenker ett välbehövligt kunskapsunderlag om det interna värdet av företagets miljöarbete, dels då den är ett steg på vägen till att fylla den kunskapslucka som finns inom detta forskningsområde.

Huvudresultaten visar att miljöarbetet inte undkommer kravet på lönsamhet. Personalen ser till en ekonomisk dimension och det upplevs självklart att miljöarbetet drivs ur ett vinstperspektiv. Det är dessutom detta motiv personalen föredrar. Medarbetarnas bedömning av miljöarbetets interna värde är i hög grad synonymt med upplevelsen av dess ekonomiska värde för Schenker. Miljösatsningar välkomnas, inte främst för att de bidrar till en renare värld, utan för att de tros generera vinst.

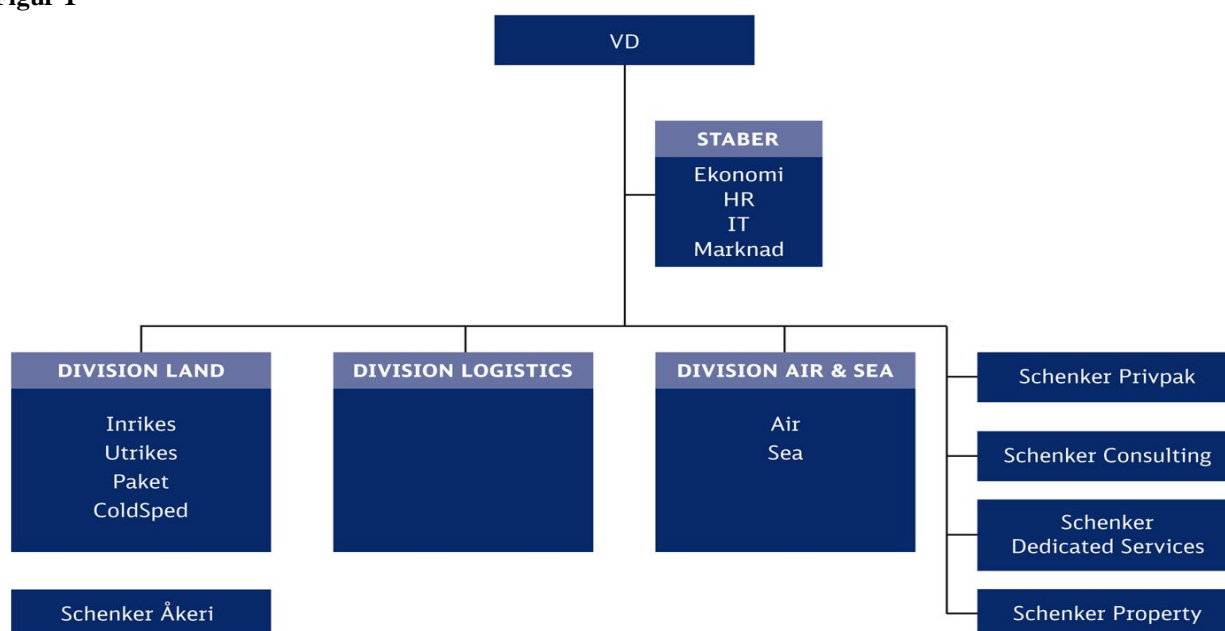
Vidare ser vi att utvärderingen av hur god hänsyn Schenker tar till miljön inte grundar sig i företagets faktiska klimatpåverkan utan snarare på två relativa måttstockar. Den ena består av en jämförelse mellan Schenker och företagets transportkonkurrenter, den andra bedömningsgrunden handlar om hur väl Schenker lever upp till medarbetarens förväntningar på företaget. I båda fallen är resultatet ett tämligen grönt Schenker.

2. Schenker

Organisation

Schenker AB är ett helägt dotterbolag till Schenker AG, som i sin tur ägs av Deutsche Bahn (DB). Schenker är störst i Europa på landtransporter, tvåa i världen på internationell flygfrakt och trea i världen på internationella sjötransporter, med andra ord ett av världens största transportföretag (Schenker: Hållbarhetsredovisning 2007). I Sverige blev Schenker ett av de största transportföretagen 1998 då företaget gick samman med BTL Sweden (tidigare Bilspedition och Scansped). Schenker AB:s organisationsstruktur kan illustreras på följande sätt. (Schenker: Affärsplan 2008).

Figur 1



Huvudkontoret med de fyra staberna ligger i Göteborg. Verksamheten är till största delen fördelad på 28 distrikt runt om i Sverige, i anslutning till de flesta av dessa distrikt finns terminaler där åkerierna hämtar sitt gods (DB Schenker: Företagspresentation 2009). Distrikten är givetvis underordnade mål, visioner och värderingar från ledningen men i övrigt är de tämligen decentraliserade. Distriktschefen har befogenhet att inom nämnda ramar självständigt styra verksamheten på distriktet (Nova 2009). Schenkers miljöprojekt inom KNEG rör bara landtransporter, studien är därför koncentrerad till Division Land och Schenker Åkeri.

Schenker har en marknadsledande position på landtransporter i Sverige och Division Land är med sina drygt 3000 anställda den uttalade ryggraden i svenska Schenker (Schenker: Affärsplan 2008). De flesta landtransporter utförs av externa åkerier som är kontrakterade att köra åt Schenker (DB Schenker: Företagspresentation 2009). Dessa åkerier ingår inte i studien, däremot inkluderas Schenkers egna transportbolag: Schenker Åkeri. Det är ett helägt systerbolag till Schenker AB och består av ca 800 anställda, varav de flesta arbetar som

chaufförer (Schenker: Hållbarhetsredovisning 2007). Schenker Åkeri utför bara transportarbete åt Schenker.

Det dataunderlag som finns om hur Schenkers medarbetare ser på organisationen består framförallt av en årlig medarbetarundersökning. Det är en enkät som går ut till samtliga i personalen och som innehåller en mängd frågor om vad medarbetarna tycker om att arbeta på Schenker. Årets undersökning visar bland annat att 76 procent av personalen är nöjda med Schenker som arbetsgivare medan 7 procent är missnöjda. Två frågor handlar uttryckligen om miljön ”Hur viktigt är det att Schenker tar god hänsyn till miljön?” (svarsalternativ 1= helt oviktigt till 5=mycket viktigt) och ”Hur väl lyckas Schenker med att ta god hänsyn till miljön?” (svarsalternativ 1=mycket dåligt till 5=mycket bra). Resultaten är svårtolkade, å ena sidan visar de ett tämligen högt snittvärde: 4,4 respektive 3,8. Å andra sidan rangordnar medarbetarna de flesta av de andra områdena, till exempel arbetsmiljö och lön, som viktigare än miljön. (Schenker: Medarbetarundersökning 2009).

Kommunikation

Schenkers intranät Nova är samlingscentralen för information om Schenker. Här finns samtliga delar av verksamheten utförligt beskrivna och nyheter som rör företaget läggs dagligen upp här. En annan viktig informations- och kommunikationskanal är e-post och företaget har distributionslistor där hela personalkåren kan informeras samtidigt. Tidigare har det även funnits en personaltidning (Insidan) men den är sedan några månader nedlagd. Numera distribuerar Schenker istället en gemensam kund- och personaltidning: Logistikmagasinet, som utkommer 4 gånger per år. (Källström 2009).

Frekvensen och typen av informationsmöten varierar mellan distrikten och personalgrupperna. Likaså har vissa av distrikten egna personaltidningar, detta gäller två av de distrikt jag besökt: Stockholm (Stockholmsmagasinet) och Göteborg (Göteborgaren). Chaufförernas kommunikationsstruktur skiljer sig från de övriga personalgrupperna på två väsentliga sätt: de har inte tillgång till dator så de saknar intranätet Nova och e-post. Däremot finns det i terminalerna där chaufförerna arbetar en anslagstavla där nyheter om företaget sätts upp. Vad gäller godsinformation och fraktsedlar är det planerat att chaufförerna ska få en ny typ av handdator som klarar av att ge sådan information.

Miljöarbete

Ett aktivt miljöarbete är en uttalat central del av Schenker verksamhet, vilket bland annat märks genom att det omnämns i deras affärsidé: ”Schenker utvecklar och producerar transporter samt logistik- och informationstjänster som möter marknadens krav på kvalitet, effektivitet, enkelhet och miljöansvar”. Företaget har även ett mål om att bli den miljömässigt mest hållbara logistikleverantören i världen. (Schenker: Om företaget 2009). Schenkers större miljöprojekt är KNEG (se nedan) och miljöledningssystemet ISO 14001. Företaget har även en uttalad miljöpolicy och ger årligen ut en hållbarhetsredovisning. (Källström 2009). Utöver dessa miljöarbeten kan enskilda distrikt sätta upp ytterligare miljömål. Några distrikt har till exempel en tjänstebilpolicy som reglerar eller uppmuntrar personalen att välja miljöbilar. Källsortering, återvinning och dylikt finns i varierande grad på samtliga besökta distrikt.

Ute hos distrikten ligger huvudansvaret för miljöarbetet på distriktschefen men varje distrikt har en miljösamordnare med uppgift att driva miljöfrågorna på orten. Ofta innefattar denna tjänst både arbetsmiljö och utsläpp av föroreningar, nedskräpning och så vidare. På huvudkontoret sitter Monica Jadsén-Holm som miljö- och trafiksäkerhetsansvarig för Schenker i hela landet. Tonvikten av kommunikation kring Schenkers miljöarbete har legat externt. Framförallt med miljöprojekten inom KNEG har Schenker syns på flertalet mässor och marknadsförts med två bilagor i Dagens Industri (Vägverket: Om samarbetet 2009). Några strategiska riktlinjer för den interna kommunikationen av miljöarbetet finns inte. Det är inte heller kartlagt hur mycket av miljöarbetet som kommunicerats internt. På Nova finns det en särskild avdelning för miljöarbetet men ingen statistik över dess besöksfrekvens.

KNEG

Schenker startade i slutet av 2006 ett miljöprojekt kallat KNEG (klimatneutrala godstransporter på väg) tillsammans med Volvo Lastvagnar AB, Preem AB, Vägverket och Chalmers (Vägverket: Om samarbetet 2009). Det uttalade syftet med projektet är *"...att visa hur klimatpåverkan från de vägburna godstransporterna i Sverige kan reduceras..."* (Vägverket: Om samarbetet). En vetenskaplig förstudie genomfördes av Fredrik Hedenius vid fysisk resursteori (Chalmers) för att undersöka vilka mål som rimligen kunde sättas upp och hur dessa kan nås (Hedenius 2007). Schenker har inom ramen för detta projekt formulerat ett mål om att mer än halvera sina koldioxidutsläpp per tonkilometer till år 2020 (räknat från 2005). Detta ska ske genom ett sju punktsprogram med följande innehåll.

1. *Ändrat förarbete* – samtliga chaufförer ska utbildas i sparsam körning (idag ligger siffran på drygt 50 procent). Det ska även ske en sänkning av snitthastigheten, delvis genom att farthållaren i lastbilarna begränsas till 80 km/h, delvis genom att en hastighetsregulator träder i kraft vid 85 km/h.
2. *Nya fordon* – äldre lastbilar ska bytas ut mot nya och mer bränsleeffektiva fordon. Inom 5-10 år (från 2007) ska Schenker även ha börjat med hybridmotorer.
3. *Miljövänligare bränslen* – i högre grad tanka diesel som är utblandat med biobränsle eller använda bränsle som till 100 procent är baserat på förnyelsebara råvaror.
4. *Intermodalitet* – ökad kombitrafik, till exempel genom att varva lastbil med tåg.
5. *Ökad fyllnadsgrad/kortare körsträcka* – genom att packa- och samordna godsens bättre nås en högre fyllnadsgrad och en kortare total körsträcka.
6. *Smartare citylogistik* – använda terminaler utanför stadskärnan, premiera samlastning inne i städerna.
7. *Optimerade fordonskombinationer* – Schenker vill se en ändring i lagstiftningen så att lastbilar på 32 meter kan börja användas (idag ligger den maximala längden på 25 meter). (Schenker: Klimatneutrala godstransporter 2009).

Schenker Åkeri har ett något modifierat sju punktsprogram. I allt väsentligt ser de enskilda punkterna ut som ovan men miljömålet är omformulerat till att minska koldioxidutsläppen med 30 procent till år 2012 (Schenker Åkeri: Miljö 2008).

KNEG (eller klimatneutrala godstransporter på väg) är alltså namnet på hela det samarbetsprojekt som idag rymmer 12 medlemmar (exklusive Vägverket och Chalmers) (Vägverket: Medlemmar 2009). Inom detta projekt har varje medlem satt upp egna miljömål, för Schenkers del ovanstående sjupunktsprogram.

Personalgrupper

Styrande för valet av undersökningsgrupper har varit att få ett så brett spektrum av personalkåren som möjligt. Genom att få med personal med olika arbetsuppgifter och med varierande grad av delaktighet i miljöarbetet öppnas möjligheter upp för jämförelser om vad som har betydelse för det interna värdet av miljöarbetet. Samtidigt har det varit viktigt att få en tillräckligt stor undersökningspopulation för att kunna dra slutsatser om varje enskild personalgrupp. Genom att sträva efter en heterogen respondentgrupp ifråga om kön, ålder och arbetserfarenhet ökar chanserna att täcka av det spann av åsikter som finns kring undersökningsproblemet (Esaiasson et al. 2004). Av dessa skäl har jag intervjuat respondenter från olika delar av landet: distrikt Stockholm, Göteborg och Halmstad samt huvudkontoret i Göteborg. Från varje personalgrupp har jag intervjuat personer från åtminstone två av dessa platser. Mitt empiriska material består av fyra personalgrupper: chefer, säljare, kundservice-personal och chaufförer. Nedan presenteras varje grupp för sig.

Chefer. Fyra enskilda intervjuer (två kvinnor och två män) med personal från varierande hierarkisk nivå (från mellanchefer till ledningsnivå) och med olika arbetsområden. Av anonymitetsskäl diskuteras inte de olika chefernas arbetsuppgifter mer utförligt än så. Det är intressant att undersöka cheferna av flera skäl. De har ett stort inflytande över vilken information som personalen tar del av och det kan tänkas att de utgör föredömen för sina medarbetare, vilket möjligen gör deras inställning till miljöarbetet extra viktig.

Säljare. Fem enskilda intervjuer (två kvinnor och tre män) och 106 enkättagare (73 män och 33 kvinnor, totalt finns det 162 säljare så svarsfrekvensen på enkäten är 65 procent). Majoriteten av säljarna består av distriktssäljare som är utspridda runt om i landet. Utöver dessa finns det knappt 20 procent KAM-säljare (Key Account Manager/ storkundssäljare). Dessa fanns det ingen möjlighet att intervjua, däremot har de besvarat min enkät. Distriktssäljarna arbetar med att sälja Schenkers transportlösningar, huvudsakligen till företagskunder. En stor del av försäljningen sker via direkta möten ute hos kund men arbetet innefattar även telefonförsäljning. Det är intressant att studera hur säljarna använder sig av miljöarbetet i kundmötet. Detta är en grupp som Schenker har prioriterat vad gäller kompetensutveckling inom miljöarbetet. I januari genomfördes en heldags miljöutbildning med så gott som samtliga säljare. Innehållet bestod både av generell miljökunskap och om information kring Schenkers olika miljöarbeten.

Kundservice. Fyra enskilda intervjuer (tre kvinnor och en man) och 42 enkättagare (32 kvinnor och 10 män, totalt finns det 74 anställda inom kundservice, svarsfrekvensen på enkäten är således 57 procent). Denna personalgrupp är utplacerad på 6 kundservicecentran som är utspridda på olika distrikt. Deras arbetsuppgifter består i att besvara olika typer av kundförfrågningar via telefon och e-post. Här ser vi en helt annan typ av kundkontakt än hos säljarna, det är därför intressant att inkludera denna personalgrupp.

Chaufförer. Sju enskilda intervjuer (samtliga män). Förklaringen till det skeva urvalet är att det finns ytterst få kvinnor i denna personalgrupp. Chaufförerna har sin arbetsplats på Schenkers olika distrikt, deras arbetsgivare är dock Schenker Åkeri. Större delen av

arbetstiden spenderar de på vägarna med att transportera gods till och från kunder. För det mesta kör chaufförerna delar av samma sträcka varje arbetspass, de träffar därför vissa kunder flera gånger i veckan. Det här är den personalgrupp som på många sätt påverkas mest av miljöarbetet. Dels genom nya arbetsredskap (till exempel punkt 2 i KNEG: Nya fordon), dels genom förändringar i deras arbetsutförande (bland annat punkt 1 i KNEG: Ändrat förarbeteende). Det finns ytterligare åtminstone två skäl till varför det är intressant att ha med denna grupp. Det ena handlar om att denna grupp inte är anställd av Schenker utan av Schenker Åkeri, vilket är ett helägt systerbolag. Chaufförerna är förvisso utplacerade på samma distrikt som övrig Schenkerpersonal men antällningen kan ändå påverka deras förhållande till miljöarbetet. Sedan är det intressant att studera chaufförerna utifrån det faktum att de saknar två av Schenkers viktigare informationskanaler: e-post och Nova.

I planeringen av studien fanns en förhoppning att även chaufförerna och cheferna skulle besvara enkäten. I fallet med chaufförerna uppstod emellertid så pass stora problem med distributionen (delvis på grund av att de saknar dator) att det inte var genomförbart. Avsaknaden av enkätsvar från chaufförerna är det huvudsakliga skälet till det stora antalet intervjuer med denna personalgrupp. Cheferna har inte heller besvarat enkäten, huvudsakligen beroende på att denna grupp inte ansågs ha tidsutrymme för det (det skulle även vara problematiskt att hantera denna grupps heterogenitet i enkätform, till exempel vad gäller den enorma skillnad som finns i olika chefers personalansvar). Även här söktes därför ett större respondentunderlag men utan framgång (det var svårt att få tillgång till chefer att intervjua, återigen med hänvisning till tidsbrist).

3. Värt att veta

CSR problem

Mycket av den forskning som handlar om företags miljöansvar behandlas i litteraturen under begreppet CSR* (Corporate Social Responsibility). CSR refererar till en idé om att företag inte bara har ekonomiska eller lagliga skyldigheter utan även ett etiskt ansvar att behandla samhället väl. CSR Sweden, Sveriges ledande nätverk för företags samhällsansvar, definierar begreppet på följande sätt: *”Att företag, på eget initiativ, visar upp ett aktivt engagemang i samhällets utveckling”* (CSR Sweden: Verksamhet 2009).

Det finns åtminstone fyra större problem med att översätta forskning om CSR till kunskap om det interna värdet av Schenkers miljöarbete. Det ena problemet rör det faktum att CSR är ett illa avgränsat begrepp där det inte finns någon samstämmighet om vad som ska ingå. Vissa forskare inkluderar till exempel samhällsinsatser som regleras i lag, andra har hårdare krav på frivillighet. Några forskare intar ett normativt perspektiv, andra inte. (Carroll 1991 & 1999). Ett annat problem rör begreppets vida bredd. Vanligtvis inkluderas både etiska-, samhälls- och miljömässiga aspekter i definitionen. Detta gör det problematiskt att utröna exakt vad som förklarar fenomen X. Det tredje problemet handlar om att CSR-forskningen varit tämligen ensidigt fokuserad på en samhälls- och makronivå och en organisatorisk mesonivå (Frostenson 2007). Den som till exempel är intresserad av sambandet mellan ett företags samhällsansvar och dess finansiella resultat har massvis av forskningslitteratur att läsa in sig på (Orlitzky, Schmidt & Rynes 2003). Den som däremot är intresserad av ett medarbetarperspektiv får leta desto mer (Frostenson 2007). På senare år har det kommit en del forskningslitteratur om vilken roll ett företags samhällsansvar spelar för hur attraktiv organisationen är för arbetssökande men det har inte alls funnits samma intresse att undersöka vilken betydelse det har för befintlig personal (Brammer, Millington & Rayton 2007). Det sista problemet är ett som medie- och kommunikationsforskare i Sverige är välbekanta med: den stora delen av forskningen kommer från USA. Även om det kulturella avståndet våra länder emellan är mindre än det geografiska dito är det viktigt att vara medveten om att våra samhällen skiljer sig åt och att en automatisk översättning av forskningsrönen inte är att rekommendera.

* = En del av den forskning som rör företags miljöansvar finns istället samlad under de närliggande begreppen Corporate Social Performance (CSP) och Corporate Social Responsiveness. För en utförlig diskussion om de olika begreppen rekommenderas *“Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct”* (Carroll 1999).

Bryr vi oss, egentligen?

Det sista ordet i rubriken är tänkt att signalera ett väl dokumenterat gap som existerar mellan människors attityder och deras faktiska beteende när det kommer till etiska frågor (Carrigan & Attalla 2001). Det är många som säger att de bryr sig mycket om miljön men det är betydligt färre som verkligen köper den där dyrare ekologiska grönsaken eller som faktiskt börjar cykla till jobbet för klimatets skull.

Detta förklarar den stora variationen i resultaten av de studier som undersökt inställningen till miljöfrågor. Det närmaste ett korrekt svar som finns på rubrikens fråga är: *det beror på hur och vem du frågar*. Att många hävdar att miljöområdet är viktigt kan delvis ha att göra med att det finns en miljönorm i dagens samhälle som leder till att det inte är socialt accepterat att vara negativ till miljöåtgärder (Gotthardsson & Lahti 2008). Negativa åsikter dras lätt in i en form av tystnadsspiral vilket gör att de hålls inne medan positiva åsikter överdrivs till att inte matcha det faktiska beteendet (Noelle-Neumann 1993). Undersökningar som rakt ut frågar om det är viktigt att deras arbetsgivare är ansvarsfull mot miljön får ett jakande svar till 90 procent (Dawkins 2005) medan undersökningar med en annorlunda design ger miljön en helt annan ställning. Studier som ber medarbetare rangordna vilka faktorer som är viktiga i deras arbete visar att de allra flesta prioriterar olika former av personlig stimulans långt högre än att deras arbetsgivare tar ett miljöansvar. Arbetsgivarens miljöarbete, hur uttalat viktig det än är för medarbetaren, är i många fall underordnat andra värden såsom goda karriärmöjligheter, bra förmåner och flexibla arbetstider. (Bra chefer gör företag attraktiva 2008 & Miljö, en icke-fråga på arbetsmarknaden 2008). Jag har inte funnit någon studie där medarbetarna prioriterat arbetsgivarens miljöarbete högre än individuella värden som de ovan beskrivna eller kollektiva värden som bra arbetsmiljö eller trivsamma kollegor.

En förklaring till att miljöarbetet inte prioriteras högre hos medarbetaren har att göra med problemets globala natur. Det är svårt att se hur ens egen insats kan ha betydelse för något så stort som klimatet på vår jord, dessutom är det inte alltid så lätt att förstå vad som är det klimatvänliga valet (Rewir 2008). Vad gäller Schenker finns det dock skäl att tro att dessa förklaringar inte har samma tyngd som i andra fall. Dels är det lättare att se hur agerandet hos ett stort företag som Schenker får konsekvenser för miljön, dels är det Schenker som står för miljöbesluten så det ligger inte på den enskilda medarbetaren att sätta sig in i beslutsprocessen.

Vad gäller skillnader i hur olika medarbetare värderar vikten av att ha en miljövänlig arbetsgivare finns det forskning som vittnar om att kön och ålder kan ha viss betydelse. Kvinnliga arbetare sätter vanligtvis ett något större positivt värde på att arbetsgivaren tar ett miljöansvar än männen (Arlow 1991). Likaså kan åldern påverka på det sättet att yngre bryr sig mer om miljöfrågor (Ekstrand, Källsson & De Mare 2009) och att företag tar etiska hänsyn överlag (Miljö, en icke-fråga på arbetsmarknaden 2008). Vilken position en person har i företaget är också betydelsefullt för hur arbetsgivarens miljöarbete upplevs. Personal som är rädda att förlora jobbet eller som har svårt att klara sig på sin lön värderar arbetsgivarens miljöarbete lägre (Rodrigo & Arenas 2007). Bakgrunden till detta har till viss del att göra med att somliga ser en motsättning mellan ett företags miljöarbete och dess ekonomiska vinst. De menar att miljöarbetet tar fokus, resurser och tid från satsningen på att bli så lönsam som möjligt. Av de personer som ser en sådan motsättning kommer det framförallt att vara medarbetarna på lägre eller osäkra platser inom företaget som vänder detta till att bry sig mindre om företagets miljöarbete. Först när grundläggande behov såsom tillräcklig inkomst och arbetstrygghet är uppfyllda bryr sig den anställde om behov på högre nivåer, såsom företagets miljöarbete. Dessutom kan miljöarbetet få ett negativt värde genom att det upplevs hota dessa grundläggande behov (genom att det påverkar ekonomin negativt). Detta resonemang går även att tillämpa på rekrytering: ett företags CSR-arbete är framförallt lockande för kvalificerade och attraktiva arbetssökare (Albinger & Freeman 2000). Även medarbetare som inte ser ekonomiska nackdelar kan skärma bort miljöarbetet om de är missnöjda med sina arbetsuppgifter eller med atmosfären på företaget (Rodrigo 2007).

Organisationskulturens betydelse

Det är inte alldeles lätt att definiera ”organisationskultur”, i likhet med CSR är det ett begrepp som används med stor variation. Vissa forskare tillämpar en bred definition där de nöjer sig med att beskriva begreppet som ett socialt mönster eller som det informella handlandet på företaget, andra preciserar det till ”...a set of shared mental assumptions that guide interpretation and action in organizations by defining appropriate behavior for various situations” (Ravasi & Schultz 2006, s 437). Svårigheten att nå konsensus om definitionen beror till stor del på att forskare kan ansluta sig till två fundamentalt skilda sätt att se på den sociala världen och i förlängningen organisationer. Den traditionella forskningen på området intar en objektivistisk och funktionalistisk hållning. Här ser vi spår av ett top-down perspektiv där organisationskulturen kan förstås som en variabel som ledningen har makt att ”fixa och trixa” med. Organisationskulturen är ett subsystem tillsammans med många andra, till exempel organisationsstruktur och affärsidé (Alvesson 2001). I det andra perspektivet vidgas begreppet till att snarare vara ett uttryck för allt som försiggår inom organisationen. Här ser vi spår av ett hermeneutiskt eller fenomenologiskt tankesätt. Organisationskulturen är inte ett avgränsat subsystem i sig utan snarare någonting som genomsyrar alla delar av organisationen. (Alvesson 2001).

Att helt välja den ena sidan framför den andra mellan dessa fundamentalt skilda perspektiv på vårt sociala beteende leder till en orealistiskt svart-vit värld. Jag kommer inte att bara utgå ifrån ett av dessa perspektiv utan tar mig an mitt uppdrag med en öppenhet om att båda kan vara applicerbara på Schenker, beroende på situation. Det finns en fara i att forskare försöker pressa ner verkligheten i en illasittande teoretisk modell om de kör in så långt på ett perspektiv att deras ögon stängs för andra synsätt. Dessutom innehåller båda perspektiven spår av sanning. På frågan om det är ledningen som påverkar organisationskulturen eller tvärtom är mitt svar dubbelt jakande. Om jag inte trott att Schenkers ledning har makt att influera organisationskulturen hade jag inte tagit uppdraget, studien hade i så fall förlorat mycket av sin potentiella betydelse. På samma sätt hade det varit meningslöst att tala om det interna värdet av ett företags miljöarbete om jag sett de anställda som marionettdockor i ledningens händer. Vad som med säkerhet kan sägas är att det för stora delar av forskningsfältet står klart att organisationskulturen vanligen innehåller en grad av komplexitet som gör den svår att förändra, eller åtminstone svår att styra förändringen av.

Utän god kännedom om organisationskulturen på företaget ifråga går det inte att göra en rimlig bedömning av värdet på dess miljöarbete. Det är först om jag lyckas skapa mig en god bild över hur Schenker ser ut som organisation på detta plan som det finns chans till ett bra arbete. Detta är dock inte det enklaste, attribut som har en viss till synes enkel och självklar betydelse för en organisation blir komplicerade och svårtolkade om man skrapar djupare än ytan. Ta till exempel det faktum att Schenker är ett av världens största transportföretag, en storlek som har betydelse för hur medlemmarna upplever organisationen. Å *ena sidan* är stora företag i regel mer byråkratiska och det finns en ökad risk att personalen känner sig vilse i organisationen (Gray 2007). Personalen i ett stort företag kan även ha svårt att se betydelsen av sin egen arbetsinsats (Gray 2007). Detta är några tänkbara förklaringar till de forskningsresultat som visar att anställda i mindre företag är mer positiva och känner mer stolthet inför sin arbetsgivare än övriga (Gray 2007). Å *andra sidan* kan ett stort företag signalera trygghet: det upplevs mindre sårbart då storleken kan anses stå för framgång och styrka (Alvesson 2001).

På liknande sätt visar en problematisering av ledarskap och organisationskultur att deras förhållande är mer komplext än vad det verkar på ytan. Det förenklat och felaktigt att tro att den ena till fullo kontrollerar den andra. Organisationskulturen formar i någon mån medlemmarna i organisationen, även ledarna. Samtidigt finns det skäl att tro att ledarna har en särskilt stor individuell makt vad gäller att influera organisationen och dess medlemmar. Ledare fungerar som föredömen och deras beteende, inte minst i etiska frågor, har stor betydelse för övriga medarbetare (Grojean et al. 2004). Det är viktigt att de personer inom organisationen som medlemmarna ser upp till lever som organisationen lär: personalen följer inte bara vad ledaren eller organisationen säger utan även deras faktiska beteende (Taylor 2007). Utan ledare som visar en väg om att det etiska arbetet bör tas på allvar finns det en risk att medarbetarna upplever att de kan strunta i de etiska arbetsområdena (Collier & Esteban 2007), till exempel företagets miljöarbete. Samtidigt som många företag ser utvecklandet och implementerandet av CSR-aktiviteter ur ett för ensidigt top-down perspektiv (Lawton 2007) är det viktigt att inte underskatta ledarnas maktbefogenheter. Vad gäller kommunikationen av företagets miljöarbete kan det vara ett lyckat drag att mixa ett vertikalt och horisontellt tänkande, till exempel tillämpade Skandia framgångsrikt ett koncept där de befordrade höga ledare och ”vanlig” personal till CSR-ambassadörer (Göthberg 2007). Medarbetare på någorlunda samma hierarkiska nivå har ofta lätt att förstå varandra till följd av gemensamma erfarenheter och en stark känsla av att de sitter i samma båt. Genom att befordra ”icke-chefer” till CSR-ambassadörer garderade sig Skandia även för vissa klassiska problem vid nedåtriktad kommunikation som att budskapet omtolkas till följd av att cheferna inte är insatta i arbetssituationen på de lägre nivåerna (Öberg 2007). I resonemanget ovan har jag använt mig av ordet ledare istället för chef (formella ledare) då jag även velat inkludera informella ledare. Distinktionen mellan informella ledare och chefer kan vara olika stark beroende på företagets organisationskultur. I en starkt hierarkisk organisation är det tänkbart att chefen och den informella ledaren i högre grad är samma person.

Strukturellt sett är Schenker en decentraliserad organisation såtillvida att en stor del av verksamheten är fördelad på olika distrikt där respektive distriktschef har långtgående beslutskompetens. Samtidigt är det en hög grad av centralisering såtillvida att det finns en tydlig vertikal samordning där de olika distrikten och bolagen har klara direktiv uppifrån när det kommer till måluppfyllnad och verksamhetsstyrning. Vad gäller vilken av dessa organisationsstrukturer som är att föredra visar det sig återigen att det inte finns några enkla svar. Decentraliserade organisationer är väl lämpade för komplexa och föränderliga situationer (Bolman & Deal 2005), beslut kan tas snabbt och av personer som ofta har en god inblick i just det aktuella verksamhetsområdet. Ett centraliserat styre kan å andra sidan ha förtjänster då det skapar en enhetlighet och förutsägbarhet: chefer som har inblick i flera verksamhetsområden kan lättare undvika att ta beslut som gynnar det ena delen av organisationen på (för stor) bekostnad av en annan del (Bolman & Deal 2005). Den strukturella uppbyggnaden är naturligtvis viktig att känna men samtidigt finns det en tendens hos många organisationer att för ensidigt låsa fast sig vid detta synsätt. Det är viktigt att komma ihåg att den organisatoriska strukturen inte har något värde i sig utan bara i den mån den påverkar medlemmarna.

Känslomässigt engagemang

Forskningen om människors engagemang för organisationer rymms till stor del inom ”organizational commitment”. Ett begrepp som kan delas upp i tre olika delar beroende på vilken typ av engagemang det är frågan om: ”affective commitment”, ”continuance commitment” och ”normative commitment” (Meyer & Allen 1991). Det förstnämnda delen syftar på ett engagemang där medarbetaren *vill* vara med i organisationen. Här är det alltså medlemmens positiva känslomässiga koppling till organisationen som ligger till grund för dennes engagemang. I de andra fallen är det tal om en negativ form av engagemang där medlemmen stannar med organisationen antingen för att hon/han uppfattar priset att lämna som för högt eller för att hon/han tycker sig ha en skyldighet att stanna. Det är begreppets första del, det vill säga det känslomässiga engagemanget (affective commitment) jag fokuserar på: det är framförallt denna del Schenkers miljöarbete har möjlighet att påverka.

Det känslomässiga engagemanget bygger på att medarbetaren kan identifiera sig med företaget och att hon/han känner sig delaktig i det (Tajfel & Turner 1979). Vilket CSR-arbete ett företag tar visar tydligt vilka värderingar som prioriteras, denna verksamhet har därigenom potentialen att dramatiskt stärka identifikationsgrad hos somliga medarbetare (Sankar & Korschun). Benägenheten att identifiera sig med ett företag stärks om den aktuella personen ser likheter snarare än skillnader dem emellan. När arbetsgivaren signalerar värderingar som matchar den enskilda medarbetaren uppstår en ”person-organization fit” (Backhaus & Tikoo 2004) som stärker identifikationsgraden och gör personen mer attraherad av företaget i fråga (Backhaus & Tikoo 2004, Lievens, Van Hove & Anseel 2007). Medarbetare som i hög grad identifierar sig med sin arbetsgivare får inte bara ett ökat känslomässigt engagemang utan även en högre grad av lojalitetskänslor gentemot företaget ifråga (Backhaus & Tikoo 2004). I förlängningen mynnar detta resonemang ut i goda och onda spiraler vad gäller personalomsättningen: upplevs organisationen som miljövänlig kommer det vara lättare att behålla ”miljövänliga medarbetare” och då upplevs företaget ännu mer miljövänlig, och så vidare. Det är med andra ord viktigt att det finns en ”ethical fit” (Coldwell et al. 2008) mellan vilka värderingar medarbetaren tycker är viktiga och de värderingar organisationen betonar (Cullen, Parboteeah & Victor 2003, Chatman 1989). Att ett företag inte upplevs ta något miljöansvar behöver alltså inte vara negativt: för Schenkeranställda som inte bryr sig om detta område finns det så att säga ingen grogrund för besvikelse. Det är först när medarbetaren upplever att arbetsgivaren inte tar det miljöansvar den borde som det blir svårare för medarbetaren att identifiera sig med företaget. Det är gapet mellan förväntningar/förhoppningar och upplevelsen av vad företaget levererar som är viktig.

När människor formar sig en bild av ett företag utgår vi inte bara från sig själva utan även utifrån hur vi tror att andra upplever företaget (Lievens, Van Hove & Anseel 2007). Den egna åsikten om arbetsgivaren är influerad av kunder, kollegor, anhöriga, medier och så vidare. Till detta kommer att den bild vi skapar av vår arbetsgivare påverkar den bild vi har av oss själva, i alla fall enligt den sociala identitetsteorin (Tajfel & Turner 1979). Enligt detta synsätt hämtas vår självbild från den uppfattning vi har av de grupper vi är medlem i. Teorin antyder att medarbetare som arbetar för företag som tar ett stort samhällsansvar har en bättre självbild (Greening & Turban 2000) och forskning visar att medarbetare till företag som upplevs etiska är mer stolta över sin arbetsgivare än andra (Gray 2007, Sankar & Korschun). En förklaring till detta kan vara att en etisk arbetsgivare förbättrar det egna samvetet. Genom att arbeta för en etisk organisationen känner den anställda att hon/han bidrar till en bättre värld (Rodrigo & Arenas 2007, Gray 2007). Vår strävan efter förbättrad självbild leder till att vi har en tendens

att tillskriva de egna grupperna positiva värden medan vi letar efter sätt att se ner på konkurrerande grupper (Hogg, Terry & White 1995). Hur mycket Schenkers medarbetare väljer att fokusera på företagets miljöarbete kan ha att göra med hur väl de upplever att arbetsgivaren står sig gentemot sina konkurrenter på området. Upplever medarbetarna Schenker som bäst i klassen är det tänkbart att de bedömer företags miljöarbete som viktigt: en måttstock för hur bra hela företaget är. Tycker de däremot att Schenker står sig dåligt i konkurrensen kan det leda till att de värderar vikten av ett företags miljöarbete lägre: det är inte värt att ta en strid som inte går att vinna. Här finns alltså inslag av ett nollsummespel där vi eftersträvar att höja bilden av den egna organisationen hos oss själva, delvis genom en relativ höjning till följd av en sänkning av konkurrenterna. Detta i ljuset av det, inom marknadsföring, välkända fenomenet att vi vill identifiera oss med företag vi tycker bra om (Backhaus & Tikoo 2004) kan tänkas skapa en spiraleffekt. Medarbetare som tycker bra om sin arbetsgivare har ett stort behov av att identifiera sig med företaget och detta skapar i sin tur ett ännu större behov av att se det positiva i organisationen och så vidare.

Ovannämnda resonemang går att tillämpa åt motsatt håll. När vi värderar ett företag tar vi som vi sett hänsyn till hur andra ser på företaget *men* vi tar även hänsyn till hur företaget ser på andra. Personalen bryr sig inte bara om hur företaget behandlar dem själva utan även hur andra människor behandlas. En medarbetare skapar lättare ett känslomässigt engagemang till en arbetsgivare som behandlar dennes kollegor positivt (Cullen, Parboteeah & Victor 2003, Vitell 2008). En förklaring till detta kan hittas inom forskningsfältet ”signaling theory”: ett företags behandlande av andra anställda signalerar hur företaget i fråga kan tänkas behandla den egna medarbetaren i en liknande situation (Turban & Greening 1997). På detta sätt kan ett företags miljöarbete sända signaler som ökar de anställdas trygghet: de som tycker sig ha en arbetsgivare som bryr sig om samhällsliga problem och som arbetar hårt för att lösa dem tror lättare att arbetsgivaren även bryr sig om deras egna intressen och problem (Deborah et al. 2006, Greening & Turban 2000).

När företag tänker på eventuella negativa sidor med ett miljöarbete är det framförallt kostnadsaspekten de fokuserar på. Det kan dock även finnas andra negativa sidor, på personalfronten kan miljöarbetet tänkas leda till en sämre arbetsinsats på flera sätt. Det kan uppstå ett prestationsproblem som innebär att kraven på medarbetarna att sätta sig in i miljöarbetet och agera miljövänligt ökar (Frostenson 2007). Likaså kan det bli tal om ett kunskapsproblem då rutiner ändras och det förutsätts att personalen sätter sig in i miljöarbetet. Till sist kan det även förekomma ett normativt problem: ett alltför starkt tryck på medarbetaren att agera miljövänligt kan få henne/honom att känna sig frihetsberövad (Deborah et al. 2006). Dessutom kan det vara känsligt att kräva samtycke i moraliska frågor: dels finns det en risk att medarbetaren får upp ögonen för att organisationen har skeva värderingar, dels en fara att medarbetaren känner sig kränkt för att hon/han upplever sig tvingad att känna/tycka på ett visst sätt. I etiska frågor kan det vara extra viktigt att arbetsgivaren inte försöker tvinga personalen till ett visst beteende, det är svårt att kommendera människor till att inta en viss värdering (Collier & Esteban 2007). Det kan även finnas dem vars motivation minskar i och med att miljöarbetet upplevs ta bort individuella morötter: till exempel genom att resurser läggs på miljöområdet istället för på löneförhöjningar.

Grön internkommunikation

Den interna kommunikationen av ett företags miljöarbete är ställd inför en mängd utmaningar, både sådana som återfinns i många typer av internkommunikation och utmaningar som uppstår eftersom det handlar om miljöområdet.

Allmänna problem

En av utmaningarna är att råda bot på dilemmat med att kommunicera bilden av organisationen inåt. Två kärnpunkter i planerandet av en strategisk kommunikation ställs så att säga mot varandra. Å *ena sidan* tjänar organisationen på att kommunicera ett enhetligt budskap för att maximera igenkänningsgraden: ett sätt att undvika förvirring hos medarbetarna och motsägelser hos arbetsgivaren (Mahnert & Torres 2007). Ett budskap kan även få fördjupat fotfäste när det kommuniceras ut flera gånger (Mahnert & Torres 2007). Dessutom kan konsekvent kommunikation signalera långsiktighet som bidrar till att medarbetarna känner att det är värt att engagera sig (Mahnert & Torres 2007). Å *andra sidan* gäller det att kunna anpassa budskapet efter mottagaren. Att skraddarsy budskap efter grupp/individ är många gånger en förutsättning för god kommunikation (Tavasolli 2007, Dawkins 2005). Likaså är det viktigt att sändaren ändrar budskapet utefter att förändringar sker i organisationen (Mahnert & Torres 2007). En alltför hård fokusering på enhetlighet kan kväva utvecklingen av varumärket (Schultz, Antorini & Csaba 2005). Dessutom ifrågasätts varumärkesvinsterna med en konsekvent kommunikation av en alldeles färsk doktorsavhandling (Törn 2009).

Det är även viktigt att tänka igenom hur mycket information som är lämplig att kommunicera. Informationsmängden bör anpassas efter mottagaren. Det är förvisso eftersträvansvärt att alla medarbetare har en förståelse för företagets visioner och värderingar men det kan vara bra att variera detaljrikedomen i budskapen utifrån arbetsuppgifter och intresseområden (Mahnert & Torres 2007). Vissa medarbetare har mindre informationsbehov än andra och når lättare en grad av informationsmättnad som kan göra att de helt stänger av för inkommande information. Det finns anledning att tro att företag bör vara extra försiktiga för detta när de kommunicerar sitt miljöarbete då det kan finnas en tröttnad på att höra om hur illa det är ställt med vår jord (Rewir 2008).

Gröna problem

Företag som vill kommunicera ett miljöarbete har flera väl dokumenterade hinder att överkomma. Den ena stora utmaningen handlar om att övervinna den skepticism som sändare av miljöprojekt ofta möts av. De medarbetare som ser en motsättning mellan miljöarbete och lönsamhet kan till exempel uppleva en uttalat miljö-satsande chef som antingen opålitlig eller osmart. Detta på grund av bedömningen att chefen antingen inte menar att hon/han ska satsa på miljöarbete då det leder till försämrad lönsamhet: alltså är hon/han opålitlig, eller att chefen inte förstår att miljöarbete får negativa ekonomiska konsekvenser: alltså är hon/han osmart. Det som emellertid framförallt ifrågasätts hos sändare av miljöarbeten är deras motiv (Dawkins 2005), tankar om att företagen satsar på miljöprojekt för att de tjänar ekonomiskt på dem snarare än att de vill värna om miljön är förekommande. Tyvärr är det dåligt med forskning om vad det upplevde motivet har för betydelse för utvärderingen av ett CSR-arbete.

Möjligen på grund av att det ses som självklart att upplevda altruistiska motiv förhöjer medarbetarnas syn på miljöarbetet medan upplevda ekonomiska motiv har motsatt effekt. Jag menar att det inte är givet att medarbetarna vid utvärderandet av miljöarbeten lägger vikt vid företagets motiv, och även bland dem som gör det är det inte säkert att det är på ovannämnda sätt. Givetvis finns det de som värderar miljöarbetet högre om de bedömer att motivet verkligen är att förbättra miljön å ”är tanken god så är gärningen god”. Det kan emellertid även finnas medarbetare som tänker i termer av att det är resultatet som räknas och inte motivet. En form av konsekvensetik där företaget bara bedöms utifrån vad det faktiskt uträttat på området. Slutligen kan det tänkas finnas en grupp som värderar motiven bakom miljöarbetet på ett motsatt sätt än den första gruppen. Här värderas miljöarbetet högre om det är planerat att på något sätt generera lönsamhet till företaget. Medarbetaren intar en åsikt om att miljöarbeten framförallt bör lanseras om företaget kalkylerar med att det kommer att gå ekonomiskt plus. Anhängare av denna grupp hittas bland människor som är intresserade av att det går bra för företaget ifråga, till exempel dess personal.

En annan form av skepticism som miljö-satsande företag möter är gentemot vad de säger att de kommer att uträtta. Trovärdigheten att företaget faktiskt kommer att lyckas med sina åtaganden kan vara låg. En del av denna skepticism bygger på att företags miljömål ofta består av högtravande visioner snarare än konkreta, mätbara mål. Att inte leva upp till sina miljömål kan vara ödesdigert. Faktum är att det finns gott om forskning som tyder på att detta är ett område där det är extra viktigt att leverera vad som utlovats. Studier visar att de företag som satsar mest resurser på att kommunicera sitt CSR-arbete samtidigt är de mest granskade och kritiserade företagen (Morsing, Schultz & Nielsen 2008). Medierna blir frestade att testa om företagen verkligen är så bra som de säger (Morsing, Schultz & Nielsen 2008, Selling the concept 2002). En mentalitet som många av oss känner igen från möten med självgoda personer: deras skryt triggat igång en vilja att bevisa att de har fel. Företag som är aktiva i att kommunicera ut sitt miljöarbete kan alltså dels räkna med att dra åt sig mediernas granskande ögon, dels räkna med att bli hårdare dömda om de inte når upp till sina miljömål (Grafström, Göthberg & Windell 2008). Hur hårt du blir granskad och kritiserad för ditt miljöarbete behöver alltså inte ha särskilt mycket att göra med din faktiska insats på området (Morsing, Schultz & Nielsen 2008). Det är tänkbart att personalen i ett företag tillämpar en liknande logik som medierna i detta fall, det vill säga att det viktiga är att du lever upp till vad du sagt och inte vad du faktiskt uträttat. I Jantelagens Sverige är det dessutom möjligt att dessa tankegångar är ännu tydligare än i andra länder.

Resonemanget ovan illustrerar ett återkommande dilemma vad gäller företags miljöarbete. Å ena sidan förväntas företag ta ett miljöansvar, å andra sidan kan det vara farligt att alltför högljutt berätta om sina insatser på området. För företag som väl lyckats bygga upp ett anseende som miljövänligt finns det dock mycket att vinna, inte minst i motgång. Det goda anseendet kan fungera som en buffert i krissituationer så att företaget klarar en skandal eller negativ publicitet bättre än det annars skulle ha gjort (Grafström, Göthberg & Windell 2008). Det är tänkbart att en arbetsgivares miljöarbete kan bygga upp en slags ”reputation shield” (Sankar & Korschun) hos medarbetarna som gör att deras förtroende för arbetsgivaren är mer skyddat. Faktum är att forskning visar att denna buffert mot att upplevas som oetiskt kan vara mer värdefull än att upplevas som etiskt. Negativ information på det här området påverkar mer än positiv dito (Carrigan & Attalla 2001). Det primära målet för ett miljö-satsande företag bör alltså vara att minimera risken att upplevas som en miljöbov, först därefter bör företaget ändra fokus till att maximera chansen att upplevas som miljövän.

Ett sätt att få uppmärksamhet för sitt miljöarbete utan att dra till sig extra hård granskning kan vara att använda så kallade "third-party endorsement". Detta betyder att det inte är företaget själv som kommunicerar ut miljöarbetet utan istället en utomstående aktör. Det kan röra sig om medier som skriver om ett företags goda miljöarbete eller till exempel en kompis som talar varmt om någon annans arbetsgivare. Det finns tydliga förtjänster med det här tillvägagångssättet vad gäller att övervinna den skepticism som mottagare om CSR-projekt ofta intar (Nielsen & Thomsen 2009, Sankar & Korschun 2008). I och med att den utomstående parten inte har samma uppenbara vinst i att tala väl om företaget är det lättare att uppfatta denne som trovärdig. Det finns emellertid även nackdelar i form av att företaget inte har samma kontroll över utformandet av budskapet.

Ett annat sätt att vinna trovärdighet är att fokusera kommunikationen på vad som faktiskt redan klarats av och inte på vad som ligger i framtiden (Selling the concept 2002, Grafström, Göthberg & Windell 2008). Det här är en strategi som kan bli än viktigare i framtiden då människor konstant matas med miljöbudskap, det kan bli fruktlöst att marknadsföra sig som miljövän utan att visa faktiska siffror på det (Mohamedramez 2005). Samtidigt är det nödvändigt att kommunicera ut sina planer för att få med sig sin personal. De behöver veta vad som är planerat för att de ska känna sig delaktiga, om de inte får kännedom om miljömålen förrän de är avklarade är det lätt hänt att de känner sig oviktiga och efterlämnade.

Forskningslitteraturen om CSR är överens om att grunden för framgångsrik kommunikation ligger i att förankra projektet hos de anställda. Om företaget inte lyckats med detta innan de marknadsför sitt samhällsansvar utåt riskerar de att förlora trovärdigheten både externt och internt (Morsing, Schultz & Nielsen 2008, Nielsen & Thomsen 2009). Kunder, medier och övriga intressenter kan se på företagets miljöarbete som ett PR-trick om de får reda på att det inte är internt förankrat. Ytterligare ett skäl till att börja CSR-arbetet inifrån är att företaget då får tillgång till en synnerligen effektiv marknadsföringskanal, nämligen de egna anställda. När det kommer till att sprida kännedom om företag kan informella informationskanaler såsom personal som berättar om företaget för sin bekantskapskrets svårligen överskattas (Dawkins 2005).

Det finns dessutom en risk att de anställda tappar förtroendet för sin arbetsgivare om de uppfattar att företaget marknadsför en felaktig bild av sig själv utåt. De anställda behöver känna att organisationens miljöåtagande är genuin, alla delar av verksamheten behöver signalera samma nivå av miljöansvar (Tavasolli 2007, Nielsen & Thomsen 2009). Här är det viktigt att företaget inte nöjer sig med att bara kommunicera ut själva innehållet i miljöarbetet. Personalen behöver även få kännedom om drivkrafterna bakom miljöarbetet, vilka resurser företaget har till förfogande och vad respektive personal vinner på att engagera sig (Sankar & Korschun 2008). Det är vidare viktigt att inte glömma bort det "lilla" miljöarbetet såsom källsortering, pappersåtervinning och så vidare (Morsing, Schultz & Nielsen 2008). Medarbetarnas engagemang för arbetsgivarens miljöarbete ökar om de är direkt involverade i det (Fox 2007, Sankar & Korschun 2008). Det rimmar dessutom illa att tala om att till exempel bygga miljövänligare bilar för miljöns skull samtidigt som det inte finns någon sopsortering på arbetsplatsen.

God kommunikation är ett grundkrav för att förankra CSR-arbete internt, samtidigt är det viktigt att inte betrakta den som allsmäktig. Förr eller senare ser personalen igenom företag som tror att den interna kommunikationen kan ersätta "grovjobbet" och med tanke på ämnesområdet rör det sig som vi sett snarare om "förr".

Samhällskontext och opinionsklimat

De senaste åren har klimatdebatten verkligen klättrat på agendan hos medier, politiker, näringsliv och allmänheten i stort. Oavsett om vi mäter den mediala uppmärksamheten (Westander, Henryson & Lindberg 2008, Grafström, Göthberg & Windell 2008), företagens höjda medvetenhet (Donath 2001), politikernas vilja att lagstifta miljövänligt (Jensen 2007) eller hur människor förändrat sin attityd (Mohamedramez 2005) eller sitt beteende (Dawkins 2005) är slutsatsen klar: det är hett att vara grön. I en större tidsrymd har i princip varje decennium sedan industrialismen betytt ett ökat tryck att vara ansvarsfull mot miljön. I en kortare tidsrymd ser vi hur klimatdebatten formligen exploderat de senaste åren. Samtidigt genomgår vi just nu den värsta finanskrisen på närmare 70 år. Det är tänkbart att värnandet om klimatet degraderats till en plats efter ekonomin. När min undersökning äger rum (våren 2009) är det den ekonomiska krisen som är prioritet nummer ett hos de aktörer jag talat om, inte klimatdebatten. Det är hårda ekonomiska tider även för Schenker och det är troligt att personalen känner sig otrygg inför framtiden, vilket som vi sett, kan ha som följd att det interna värdet av miljöarbetet minskar.

Transportnäringen har följt det övriga samhället mot en ökad miljömedvetenhet. Innan 1990-talet handlade det mestadels om åtgärder för att klara lagstiftningens krav men på kort tid har transportföretagen ökat sitt miljöarbete och börjat se det som en potentiell konkurrensfördel (Jensen 2007). Ur ett lönsamhetsperspektiv är det viktigare än någonsin för Schenker att erbjuda miljövänliga alternativ (Lundström 2005). Transportföretag tillhör en av de branscher som sliter mest på miljön (EU-direktiv 2007), det finns dem som menar att detta utgör ett normativt skäl för dem att bedriva ett omfattande miljöarbete (Mohamedramez 2005). Här ser vi en tanke om att företag ska göra bot utifrån hur mycket skada de gör. Ett annat skäl till att transportföretag bör satsa på miljön har att göra med det särskilt här kan vara bra med en slags buffert mot skandaler och kriser då det är en bransch som ständigt blir kritiserad för sin påverkan på miljön (Grafström, Göthberg & Windell 2008). Å andra sidan går det att tänka sig argument för att transportföretag inte bör lägga ner så mycket kraft på miljöarbete eftersom de av somliga kommer att upplevas som miljöbovar oavsett hur omfattande deras miljöarbete är. Det är inte realistiskt att tro att ett transportföretag med dagens teknologi kan vara klimatneutralt. Det är tänkbart att detta har följder som att Schenkers personalkår inte innehåller lika många miljövänner som företag i andra branscher: de mest miljömedvetna drar sig möjligen från att söka arbete på ett transportbolag.

Utifrån till exempel Kyotoavtalet går det att argumentera för att Sverige är ett mer miljövänligt land än USA. Trots detta finns det skäl att tro att det amerikanska näringslivet tagit ett större frivilligt miljöansvar än svenska företag. I Europa har miljöarbetet tillhört det politiska välfärdssystemet medan det i USA i högre grad förväntats att detta ansvar tas av företag (Morsing, Schultz & Nielsen 2008). Kanske särskilt här, med den svenska modellen, har ansvaret för miljöåtgärder legat på politikerna snarare än hos näringslivet. I Sverige är företagens ansvar fortsatt underordnat en samhällsstruktur av stark socialpolitik och stor stat (Frostenson 2007). En skillnad mellan Europa och USA i hur företagen tar samhällsansvar har att göra med att företagens CSR-arbete i Europa varit mer inbäddat i lagar och regleringar medan företagen i USA tagit ett mer explicit samhällsansvar (Matten & Moon 2004). Den förra meningen är skriven i imperfekt då det finns tecken på att de båda kontinenterna närmar sig varandra på det här området, det talas om en amerikanisering av europeiska företags syn på CSR där de i allt större grad själva tar på sig rollen att skapa regler och riktlinjer (Matten & Moon 2004). Denna historiska skillnad kan vara en förklaring till att bara en femtedel av

skandinaverna anser att företagens ansvar ska sträcka sig längre än till ägare, anställda och kunder (Grafström, Göthberg & Windell 2008). Schenkers miljöarbete går på många sätt utöver dessa grupper. Därför är det möjligt att vissa anställda tycker att Schenker intar en roll som inte tillhör dem. Skillnaden mellan olika länders syn på miljöarbete är en viktig väckarklocka om att det inte går att automatiskt översätta forskningsresultat från ett land till ett annat. Det är inte bara inom länder med stora politiska skillnader som synen på företagens miljöansvar varierar utan även inom de nordiska länderna. Danskar är till exempel mer kritiska till CSR-budskap än vad svenskar och norrmän är (Morsing, Schultz & Nielsen 2008, Apéria et al. 2004).

4. Det gröna värdet

Disposition

Kapitlet är indelat i tre huvudavsnitt: ”Kännedomen”, ”Upplevelsen” och ”Betydelsen”. Det första avsnittet handlar om vilken kunskap som finns om Schenkers miljöarbete och varifrån den kommer. I det andra avsnittet diskuteras personalens inställning till miljöarbetet, alltifrån åsikter om enskilda innehållsdelar till tankar om trovärdighet, motiv och så vidare. Det tredje avsnittet handlar om hur personalen använder sig av miljöarbetet och dess betydelse för medarbetarens förhållande till Schenker.

Inom var och en av dessa avsnitt ger jag först de översiktliga resultaten för att sedan redovisa varje personalgrupp för sig. Sälj och kundservice behandlas dock samtidigt i och med att det finns enkätunderlag från dessa grupper. Det kan underlätta att känna till att i återgivningen av intervjuerna används en hakparantes ”[]” för att skilja mellan intervjuaren och respondenten. Av anonymitetsskäl har svaren kodats så att kön och distrikt inte går att spåra.

Kännedomen

Den till synes enkla frågan om personalens kännedom om Schenkers miljöarbete visar sig dölja en komplicerad struktur. Det är för det första inte givet vad som är ett miljöarbete. Det finns, som vi ska se, stora skillnader mellan hur personalen kategoriserar vad som, enligt Schenker, är företagets miljöarbete. För det andra finns det inte någon klar gräns mellan att ha kunskap om ett miljöarbete och att inte ha det. Frågan om kännedom behöver problematiseras till dimensioner av aktiv och passiv kännedom. Skillnaden mellan dessa två typer kan sägas vara i vilken mån minnet blivit hjälpt på vägen. Det kan finnas en viktig skillnad mellan att till exempel ta upp KNEG på frågan ”Vilka av Schenkers miljöprojekt kan du nämna?” och att svara ja på frågan ”Känner du till ett miljöprojekt som heter KNEG?”.

Skillnaderna mellan personalgrupperna är stor vad det gäller vilken kännedom de besitter om miljöarbetet. Det finns huvudsakligen tre sätt på vilket de differentierar sig från varandra. *Den första* skillnaden rör mängden kunskap där det är tydligt att säljarna och cheferna har större aktiv kännedom än de övriga grupperna. Många av cheferna och säljarna kan nämna flera konkreta delar av miljöarbetet, hos kundservice och chaufförerna når den aktiva kännedomen sällan högre än till något enskilt område av miljöarbetet.

Det andra sättet personalen skiljer sig på rör vilka delar av miljöarbetet de känner till. Här ser vi att säljarnas och chaufförernas kännedom i hög grad koncentreras till KNEG. Samtliga grupper har förvisso större kännedomen om detta projekt än det övriga miljöarbetet men hos cheferna och kundservice är skillnaden inte särskilt markant. Vad det gäller innehållet är det också värt att uppmärksamma hur cheferna framförallt förknippar miljöarbetet med de större miljöprojekten: KNEG, ISO och hållbarhetsredovisningen medan särskilt kundservice uppmärksammar det ”lilla” miljöarbetet: källsortering, pappersåtervinning och så vidare.

Den tredje huvudsakliga skillnaden rör typen av kunskap där chaufförerna och cheferna tillhör två olika extremer vad gäller att knyta Schenkers verksamhet till ett miljöarbete. Den förstnämnda gruppen har överlag god kännedom om åtminstone några av punkterna i KNEG men kopplar i låg grad dessa till ett miljöarbete. Chaufförerna ser KNEG som ett projekt för förbättrad arbetsmiljö eller ökad lönsamhet medan den övriga personalen ser det som ett miljöarbete. Cheferna, å andra sidan, knyter till och med Schenkers mer grundläggande affärsidé om att transportera gods kollektivt till ett miljöarbete.

Det här delkapitlet handlar även om hur de olika grupperna tagit till sig sin kunskap om miljöarbetet. Chaufförerna utmärker sig markant från de övriga, mycket beroende på att de inte har tillgång till e-post eller intranät (Nova). Hos denna personalgrupp blir det tydligt hur bristen på formella informationskanaler ökar benägenheten att använda informella kanaler, inte minst i form av kunder och kollegor. I denna grupp finns det också spår av ett missnöje med hur kommunikationen fungerar som inte existerar hos den övriga personalen. Miljön är dock inget ämne som kommer upp i chaufförernas samtal med kunder och kollegor. Inte heller säljarna eller kundservice får information om miljöarbetet via någon av dessa kanaler. Det är i princip bara cheferna som talar om miljöarbetet på kafferasten eller i andra informella sammanhang.

Undantaget chaufförerna är det framförallt via Nova som personalen får information om miljöarbetet. Många är positiva till intranätets form och användarvillkor, bland annat för att de själva är i kontroll av vad de vill läsa och när. Nova är även en uppskattad för dess rika innehåll och frekventa uppdateringar. Vad det gäller övriga informationskanaler är det anmärkningsvärt att miljösamordnaren på de olika distrikten aldrig nämns.

Chefer

Med en chefsposition kommer ofta ett ökat tryck att vara representativ för sin arbetsgivare. I analysen av denna gruppss svar är det därför viktigt att ha i åtanke att det kan finnas ett ökat incitament att svara i linje med företagets visioner och prioriteringar. Schenker är ett uttalat miljöansvarande företag så denna ökade risk för prestigesvar gäller i särskilt hög grad mitt undersökningsområde.

Cheferna tecknar en bild av att Schenkers miljöarbete är omfattande och en central del av företaget. De flesta bygger upp detta genom att ge flera exempel på miljöarbeten. En av cheferna har svårt att peka på något konkret innehåll men även hon/han betonar att det är ett viktigt område för Schenker.

[I: vad känner du till om Schenkers miljöarbete?] Det är en av hörnstenarna i företaget så det är klart att det är viktigt att man håller sig ständigt uppdaterad på det området. [I: kan du komma på något exempel på vad Schenker gör för miljön?] Miljöarbetet genomsyrar hela företaget så det är svårt att välja ut någon särskild del, men vi är ju till exempel med i ett miljöprojekt med Volvo. (Chef D).

Det miljöprojekt respondenten syftar på är KNEG men när vi kommer in på detta projekt visar det sig att hennes/hans kunskaper är i det närmaste obefintliga. De andra cheferna har desto lättare att peka på konkreta miljöprojekt.

Jag vet ju att vi ställer krav på våra åkare att ha rätt bilar, köra på rätt sätt och också att packa bilarna bra: fyllnadsgraden alltså. Och att vi informerar att vårt gods åker kollektivtrafik, gemene man tänker nog inte på det. (Chef A).

Vi har ju dels KNEG där sjupunktsprogrammet ingår, sedan har vi ju vår hållbarhetsredovisning och ISO-certifiering. Hela vår affärsidé bygger egentligen på att vara miljövänlig, vi kör kollektivt och behöver till exempel ha en hög fyllnadsgrad och bränslesnåla bilar. (Chef B).

Sjupunktsprogrammet med Bosse Hallams är en viktig del. Sedan har vi ju vår hållbarhetsredovisning och ett miljöledningssystem [ISO]. Sedan jobbar ju distrikten med uppföljning mot miljömål. Dessutom är det ju betydligt snällare att köra kollektiv än att köra flera rundor med få paket. Vi gör en hel del med andra ord. (Chef C).

En parentes som det sista citatet illustrerar är att KNEG för cheferna (och säljarna) tycks tätt förknippat med initiativtagaren till projektet: Schenkers marknadsdirektör Bo Hallams. Det är flera inom dessa grupper som nämner hans namn i samband med att projektet tas upp. Cheferna fokuserar på de stora miljöprojekten: KNEG, hållbarhetsredovisningen och ISO-certifieringen. Omnämningarna av just kollektivtrafiken som ett miljöarbete är intressant för det berättar om denna grups förmåga att se miljöarbeten där andra inte gör det. All personal känner naturligtvis till att Schenkers mest grundläggande affärsidé är att transportera gods kollektivt *men* alla kopplar det inte till ett miljöarbete, eller rättare sagt är det ytterst få utöver cheferna som gör det.

Ett annat sätt på vilket chefsgruppen utmärker sig är den lilla åtskillnaden mellan aktiv och passiv kunskap som finns inom denna grupp: det cheferna känner till om Schenkers miljöarbete kom fram genom en öppen fråga. Det är intressant att notera att det inte är någon av cheferna som nämner det dagliga miljöarbetet på arbetsplatsen. Ingen tar till exempel upp återvinning, minskad elförbrukning eller tjänstebilspolicy.

Samtliga chefer har vid flera tillfällen läst om Schenkers miljöarbete på Nova. Några säger sig även få e-post när det händer något nytt på miljöfronten. Vad gäller e-post anas en viss informationsmättnad på sina håll.

Jag säger inte att jag inte vill ha de mail jag får men ibland kan det bli lite mycket. Särskilt sista månaderna har det ibland känts tungt att öppna mailen. (Chef B).

Föredrar Nova framför mailen just för att jag kan bestämma när jag har tid. Får man ett mail blir man ju liksom tvungen att öppna det även om man inte har tid, och särskilt om det visar sig vara oviktigt då kan det vara frustrerande. (Chef D).

Det är dessa både elektroniska informationskanaler och informationsmötena som betonas vara de viktigaste informationskanalerna, både vad gäller att hålla sig uppdaterad överlag och vad gäller information om miljöarbetet. Bland övriga informationskanaler nämns Schenkers tidningar (både på distrikts- och riksnivå) i enstaka fall. Två av cheferna har dessutom hört om miljöarbetet via externa informationskanaler.

Det kommer ju naturligtvis upp en del frågor om detta [miljöarbetet] på olika möten, sen är det ju e-mail. Tyckte det var kul att läsa om oss i Dagens Industri också, då stod det ju i och för sig inte bara om oss men om KNEG. Likaså kommer jag att tänka på transportmässan men mest är det ju genom olika möten. (Chef C).

Den andra chefen som nämner externa informationskanaler tar också upp Dagens Industri (där det varit två bilagor om KNEG) och transportmässan. Det är särskilt intressant att några av cheferna nämner externa tillfällen där KNEG figurerat med tanke på att ingen i den övriga personalen gör det. En förklaring till detta är helt enkelt att cheferna får mer information om vad som händer på företaget, bland annat så har de betydligt fler informationsmöten än de andra. En annan förklaring är att det kan (i alla fall upplevas) ligga närmare chefernas arbetsuppgifter att hålla sig uppdaterad om företaget.

Vad gäller hur cheferna själva kommunicerar miljöarbetet är det framförallt via olika informationsmöten. Huvudsakligen händer detta vid förändringar inom något miljöprojekt eller när det kommer nya rutiner som berör miljöområdet. Ingen av cheferna säger sig ha något etablerat arbetssätt för att höja sina medarbetarnas kompetens på området.

På informationsmötena är det ibland nyheter om miljön som dyker upp, då informerar vi såklart personalen om det men det mesta av den informationen får dem från e-post och Nova. [I: har du någon form av arbetsplan för att stärka miljökunskandet eller så?] Så fort det händer något informerar jag så på det sättet har jag ju det, men inte om du menar på något annat sätt. (Chef B).

Nu har vi i slutet haft miljön uppe på agendan i samband med [nämner ett miljöprojekt de varit involverad i] sen blir det ju till att informera så fort det sker förändringar. [I: har du några riktlinjer som du arbetar utifrån vad gäller just miljön?] Ja, alltså vi har ju en miljöpolicy och våra visioner till hjälp. Men sedan vad gäller riktlinjer så ligger det mer på [nämner en person som delvis arbetar med miljöfrågor] bord. Jag kan faktiskt sakna tydligare instruktioner om vad som förväntas av mig och mina medarbetare vad gäller just miljön. (Chef A).

Cheferna spelar en viktig roll för hur mycket den övriga personalen upplever att Schenker betonar miljöarbetet. Det finns en fara i att miljöarbetet ses som mindre viktigt om det är ett ämne som bara tas upp när det händer något nytt på området. Utöver att informera medarbetare om miljöarbetet kommunicerar cheferna även om ämnet med kollegor.

[I: talar du om miljöarbetet med kollegor ibland?] Jovisst, det händer. [I: vad talar ni om då?] Kommer inte på nåt konkret men det kan vara allt möjligt, över en kopp kaffe eller så. (Chef B).

Utöver att informera medarbetare talar jag ju om det med andra kollegor också. Det händer faktiskt titt som tätt. [I: vad säger ni då så att säga?] Det kan handla om olika delar av KNEG eller lite allt möjligt. (Chef C).

Samtliga chefer säger sig ha informella samtal om miljöområdet. Återigen hittar vi här ett område där cheferna utmärker sig, hos de övriga grupperna är miljön knappast alls uppe på ”kaffeagendan”.

Säljare och kundservice

Det säljarna och kundservice framför allt känner till om Schenkers miljöarbete är att det är omfattande. Här hittar vi en bild av att Schenker ligger i framkanten på miljöområdet. Samtliga säljare och några från kundservice underbygger denna uppfattning med att namnge flera av delar av Schenkers miljöarbete. Andra har svårare att motivera varifrån denna uppfattning kommer.

Schenker känns ändå bra på miljöområdet. Jag vet att jag hade svårt att komma på vad vi gör så här på rak arm [respondenten kunde inte komma på något konkret som Schenker gör för miljön] men vi är ändå bra på det. Det är i alla fall den åsikten jag har även om jag inte vet riktigt varför den finns där. (Kundservice D).

[I: Vad känner du till om Schenkers miljöarbete?] Jag vet att Schenker tar en aktiv del och att det finns ett engagemang och intresse där. Vad jag förstått det som vill Schenker gärna vara ledande i de här frågorna för transportbranschen. [...] Köra miljöeffektivt, samlasta är ju två saker man känner till men utöver det har jag faktiskt inte så stora kunskaper om det. [Här ställs några frågor om informationsvägarna innan jag följer upp respondentens svar] [I: var har du fått bilden av att Schenker är ledande på miljöområdet?] Jag vet inte, det är nog bara så jag uppfattat saken. [...] Jag har bara fått den uppfattningen, det är en känsla av det jag tagit in. (Kundservice A).

Den sista respondenten nämner förvisso två konkreta delar av Schenkers miljöarbete men i likhet med henne/honom får jag en uppfattning av att det inte är hela förklaringen till dennes bild av Schenker som ledande i miljöfrågor. Även hos de som nämner flera konkreta delar av miljöarbetet är det lätt att få en känsla av att det är något mer som ligger bakom deras uppfattning av att Schenker visar god hänsyn till miljön. Summan av den konkreta kännedom vissa besitter ”borde” inte nå upp till ett omfattande miljöarbete. Säljare A ger en förklaring till hur det kan förhålla sig på det här sättet.

Vi har känts bra på miljöområdet länge, och då menar jag ända tillbaks till Bilspedition tiden. Jag tror att vi även då var förhållandevis långt framme på den punkten.

Det kan vara så att även de som inte var med på Bilspedition-tiden i någon mån känner av detta ”miljöarv”. Detta skulle kunna vara en delförklaring till att somliga inte bara pekar på konkreta miljöprojekt när de tänker på Schenkers miljövänlighet utan även refererar till en känsla av att det förhåller sig på det sättet. Något som talar emot detta är att de flesta inom dessa grupper inte talar med kollegor eller sina chefer om miljön särskilt ofta. En annan förklaring har att göra med att Schenker livnär sig på att transportera gods kollektivt. Även om sälj och kundservice inte artikulerar denna grundläggande affärsidé som ett miljöarbete är det möjligt att den ligger till grund för att se Schenker i ett ”grönt ljus”. Samtidigt går det att argumentera på motsatt sätt, det vill säga att personalen borde se Schenker som en ”miljöbov” i och med företagets bränsleutsläpp. Min empiri stödjer dock det förstnämnda. En fördjupad diskussion om detta följer i avsnitt ”Miljövänliga Schenker” (s 41).

Ett svar på vilken konkret kännedom säljarna och kundservice har om Schenkers miljöarbete hittas bäst i enkäten. Nedan presenteras en tabell som åskådliggör vilka delar av KNEG och det övriga miljöarbetet som personalen känner till.

Aktiv kännedom Schenkers miljöarbete

(procent, flera svar kan anges)

Tabell 1

| | Kundservice | Sälj |
|---|-------------|-----------|
| KNEG | | |
| Namngett KNEG | | 30 |
| Ändrat förarbeteende | 12 | 24 |
| Nya fordon | 14 | 14 |
| Ökad fyllnadsgrad | 10 | 12 |
| KNEG mål | | 11 |
| Miljövänligare bränsle | | 12 |
| Intermodalitet | | 11 |
| Smartare citylogistik | | 3 |
| Övrigt | | 4 |
| Andel som nämnt någon del av KNEG | 31 | 72 |
| | | |
| Övrigt miljöarbete | | |
| Övrigt | | 21 |
| Emissionsrapport | 5 | 14 |
| Återvinning | 21 | 4 |
| ISO 14001 | 5 | 7 |
| Hållbarhetsredovisningen | | 6 |
| Andel som nämnt någon del av det övriga miljöarbetet | 26 | 34 |
| | | |
| Ingen kännedom alls | 64 | 28 |

Kommentar. Frågans formulering: ”Om du är bekant med någon del av Schenkers miljöarbete, kan du ge exempel på vad?”. Rubrikens första ord (”Aktiv”) syftar på att frågan saknar svarsalternativ, svaren är grupperade i efterhand. Det har inte funnits någon begränsning i hur många fördelar deltagaren kunnat skriva. Detta är förklaringen till att summan av kännedomen i de enskilda delarna kan vara högre än andelen som nämnt något miljöarbete. Antal svarande: kundservice 42 st. sälj 106 st.

Kundservice har en betydligt lägre aktiv kännedom om Schenkers miljöarbete än säljarna. Nästan två tredjedelar (64 procent) av kundservice har inte angett något miljöarbete alls, motsvarande siffra för säljarna är 28 procent. Kundservice skiljer även ut sig på det sättet att de har ungefär lika stor aktiv kännedom om KNEG som om Schenkers övriga miljöarbete. För säljarna är den aktiva kännedomen om detta projekt mer än dubbelt så stor som om Schenkers övriga miljöarbete. Att säljarnas kännedom i hög grad kretsar kring KNEG ser vi även på det faktum att det inte är någon säljare som nämnt ”Övrigt miljöarbete” utan att samtidigt nämna KNEG. Dessa resultat är i linje med intervjuerna, det mesta av det säljarna vet om miljöarbetet visar sig även där handla om KNEG. Det är intressant att notera att kundservice bara berört tre av detta projekts sju punkter: ”Ändrat förarbeteende”, ”Nya fordon” och ”Ökad fyllnadsgrad”. Säljarna har en betydligt bredare aktiv kunskap om KNEG, här är det en relativt jämn fördelning över de olika innehållspunkterna. Dessutom är det troligt att säljarnas kännedom om KNEG är något högre än tabellen visar: många av dem som namnet projektet (30 procent) har inte gått vidare in på enskilda punkter.

Bland det övriga miljöarbetet är det värt att notera att det är få som tar upp stora miljöprojekt som Schenkers hållbarhetsredovisning och ISO-certifiering. Det enskilda område som flest inom kundservice tar upp är det ”lilla” dagliga miljöarbetet i form av återvinning. Det är

intressant att kundservice nämner detta i betydligt högre grad än säljarna i och med att dessa grupper sitter på samma distrikt och rimligtvis borde ha ungefär samma tillgång till källsortering, pappersåtervinning och så vidare. Intervjuerna bekräftar att så också är fallet. En möjlig förklaring till detta kan vara att säljarnas kännedom om de större miljöprojekten gör att de väljer att fokusera på dem.

Det är intressant att det är betydligt fler som tar upp enskilda punkter i KNEG än personer som nämner projektets namn. Det här kan ha åtminstone två förklaringar, dels kan det bero på att deltagaren känner till att KNEG består av fler punkter än denne räknat upp och att hon/han därför avstår från att skriva projektets namn, dels kan förklaringen vara att hon/han helt enkelt bara känner till enskilda delar av KNEG:s innehåll men inte projektets namn. Tabellen nedan visar just hur många som har kunskap om att det finns ett miljöprojekt vid namn KNEG.

Passiv kännedom om något av namnen på KNEG

(procent)

Tabell 2

| | Kundservice | Sälj |
|-------------------------|-------------|------|
| Känner till namnet | 21 | 89 |
| Känner inte till namnet | 79 | 11 |

Kommentar. Frågans formulering ”Känner du till miljöprojektet ’klimatneutrala godstransporter på väg’ (förkortas KNEG) som Schenker deltar i och där bland annat sjupunktsprogrammet ingår?”. Svartalternativen är ”ja” och ”nej”. Antal svarande: kundservice 42 st. sälj 106 st.

De allra flesta säljarna (89 procent) känner igen något av projektets namn medan det bara är drygt var femte person från kundservice som gör det. Det är viktigt att inför tolkandet av denna tabell notera att det rör sig om en annan frågestruktur än vid tabell 1. Vi såg att kännedomen om namnet KNEG var betydligt lägre i den förra tabellen men det betyder inte att tabellerna är motstridiga, de kompletterar istället varandra. I den första tabellen redovisas bara de som listat KNEG:s namn på en öppen fråga medan den här tabellen listar alla som känner igen namnet när de hör det. Här är det alltså frågan om en mer passiv kunskap där minnet fått hjälp på vägen. Det kan vara så att skillnaden i frågestruktur spelar en mer avgörande roll för just kännedomen om namnet KNEG än vad det skulle göra på andra områden. Det råder en osäkerhet hos personalen om vad Schenkers miljöprojekt inom KNEG heter och det kan ha lett till att enkättagare avstått från att ”chansa” och alltså lämnat den öppna frågan blank. Samtliga namn på de olika delarna i projektet är med i enkätfrågan som tabell 2 grundar sig på, det vill säga: ”Klimatneutrala godstransporter på väg”, ”KNEG” och ”Sjupunktsprogrammet”. Om frågan bara berört namnet KNEG, eller endast något av de andra namnen, hade kännedomen varit betydligt lägre.

Det finns ett stort miljöprojekt som heter klimatneutrala transporter eller något liknande, eller om det är KNEG. Där ingår hursomhelst det vi talade om förut (Säljare A). [Säljaren har tidigare tagit upp intermodalitet, fyllnadsgrad och sparsam körning som svar på vad Schenker har för miljöarbete].

Schenker har väl något projekt med Preem, Volvo, har för mig att Bosse Hallams var med på ett hörn, kommer inte riktigt ihåg vad det heter. (Säljare C).

Vad som inte framgår i intervjuerna men som är tydligt i enkäten är att det finns flera som kallar KNEG för sjupunktsprogrammet. Av de som namngett KNEG (i tabell 1) är det ungefär

hälften som skrivit sjupunktsprogrammet (eller 7-punktsprogrammet), något färre som skrivit KNEG och enstaka som skrivit någon variant av klimatneutrala (goods)transporter på väg. Förvirringen vad gäller projektets namn har till viss del sin förklaring i dess krångliga struktur, inget av namnen är till exempel direkt fel. Spridningen beror dock framförallt på oklara riktlinjer i kommunikationen. Budskapen kring KNEG ser tämligen olika ut. Ibland kommunicerar Schenker bara ut 7-punktsprogrammet utan att nämna namnet "KNEG", andra gånger finns det en väldigt tydlig koppling dem emellan. Även vad gäller formuleringarna på de enskilda punkterna är variationen stor. Ibland buntas "Nya fordon" och "Miljövänligare bränsle" ihop till en punkt, ibland inte. Ibland kallas den punkt i KNEG som handlar om att få till en lagstiftning om större lastbilar för "längre fordon", ibland för "optimerade fordonskombinationer". Det finns flera sådana här exempel på skillnader i hur de olika punkterna i KNEG är formulerade (jämför till exempel källorna: "Schenker: klimatneutrala godstransporter 2009" med "Vägverket: Schenker 2007" eller "Schenker: hållbarhetsredovisning 2007"). Det är problematiskt att kommunikation kring KNEG inte är mer enhetlig. Även om innehållet är detsamma kan de skilda formuleringarna försvåra igenkänningsgraden och leda till en osäkerhet över vad projektet faktiskt innehåller. Dessutom finns det ingen anledning att variera budskapen. I många situationer är det viktigt att väga fördelarna med att kommunicera enhetligt mot fördelarna av att skraddarsy kommunikation. Här finns det dock ingen anledning att tro att en viss formulering av KNEG-punkterna fungerar bättre mot en viss personalgrupp så motargumentet till enhetlighet faller bort.

Vid kontroll för arbetsområde finns det inga tydliga skillnader mellan kön eller ålder vad gäller kännedom. Däremot finns det vissa skillnader mellan de två olika typerna av säljare som finns. KAM-säljarna (Key Account Manager) besitter en något högre aktiv kännedom både vad gäller KNEG och Schenkers övriga miljöarbete än distriktssäljarna. Alla KAM-säljare har dessutom en passiv kännedom om något av namnen på KNEG.

En självklar förklaring till skillnaderna i kännedom mellan kundservice och sälj hittar vi i att så gott som alla säljare nyligen gått en miljöutbildning. De intervjuade uttrycker sig i positiva termer om miljöutbildningen som aktivitet och samtliga är på det stora hela nöjda med dess utformning och innehåll. Den kritik som några tar upp handlar om att utbildningen var för informationstät, en av säljarna föreslog att det vore bättre att nöja sig med en halvdag, en annan att hon/han gärna sett mer interaktivitet, till exempel genom grupparbeten.

I likhet med cheferna anger både säljarna och kundservice att intranätet (Nova) är av central betydelse för hur de håller sig uppdaterade om företaget. Inte minst på grund av att deras olika arbetsprogram ligger där, varje gång de ska starta upp något av dem går de in via intranätet. Flera anger att de läst om miljöarbetet via denna kanal.

Nova, det är ju den sidan där de lägger in precis allting om Schenker världen, jag är där så fort jag får en ledig stund, försöker gå in så mycket som möjligt. [Ställs andra frågor här emellan][I: känner du till ett miljöprojekt som heter KNEG, klimatneutral godstransport på väg, och som ibland kallas sjupunktsprogrammet.] Ja, det låter bekant. Men jag känner inte till så mycket om det, bara att jag hört talas om det och läst om det på Nova. (Kundservice B).

[I: hur kommer det sig att du känner till det (syftar på de delar av Schenkers miljöarbete som hon/ han precis räknat upp)?] *Vet att jag läst lite om detta på en länk på Nova. (Säljare A).*

[I: använder du Nova mycket?] *Både till och från, beroende på om man hinner kan jag säga. Man ser ju startsidan så fort man öppnar upp ett fönster. Informationen som står först är därför jätteviktig. [I: har du läst något om Schenkers miljöarbete där?] Vet att vi gjorde ett miljötest om vad vi visste om miljön på Nova. Först skulle man läsa och sen var det nåt test, men det var längesen så jag kommer inte exakt ihåg vad det handlade om. (Kundservice C).*

Samtliga respondenter (förutom chaufförerna) har Nova som startsida så varje gång de startar upp ett webbfönster kommer de till intranätet. Detta gör att särskilt huvudnyheterna, det vill säga de nyheter som ligger direkt på startsidan, ses av många.

E-post är en annan informationskanal som kundservice och sälj får mycket information från. Här finns det dock vissa skillnader mellan grupperna. Kundservice säger sig framförallt få mail som är nödvändigt för att klara det dagliga arbetet och som oftast bara berör dem (rutiner, specialavtal, sjukskrivningar och så vidare). Dessa mail får sälj också men de får dessutom mer övergripande företagsinformation.

Allting som händer i världen och på företaget mailas direkt ut till oss. Sedan går mycket information direkt från ledningen till oss utan mellanhänder. (Säljare E).

Mycket av den e-post vi får går ju liksom genom [nämner sin chef]. [Chefen] fungerar lite som en tratt för vad vi läser och inte läser. (Kundservice C).

Säljarna har en mer direkt linje från ledningen än vad kundservice har. För kundservice fungerar chefen i högre utsträckning som ett filter för informationsinhämtningen. Utöver att kundservice är mer beroende av en enda person för att hålla sig uppdaterade kan detta möjligen leda till en mindre grad av samhörighet med övriga Schenker. Å andra sidan kan chefen fungera som en gatekeeper mot informationströtthet i och med att mängden mail begränsas. E-post är en viktig informationskanal men inte när det kommer till att få kunskap om miljöarbetet. Dess informationsvärde i form av miljökunskap stannar vid enstaka tillfällen då ämnet berörs. Vad gäller övriga informationskanaler för miljöarbetet nämns Schenkers tidningar, informationsmöten och samtal med kollegor men bara i några enskilda fall.

Chaufförer

Skillnaderna mellan de olika chaufförernas kännedom om miljöarbetet är tämligen små, både vad gäller mängden och innehållet. Kunskapsspannet går mellan att knappt känna till någon del av Schenkers miljöarbete till att ha vetskap om enstaka delar. För chaufförerna är miljöarbetet synonymt med KNEG, så gott som all kunskap de har är relaterad till olika delar av detta projekt.

Det är svårt att bilda sig en uppfattning om chaufförernas kännedom om miljöarbetet. Å ena sidan har flera av dem problem att överhuvudtaget ge exempel på vad Schenker gör på området. I två intervjuer fick jag exempelvis de spontana reaktionerna: ”Vad då, sysslar de med sådant?” (chaufför B) och ”Det där kan jag ingenting om, vet inte alls vad de håller på med på det området” (chaufför A) när jag informerade om att intervjun handlar om Schenkers miljöarbete. Å andra sidan visar det sig att chaufförerna har synnerligen goda kunskaper om enskilda delar av KNEG, bättre än de själva tror. I de ovannämnda intervjuerna framkom det till exempel att det visst fanns kunskap om delar av Schenkers miljöarbete: båda två kände väl till enskilda delar av KNEG (huvudsakligen punkten om förarbeteende).

Den del av Schenkers miljöprojekt som chaufförer framförallt tagit till sig är KNEG-punkten om sparsam körning (Ändrat förarbeteende). Samtliga nämner denna del av miljöarbetet, någon tar även upp att de diskuterat spoilers på bilarna, en annan ”märkte att det satt en katalysator på min nya bil” (chaufför E). Den chaufför som utvecklar sitt svar om vad han känner till om Schenkers miljöarbete mest säger följande.

Vi, eller dem, försöker hela tiden modernisera vagnparken, handla in bilar med mindre utsläpp. Vi tankar RME. Alla chaufförer genomgår en eco-driving kurs [sparsam körning], dels på grund av ekonomi men även beroende på utsläpp. (Chaufför D).

Till namnet är det bara en som hört talas om KNEG och inte heller han kan berätta någonting om innehållet. Samtidigt har alla redan berättat om åtminstone en punkt i KNEG: antingen sparsam körning, nytt bränsle eller nya fordon. Här kommer vi in på det svåra i att bedöma denna grupps kännedom om miljöarbetet. På sätt och vis är chaufförerna de verkliga miljöexperterna. KNEG-punkterna får direkta, klart märkbara konsekvenser för deras arbetssituation och det är tydligt att de har en mycket god kännedom om hur fordonsflottan byts ut, hur Schenker arbetar för att höja fyllnadsgraden och för att få till en mer sparsam körning. Samtidigt kommer många av dem bara att tänka på sparsam körning när jag frågar om miljöarbetet. Det finns ett stort gap mellan den aktiva och passiva kännedomen som grundar sig i att chaufförerna i mycket låg utsträckning kopplar KNEG till ett miljöarbete. Ett talande exempel är reaktionen från chaufför F efter att jag berättat för denne om de olika punkterna i KNEG.

Okej visst, det är klart att de där grejerna påverkar miljön men vi håller ju på med dem för att vi sparar pengar.

Detta resonemang om att Schenker håller på med sina miljöarbeten för att de tjänar ekonomiskt på dem går igen i alla grupper *men* det leder till speciella följder för chaufförerna. Medan övrig personal i hög grad definierar ett miljöarbete som något med positiva konsekvenser för miljön ser denna grupp mer till det bakomliggande syftet. Flera av chaufförerna ser inte de olika KNEG-punkterna som ett miljöarbete då det (enligt dem) är ett arbete som Schenker gör av ekonomiska skäl, miljön bara råkar tjäna på det och då räknas det inte.

Klart man fattar att det är bättre för miljön om jag packar såpass bra att jag slipper åka en extra runda men det är ju för att vi sparar pengar på det som jag gör det. Det talas ju inte heller om att jag ska tänka på fyllnadsgraden för att spara på miljön, men man fattar ju att det blir två flugor i en smäll, eller ja, tre ibland för de tjänar ju in en ny bil långsiktigt sett. (Chaufför A).

[I: Skulle du säga att ni blir informerade om att de nya bilarna är bättre för att de är mer skonsam för miljön eller för att de är skönare att köra, eller trycks det på andra skäl, till exempel ekonomiska?] *Det känns som att de trycker ganska mycket på att det är bra för vår arbetssituation, det är en jökla skillnad på hur skönt det är att köra olika bilar. Sedan är det klart att de gör det för att spara pengar men för oss är det ju gott med en ny bil just för att det är skönare och mer bekvämt. (Chaufför C).*

En förklaring till denna hållning hittar vi i den kommunikationsstrategi Schenker Åkeri haft vad gäller KNEG. Chaufförerna har blivit informerade om att drivkrafterna bakom detta projekt snarare är förbättrad arbetsmiljö och större lönsamhet än att det är viktigt att värna om

miljön. För att höja chaufförernas aktiva kännedom om miljöarbetet bör fokus ligga på att få dem att koppla KNEG till ett miljöarbete snarare än att ge dem ny kunskap om de olika innehållspunkterna.

Kännedomen om Schenkers miljöarbete stannar vid KNEG. Det är ingen av chaufförerna som nämner något av Schenkers andra stora miljöprojekt. Inte heller ges det något exempel på mer närliggande miljöarbete såsom källsortering eller pappersåtervinning. Att chaufförerna inte nämner de stora miljöarbeten har troligen att göra med att de saknar dator. Frånvaron av kännedom om närliggande miljöarbeten har att göra med att chaufförerna spenderar en stor del av sin arbetstid (inklusive lunch) förlagd på vägarna.

Kommunikationsmässigt utmärker sig chaufförerna på det sättet att de inte har tillgång till dator på arbetet. Två viktiga informationskanaler: e-post och intranät faller med andra ord bort. Många av chaufförernas informationskanaler: fraktsedlar, mobiltelefon, anslagstavla, transportplanerare och handdator är dessutom strikt begränsade till arbetsinstruktioner för dagen, ingen av chaufförerna tar via dessa kanaler del av Schenkers miljöarbete. Vilka informationskanaler de istället använder för att få kunskap om miljöarbetet är inte alldeles lätt att avgöra då de flesta har svårt att peka ut varifrån de får sådan information. Tittar vi istället på hur de håller reda på vilka förändringar som sker inom företaget i stort dominerar informella informationskanaler. Inte minst är det många chaufförer som får nyheter om Schenker av sina kunder.

Oftast hör man om det [företagsförändringar inom Schenker] utifrån. Kunder eller någon annan som har hört något. (Chaufför A).

Tjänster och sånt får man ofta reda på från kunder, typ att de blivit informerade från sin säljare. Information till oss chaufförer kommer ofta från kunderna, så har det alltid varit. (Chaufför B).

Jag har några stammisar som jag alltid är förbi och levererar till, de har rätt mycket med oss att göra så de brukar ha rätt bra koll, ibland får man en uppdatering från dem. (Chaufför E).

Även om flera av chaufförerna tar upp kunderna som en av deras viktigaste kanaler för att hålla sig uppdaterade om Schenker gäller detta inte information om miljöarbetet. Ingen får sådan information från kund. Samma mönster återkommer vad gäller kollegor som informationskanaler. Det händer att chaufförerna får information om verksamheten genom att tala med annan personal men de talar aldrig, eller nästan aldrig, om miljön.

Alltså, man talar ju med kollegor, därifrån får man ju lite koll på vad som händer. [I: händer det att ni talar om miljön eller Schenkers miljöarbete också?] Nej, nej, vad skulle vi tala om då liksom? (Chaufför A).

Kollar läget med folket på terminalen och några av dem har ofta ganska bra koll, sen har jag en kompis på kundservice som jag talar med i telefon en del, han har bra koll. [I: har ni nån gång talat om Schenkers miljöarbete?] Nej, eller jo, kanske någon gång. Jag vet inte, tror kanske inte det. (Chaufför B).

Miljö är inte något prioriterat samtalsämne i chaufförernas kontakt med kollegor eller kunder. Till viss del beror detta återigen på att de inte knyter KNEG till ett miljöarbete. Det händer till exempel att de diskuterar med kollegor vilken lastbil de skulle vilja köra men då utifrån dess höga komfort snarare än dess låga bränsleutsläpp.

Två typer av formella informationskanaler som chaufförerna använder är tidningar (här nämns både distrikts- och rikstidningar) och informationsmöten. Några säger sig vid enstaka tillfällen ha blivit informerade om Schenkers miljöarbete via dessa kanaler. Annars är det anmärkningsvärt hur svårt chaufförerna har att säga hur de tar del av information om miljöarbetet. En förklaring till detta är mycket enkel, nämligen att de *inte* får information om miljön: det är svårt att spåra något som inte finns. Det faktum att de besitter en viss kunskap på området behöver inte betyda att någon informationskanal ligger bakom. Mycket talar istället för att deras kännedom till stor del grundar sig på egna slutsatser av förändrade arbetsredskap och arbetsinstruktioner. De känner naturligtvis till att nya fordon drar mindre bränsle så när de själva eller deras kollegor får nya lastbilar är det lätt att dra slutsatser om att det får positiva följder för miljön. Detsamma gäller till exempel fyllnadsgraden, chaufförerna känner till vikten av att packa rätt så antalet gods per transport maximeras och det är inte svårt att förstå att varje sparad körning är ett plus för miljön. Den höga kännedomen om sparsam körning har att göra med att flera av de intervjuade nyligen gått en kurs i det.

Det finns anledning att se över hur kommunikationen till denna personalgrupp fungerar. Flera chaufförer tycker att det sätt de blir informerade på, eller snarare inte blir det på (enligt dem själva), fungerar dåligt. Många vill ha mer information om vad som händer, både på deras distrikt och när det gäller Schenker i stort. Just att det ibland är kunderna som informerar dem och inte tvärtom ses på sina håll som ett problem.

Det är glapp i kommunikationen och det blir skevt när det alltid kommer från kunderna. (Chaufför A).

Klart att det borde vara tvärtom och ibland känner man sig lite bakom att kunderna kan vissa saker som jag inte kan. (Chaufför B).

Att informationen går utifrån och in på det här sättet kan vara dubbelt negativt. Dels kan det få chaufförerna att känna sig betydelselösa då det upplevs som att Schenker lagt mer kraft på att informera kunderna än dem själva, dels kan det påverka kundernas förtroende för chaufförerna negativt. Det finns ingen enkel lösning på denna problematik. I och med att chaufförerna saknar dator har de inte två av de informationskanaler (e-post och Nova) som Schenkers kommunikationsstruktur till stor del är uppbyggd på. Avsaknaden av dessa gör chaufförernas andra informationskanaler desto viktigare. Det är tydligt att chaufförerna värderar Schenkers tidningar och nyhetsblad högre än övriga grupper. Möjligen är det värt att betänka om Schenker verkligen ska ha lika frekvent tidningsdistribution till alla personalgrupper, ett förslag som tidigare lämnats till just Schenker (Delang 2007). Vad gäller informationsmötena säger flera att de inte alls har dessa möten så ofta som det är tänkt. Inställda möten är särskilt oroande för chaufförerna just i och med bristen på andra informationskanaler.

Upplevelsen

På många sätt är variation mellan hur personalen upplever miljöarbetet mindre än skillnaderna i kännedom. De allra flesta har en positiv syn på hur Schenker förhåller sig till miljön. Mycket beroende på att företagets faktiska klimatpåverkan har mycket lite att göra med hur miljövänligt det upplevs. Istället värderas Schenkers grönhet i hög grad utifrån en jämförelse med konkurrerande transportföretag.

En av de stora skillnaderna som ändå finns mellan grupperna handlar om att chaufförerna bedömer miljöarbetet utifrån enskilda punkter i KNEG medan de andra grupperna mer ser till miljöarbetet i stort. De stora vinsterna personalen ser med miljöarbetet är kopplade till att det gynnar Schenker och dem själva, det är förvånande få som nämner att det är bra för miljön. Vänder vi blicken mot potentiella nackdelar är det tydligt att de allra flesta inte ser någon motsättning mellan miljöarbetet och lönsamhet. Ett annat problem som lyser med sin frånvaro är av normativ natur. Det råder en enighet om att det är just miljön som Schenker ska prioritera i sitt CSR-arbete. Två motiveringar anges till detta. Den ena handlar om att det är miljön som rör Schenkers verksamhetsområde och att det därför är rätt att prioritera den biten. En annan motivering går ut på att betoningen bör ligga på miljön för att det ligger rätt i tiden att satsa på det området, dels ur varumärkessynpunkt, dels för att det anses vara ett av de största framtida hoten. En kompletterande förklaring till att det inte finns något normativt problem har att göra med att stora delar av personalen inte ser miljöarbetet som ett normativt projekt överhuvudtaget (utan ett ekonomiskt). Det råder enligt personalen inget tvivel om att Schenker bedriver sitt miljöarbete av lönsamhetsskäl. Något som leder till att miljöarbetet inte bemöts med den skepticism vanligen förknippad med CSR-arbete. Det upplevda ekonomiska motivet ger Schenker trovärdighet.

Chefer

Vi har tidigare sett att chefernas kännedom om Schenkers miljöarbete framförallt är koncentrerad till de stora miljöprojekten: KNEG, ISO och hållbarhetsredovisningen. Samtliga av de synpunkter denna grupp har på enskilda delar av miljöarbetet berör också någon av dessa tre områden. Vad gäller ISO och hållbarhetsredovisningen intar de båda cheferna som uttalar sig förvisso en positiv inställning men ger samtidigt uttryck för att de är ett tecken på begränsad valfrihet hos Schenker.

Ser vi på miljöledningssystemet [ISO] till exempel så är det bra att vi har det. Framförallt på grund av att det vore dåligt om vi inte hade det om jag säger så. Alla stora, moderna företag behöver införskaffa sådana system, detsamma gäller egentligen med hållbarhetsredovisningen. (Chef B).

Det gäller att hänga med i tiden och då ingår det att vi ska ge ut en hållbarhetsredovisning. Sen är vi bra på miljöområdet och det behöver vi komma ut med på alla sätt vi kan. (Chef C).

Resonemanget om att det ligger rätt i tiden för företag att bedriva miljöarbete går igen hos alla chefer. Ser vi till de fördelar cheferna tar upp är de framförallt knutna till att miljöarbetet är bra för Schenker då det är lönsamt, det ekonomiska tas dock inte upp direkt utan går via konkurrensfördelar eller stärkt varumärke. Det är få gånger cheferna tar upp fördelar som rör dem själva eller människor överlag. Cheferna är positivt inställda till miljöarbetet både vad

gäller satsningens innehåll och omfattning. Det råder en enighet om att Schenker är bra på området.

Det [miljöarbete] känns lite som vår grej faktiskt. Vi gör mycket på den här fronten och vi borde utnyttja det ännu mer i vår marknadsföring. Jag tror det finns marknadsandelar att vinna på just vårt miljöarbete. (Chef A).

Det var ju till exempel vi som startade KNEG så visst, vi tar vårt ansvar. (Chef B).

Vad gäller KNEG är det intressant att se att flera av cheferna ser särskilda fördelar i att det är ett miljöprojekt som är tätt knutet till kärnverksamheten.

Det som är bra med KNEG är dels att vi samlat så mycket inom samma paraply. Sen gillar jag det faktum att alla punkterna handlar om vårt verksamhetsområde. [I: varför då?] Alla KNEG punkterna är ju vår grej, det handlar ju om nya fordon, fyllnadsgrad och så vidare och det är ju just det vi är experter på. (Chef C).

Jag tror det blir mer trovärdigt med vårt miljöarbetet när vi koncentrerar oss på just transporter, till exempel att modernisera fordonsparken och utbilda chaufförerna. Det är ju även på de här områdena vi kan göra verklig skillnad. (Chef B).

Att knyta miljöarbetet till sitt verksamhetsområde är även något forskningen visar är viktigt (Smith 2003). Inte minst för att det skänker en trovärdighet till att kompetensen finns för att åstadkomma verklig skillnad. Det är lätt att tänka sig Schenker som experter på att till exempel maximera fyllnadsgraden i sina lastbilar.

Cheferna ser inga nackdelar med miljöarbetet som det är utformat idag. Däremot uttrycker en av dem att det är viktigt att Schenker även fortsättningsvis ser till en ekonomisk dimension i utformandet av miljöarbetet. Den chef som kommer närmast någon nackdel säger följande.

Finns inget minus direkt så, däremot får man vara försiktig med att måla in sig i ett hörn. Det kan vara svårt att dra sig ur miljöarbeten så det måste finnas ett långsiktigt tänk. [I: på vilket sätt menar du att det kan vara svårt att dra sig ur dem?] Ser vi på tidningar till exempel så letar ju de efter negativa nyheter så om de får reda på att vi drar ned på miljön kan det bli skrivelser. (Chef D).

Nedlagda miljöprojekt ger inte bara negativa externa följder utan försämrar även personalens bild av företaget. Faktum är att forskning visar att det finns större förluster med att minska miljöarbetet än det finns vinster med att öka det. Vi straffar ett oetiskt beteende i högre grad än vi belönar dess motsats (Carrigan & Attalla 2001). Av det här skälet är det viktigt att tänka långsiktigt gällande miljöområdet, att dra sig ur ett miljöprojekt kan få stora negativa följder. Detsamma kan tänkas gälla för företag som inte uppfyller sina miljömål.

En tänkbar förklaring till chefernas positiva inställning till miljöarbetet är deras goda kunskaper kring området. Att det finns en koppling på det här sättet är inte given. Det går att tänka sig fall där de mer kunniga tenderar att ha en negativ inställning då de vet hur lite företaget gör på området. Detta gäller dock inte Schenker, i samtliga grupper tycks sambandet gå åt motsatt håll: ju mer personalen känner till om miljöarbetet, desto mer uppskattar de Schenkers insats på området. En annan förklaring till chefernas positiva inställning kan ha att göra med deras grad av delaktighet i miljöarbetet.

[I: hur involverad skulle du säga att du är i miljöarbetet?] *Miljöarbetet ligger inte riktigt direkt på mitt bord men hela företaget är ju mer eller mindre involverat så visst känner jag att det rör mig också. Det skulle jag säga. (Chef D).*

[Hur delaktig är du i miljöarbetet?] *Det är ju ett ämne som ofta kommer upp på möten och som företaget satsar en hel del på så jag känner mig absolut delaktig i det. (Chef A).*

Även de andra cheferna känner sig delaktiga i miljöarbetet. Detta kan ha en indirekt koppling till en positiv inställning som går via goda kunskaper inom området: den som är delaktig får goda kunskaper och detta genererar en positiv inställning till miljöarbetet. En hög delaktighet kan även fungera som ett direkt incitament till att se det positiva i miljöarbetet. En strävan efter förbättrad självbild leder till att vi lättare ser positivt på saker vi upplever oss vara en del av (Hogg, Terry & White 1995). Det är intressant att se att cheferna motiverar sin delaktighet i miljöarbetet utifrån att det är ett område som Schenker är aktiv inom snarare än att de själva är särskilt involverade. Något som tyder på att cheferna känner en hög grad av samhörighet med Schenker.

Flera av cheferna ser särskilda fördelar med KNEG i och med att det är ett större miljöprojekt med flera aktörer. Inte minst ses detta projekt som ett bra sätt för Schenker att stärka sina kontakter med välkända företag, framförallt nämns Volvo. Det tas även upp att det är en bra mix av företag med, där Volvo har kompetens inom fordon, Vägverket inom infrastruktur och Preem inom bränsle. Även om det är få utanför chefsgruppen som tar upp fördelar med just samarbetsformen är det möjligt att dessa KNEG-partners skänker en viss legitimitet åt projektet. Inte minst har det visat sig att det kan skapa trovärdighet att samarbeta med aktörer som är anses vara experter inom det aktuella CSR-området (Göthberg 2007), i KNEG:s fall de ovannämnda företagen men också Vägverket och Chalmers.

Säljare och kundservice

Även sälj och kundservice intar en tämligen positiv inställning till Schenkers miljöarbete. Dels för att de uppskattar satsningar på miljöområdet, dels för att de i stort är nöjda med innehållet i Schenkers miljöarbete. Nedan följer en tabell över dessa båda gruppers inställning till olika aspekter av miljöarbetet.

Inställning till Schenkers miljöarbete

(medelvärde)

Tabell 3

| | Kundservice | Sälj |
|---|-------------|------|
| Dagsläget <i>0=instämmer inte alls, 10=instämmer helt och hållet</i> | | |
| Det är viktigt för mig att Schenker tar god hänsyn till miljön. | 8,4 | 8,6 |
| Jag tycker Schenker tar god hänsyn till miljön. | 6,6 | 7,5 |
| Jag känner mig delaktig i Schenkers miljöarbete. | 4 | 6,3 |
| | | |
| Förändringar <i>0=mycket mindre än idag, 10= mycket mer än idag</i> | | |
| Hur mycket resurser tycker du Schenker bör satsas på sitt miljöarbete? | 8,1 | 7,4 |
| Hur mycket information skulle du vilja ha om Schenkers miljöarbete? | 7,5 | 7,6 |
| Hur mycket skulle du vilja engagera dig i Schenkers miljöarbete? | 6,8 | 7 |
| | | |
| Följder <i>0=mycket negativt, 10=mycket positivt</i> | | |
| Hur tror du att Schenkers miljöarbete påverkar företagets anseende hos omvärlden? | 8,7 | 8,8 |
| Hur tror du att Schenkers miljöarbete påverkar din bild av företaget? | 7,7 | 8,4 |
| Hur tror du att Schenkers miljöarbete på sikt påverkar företagets lönsamhet? | 8,1 | 7,8 |

Kommentar. Frågorna och svarsalternativen är exakt återgivna. Antal svarande: kundservice 42 st. sälj 106 st.

Särskilt gällande miljöämnet är det på plats att vara försiktig i tolkandet av att personalen rangordnar det såpass viktigt att Schenker tar god hänsyn till miljön. Vikten av ett miljöarbete behöver ställas mot andra värden eller undersökas på andra sätt, detta utreds vidare i avsnittet ”Betydelsen” (s 46). Vad vi ser i övrigt under den första kategorin av frågor är att de flesta i någon mån instämmer i att Schenker tar god hänsyn till miljön. En förklaring till att framför allt säljarna tycker så hittar vi i att de är mer delaktiga i miljöarbetet än kundservice. Delaktighet och kännedom om miljöarbetet färgar Schenker grön (Bilaga 4, Tabell 6).

Vad gäller ”Förändringar” ser vi att det finns ett stort miljöintresse bland både kundservice och sälj. Det finns även en bred majoritet som tycker att Schenker bör lägga mer resurser på miljöområdet. En förklaring till detta hittar vi under ”Följder” där vi ser att de allra flesta tror att miljöarbetet har en positiv inverkan på det interna och externa varumärket samt på företagets lönsamhet.

Det är dags att vända blicken mot de åsikter som gömmer sig bakom dessa siffror. Hos kundservice och sälj finns det gott om tankar kring Schenkers miljöarbete i stort men inte om enskilda delar. Tankegångarna tycks gå mer i linje mot att de olika delarna av miljöarbetet buntas ihop och därefter görs en samlad bedömning. Få är villiga att värdera miljöarbetet på detaljnivå eller resonera kring att enskilda delar kan ha olika för- och nackdelar. Oviljan att gå in på detaljnivå är i vissa fall så stor att jag inte lyckas få fram ett differentierat svar ens när jag trycker på det.

[I: vad tycker du om Schenkers miljöarbete?] *Det är jättebra och viktigt, det känns som vi tar vårt ansvar.* [I: vad tycker du om de olika delarna av miljöarbetet som du tidigare nämnde (sparsam körning och fyllnadsgrad)?] *Jo, men jag tycker de bitarna låter sunda.* [I: är det någon särskild del av miljöarbetet som du ser som särskilt viktig?] *Nej, tycker faktiskt alla de saker jag sagt är lika viktiga.* (Kundservice A).

[I: hur tycker du att Schenker sköter sig på miljöområdet?] *Bra, känns som vi är ganska bra på det där.* [Här ställs några andra frågor] [I: du nämnde tidigare lite olika punkter inom KNEG: sparsam körning, högre fyllnadsgrad, intermodalitet och biobränsle, vad tycker du om var och en av dessa punkter?] *Väldigt bra, känns som om var och en av dem behövs på något sätt [...] svårt att gå in på dem enskilt i och med att alla är viktiga på sitt sätt.* (Säljare D).

Båda respondenterna ger samma typ av förklaring till varför de inte vill göra en mer detaljerad bedömning: de olika delarna kompletterar varandra och fyller olika funktioner. Andra uttrycker att de inte känner till området tillräckligt väl för att gå in på detaljnivå (trots att jag frågar om delar de redan nämnt). Särskilt bland kundservice har jag fått detta svar och det kan ha att göra med att det inom denna personalgrupp finns flera som tycker sig ha dålig kännedom om miljöarbetet (Bilaga 4, Tabell 7). Ytterligare en förklaring kan vara att personalen känner att miljöarbetet inte riktigt ligger på deras bord och att de därför inte vill lägga sig i. Särskilt kundservice känner sig, som sagt, inte särskilt delaktiga i miljöarbetet.

Det skiljer mycket i vilka fördelar de båda grupperna ser i Schenkers miljöarbete. Medan säljarna framförallt ser ekonomiska vinningar och fördelar gentemot kund har kundservice en större benägenhet att se fördelar för människor i stort.

Den största fördelen [med miljöarbetet] är såklart att det blir ett bättre klimat för alla. (Kundservice B).

Respondenten ovan antyder att det är självklart att ett bättre klimat är den största fördelen, för de flesta är detta dock inte fallet. Faktum är att ingen annan del av personalen än kundservice sätter allmänintresset framför egenintresset eller ”Schenkerintresset”. I tabellen nedan redovisas de fördelar som ses med KNEG. Det finns ingen anledning att tro att de avviker märkbart från fördelarna med Schenkers övriga miljöarbete.

Fördelar med KNEG

(procent, flera svar kan anges)

Tabell 4

| | Kundservice | Sälj |
|---|-------------|-----------|
| Bra för mig | | |
| Säljargument | | 31 |
| Kundnytta | 9 | |
| Utanför arbetet | 6 | 4 |
| Övrigt | 3 | 3 |
| Andel som nämnt någon personlig fördel | 18 | 38 |
| Bra för Schenker | | |
| Stärker varumärket | 12 | 25 |
| Ledande på området | | 16 |
| Minskade kostnader | 6 | 7 |
| Övrigt | 6 | 8 |
| Andel som nämnt någon fördel för Schenker | 24 | 48 |
| Bra för människor överlag | | |
| Bra för miljön | 21 | 8 |
| Övrigt | 6 | 6 |
| Andel som nämnt någon fördel för allmänintresset | 27 | 12 |
| Andel som nämnt någon fördel överhuvudtaget | 65 | 81 |

Kommentar. Tabellen baseras på enkätfrågan: ”Vilka fördelar, om några, för dig personligen och/eller för Schenker kan du se med detta projekt?”. Innan frågan ställts har deltagaren tagit del av de olika punkterna i KNEG, projektets uttalade mål och vilka aktörer som ingår i det (Bilaga 2). Det har inte funnits någon begränsning i hur många fördelar deltagaren kunnat skriva. Detta är förklaringen till att summan av de enskilda fördelarna kan vara högre än andelen som nämnt någon fördel. Antal svarande: kundservice 42 st. sälj 106 st.

Återigen visar det sig vara markanta skillnader mellan dessa båda grupper. En dryg tredjedel (35 procent) av kundservice har inte uppgett någon fördel med KNEG, motsvarande siffror för säljarna är 19 procent. Den huvudkategori där kundservice ser flest fördelar är ”Bra för människor överlag” (27 procent), och då framförallt att det gynnar miljön (21 procent). I övrigt är det ingen delkategori inom kundservice som sticker ut. Vad gäller de resterande två huvudkategorierna placerar sig ”Bra för Schenker” (24 procent) något framför ”Bra för mig” (18 procent) hos kundservice.

Säljarna ser framförallt att KNEG är ”Bra för Schenker”, knappt hälften (48 procent) uppger en sådan fördel. Att huvudkategorin ”Bra för mig” är markant större för säljarna än kundservice beror endast på att de ser mer fördelar med KNEG i kundmötet. Om vi skulle kvitta ”Säljargument” mot ”Kundnytta” skulle denna huvudkategori vara i det närmaste lika stor hos båda grupperna. Eller rättare sagt lika liten: det är få som ser andra personliga fördelar än de gentemot kund. Det är just ”Säljargument” som är den enskilda fördel som flest säljare nämner (31 procent). I avsnittet ”Betydelsen” (s 46) diskuteras det djupgående hur säljarna (och övrig personal) använder Schenkers miljöarbete gentemot kund. Till dess bör det sägas att även om det är vanligt att ”Säljargument” listas som en fördel behöver det inte betyda att KNEG ses som ett starkt sådant.

Det är något förvånande att inte fler ser fördelar med KNEG ur ett varumärkesbyggande perspektiv. Särskilt med tanke på så många tycker att miljöarbetet stärker företagets anseende hos omvärlden (Tabell 3). Det är vidare intressant att se att det finns en andel på 16 procent bland säljarna som gör cheferna sällskap i att se fördelar med miljöarbetet med motiveringen att Schenker är ledande på området. Vikten av att vara bättre än sina konkurrenter diskuteras mer genomgående under ”Miljövänliga Schenker” (s 41).

Om vi vänder blicken mot nackdelar med miljöarbetet har det inte uppkommit några sådana i intervjuerna med dessa båda grupper. Däremot finns det dem som ser potentiella orosmoln men de menar samtidigt att Schenker klarar av att hantera dem.

[I: kan du ge exempel på något som skulle kunna vara negativt med Schenkers miljöarbete?] *Ser inte det direkt. Inte så länge man inte börjar tro att miljön i sig vinner affärer, men det är det inte fara för.* (Säljare A).

[I: kan du komma på någon nackdel med någon del av miljöarbetet?] *Nej, allt motiveras ju lönsamhetsmässigt så det kan inte finnas nackdelar. Det skulle i så fall vara att man låser fast pengar i stora miljöprojekt.* [I: är det något som du ser kan hända?] *Nej, det tror jag i och för sig inte.* (Säljare E).

De nackdelar som några enstaka inom personalen ser är framförallt knutna till just försämrade ekonomi och en tanke om att kunderna inte bryr sig om miljön. Något som blir tydligt i tabellen nedan som listar de negativa sidor personalen ser med KNEG.

Nackdelar med KNEG

(procent, flera svar kan anges)

Tabell 5

| | Kundservice | Sälj |
|--------------------------------------|--------------------|-------------|
| Försämrade ekonomi | | |
| Ökade kostnader | 3 | 6 |
| Högre pris | 3 | 4 |
| Långsam avkastning | | 4 |
| | | |
| Felaktig prioritering | | |
| Kunder bryr sig ej | 9 | 9 |
| Fel tidpunkt | | 2 |
| | | |
| Blandat | | |
| Sämre ledtider | 6 | 2 |
| Minskad trovärdighet | 3 | 2 |
| | | |
| Andel som nämnt någon nackdel | 18 | 25 |

Kommentar. Tabellen baseras på enkätfrågan: ”Vilka nackdelar, om några, för dig personligen och/eller för Schenker kan du se med detta projekt?”. Innan frågan ställts har deltagaren tagit del av vilka punkter KNEG innehåller, projektets uttalade mål och vilka aktörer som ingår i det (bilaga 2). Det har inte funnits någon begränsning i hur många nackdelar deltagaren kunnat skriva. Detta är förklaringen till att summan av de enskilda nackdelarna kan vara högre än andelen som nämnt någon nackdel. Antal svarande: kundservice 42 st. sälj 106.

Den stora majoriteten i båda grupperna ser inga nackdelar med KNEG överhuvudtaget. Det är dessutom bara någon enstaka som listat mer än en nackdel. Den vanligaste invändningen

handlar just om att det är en felaktig prioritering då kunderna inte bryr sig om miljöarbeten som KNEG. Den näst vanligaste huvudkategorin listar dem som resonerar att miljöprojektet leder till försämrade ekonomi: antingen via ökade kostnader, högre pris eller på grund av långsam avkastning. Det är här på plats att poängtera att det är en liten andel som ser en motsättning mellan lönsamhet och miljöarbetet, åtminstone på lång sikt tror mer än 90 procent att miljöarbetet har en positiv inverkan på företagets lönsamhet (Bilaga 4, Tabell 8).

Vad gäller eventuella negativa sidor av Schenkers miljöarbete är det intressant att det varken i enkäten eller i intervjuerna är någon som ser direkta personliga nackdelar. Detta behöver inte vara alltigenom positivt utan en förklaring kan vara att personalen inte är delaktiga i miljöarbetet. Totalt sett sänker lågt deltagande det interna värdet av miljöarbetet men det kan även ta bort vissa potentiella personliga nackdelar, såsom en högre arbetsbörda på grund av utökade arbetsinstruktioner eller en stress över att behöva ta till sig information om miljön trots att tiden är knapp.

Anledningen att jag inte listat för- och nackdelar mot enskilda delar av KNEG är att varken kundservice eller sälj ger sig in i sådana detaljdiskussioner. Det är knappt någon som går in på att enskilda delar av miljöarbetet har särskilda för- eller nackdelar.

Chaufförer

Vi har tidigare sett att många av chaufförerna inte tror sig veta så mycket om Schenkers miljöarbete. Det här återspeglas, med några undantag, i att det är många aspekter av miljöarbetet som chaufförerna inte formulerar någon åsikt om. Här återfinns ett motsatt mönster mot säljare och kundservice på det sättet att åsikterna handlar om enskilda delar av KNEG och bara i liten utsträckning om miljöarbetet i stort. På frågor om vilka fördelar de ser eller vad de skulle vilja förbättra avböjer chaufförerna kommentar med hänvisning till att de känner området för dåligt. En genomgående känsla från mina intervjuer med chaufförerna är att jag haft problem att få dem att resonera kring frågor som inte (enligt dem) tillhör deras arbetsbord. En förklaring till detta uttrycks tydligt hos chaufför G.

Jag har ingen åsikt om vad man ska ändra på, jag är på golvet liksom. Det finns 20 chefer över mig som kan det där.

Uttryck av den här typen går igen hos flera chaufförer. Det är tydligt att många av dem inte känner sig involverade i miljöarbetet. Till skillnad mot cheferna räcker det inte för chaufförerna att Schenker är aktivt inom området för att de ska känna sig delaktiga. Här tycks känslan av delaktighet istället avgöras utifrån hur mycket de personligen har med miljöarbetet att göra.

De åsikter som ändå finns om miljöarbetet i stort är framför allt kopplade till en ekonomisk dimension. De fördelar som två chaufförer ger uttryck för handlar om att miljöarbetet kan vara ekonomiskt lönsamt.

De gör ju miljöarbete med bränslesnålare bilar och sådant. Att köra bränslesnålt blir billigt så jag kan tänka mig att det finns en del pengar att tjäna. (Chaufför F).

[I: vad kan du se för fördelar med Schenkers miljöarbete?] *Schenker håller ju mer på med ekonomiska projekt än miljöprojekt så visst, de tjänar pengar på dem. (Chaufför C).*

Två andra fördelar kommer upp, den ena handlar om att det är viktigt att Schenker bidrar till en bättre miljö och den andra: "...märkt att några kunder tycker det är bra" (chaufför D). Även bland chaufförerna är det alltså sällsynt att fokusera på att det positiva med miljöarbetet är att det faktiskt är bra för miljön. Det är vidare intressant att notera den totala frånvaron av chaufförer som ser fördelar med miljöarbetet när det gäller stärkt varumärke eller konkurrenskraft. Vad gäller nackdelar är det ingen av chaufförerna som ser några sådana med miljöarbetet i stort, däremot mot enskilda delar.

Chaufförerna har många och starka åsikter om de olika punkterna i KNEG, något som inte förvånar med tanke på att det är denna del av personalen som verkligen påverkas konkret av projektet. Precis som kapitlet om kännedom antydde handlar dessa synpunkter inte så mycket om miljöaspekter utan snarare om säkerhet, ekonomi och arbetsmiljö. Det är framförallt två delar jag koncentrerar mig på vad gäller chaufförernas åsikter om KNEG: sparsam körning och bränsleuppföljning, dels för att det huvudsakligen är dessa punkter som chaufförerna har åsikter om, dels för att jag ser stor förbättringspotential i dem. Vad gäller sparsam körning ser samtliga positivt på en sådan kurs, särskilt de chaufförer som genomfört den.

Jo, men det var bra. Man lär sig att släppa lite. Det känns att man låter bilen jobba mer, i backar och så vidare. Sedan vet jag inte hur det märks på min körning, alltså hur mycket bränsle jag gör av med. (Chaufför A).

Den är bra. Siffermässigt visste man inte vad det skiljde att åka 80 eller 90 men skillnaden i bränsle är enorm, den nästan fördubblas. (Chaufför B).

Det finns en stor tilltro hos chaufförerna att Schenker kan få ner sin bränsleförbrukning och sitt fordonsslitage via en mer sparsam körning. Av de chaufförer jag intervjuat fanns det några som i sin utbildning i sparsam körning först fick köra en runda som vanligt och därefter samma runda med nya kunskaper i att köra miljösnålt, sedan jämfördes bränsleförbrukning mellan de två vändorna. Att på det här sättet ge information svart på vitt om skillnaderna mellan "vanlig" körning och sparsam dito kan vara ett sätt att få upp chaufförernas ögon för den kapacitet de har att via sin körning förbättra både miljön och Schenkers lönsamhet (för uträkning på skillnader, se Schenker: hållbarhetsredovisning 2007). Frågan är om dessa två morötterna räcker för att chaufförerna ska anstränga sig för att köra sparsam. Mina svar indikerar att så, åtminstone hos vissa, inte är fallet.

Kursen [i sparsam körning] var jätligt bra men jag tror att folk slutar köra på det sättet efter ett tag, då går man tillbaka till sitt gamla körsätt. Som det är just nu finns det ingen anledning att köra bränslesnålt, jag skulle kunna tänka mer på det än jag gör idag om man säger så. [I: vad skulle kunna få dig att tänka mer på det?] Jag vet att det var något annat åkeri som gav chaufförerna en del av den insparade bränslepengen, något liknande det tror jag på i alla fall. (Chaufför G).

Eco-driving [sparsam körning] är viktigt, där sparar man ju massor med pengar också. Det finns massor med pengar att tjäna, miljonbelopp i bränsle men jag tror man måste följa upp det bättre så folk inte glömmet bort det. Allra helst de som kör långt men även korta sträckor, det blir otroliga pengar. [...] Det skulle verkligen sporra oss att få feedback på vad vi sparar på eco-driving. Det vore en grym morot att få ersättning för det man sparar in. (Chaufför F).

Den bristande motivationen att köra sparsamt som det ges uttryck för ovan återkommer hos flera av chaufförerna. Det finns förvisso de som svarar att de försöker köra så sparsamt som

möjligt men alla utom en menar att återkoppling på bränsleförbrukningen skulle få dem att köra mer bränslesnålt. Undantaget är en chaufför som är kritisk till detta.

Det är svårt, ibland går det inte att köra eco [sparsam körning] när det är mycket trafik och så. På rusning är det gas, broms, gas broms och då kan man bli stressad om man har en mätare som går upp på rött hela tiden. [...] Jobbigt om någon håller på att lägga sig i hur man kör hela tiden. (Chaufför C).

Samtliga av de andra chaufförerna vill se en förändring mot mer information om hur de kör. Samtidigt är det en hög medvetandegrad om att det finns problem som först måste lösas: chaufförerna kör olika sträckor där det går åt olika mycket bränsle per mil, de har olika många kundstopp och de har bilar som varierar i bränsleåtgång. De lösningar chaufförerna presenterar på dessa rättviseproblem varierar mellan att begränsa bränsleuppföljningen till vissa sträckor eller vissa tider på dygnet, till att ge återkoppling kollektivt istället för individuellt.

Vi har olika sträckor men man kan ju kolla före och efter. Man borde ha en lista varje månad eller så: så här körde du innan och så här kör du nu. (Chaufför B).

I stan är det inte rimligt att mäta, det är inte rättvist. Däremot på en längre sträcka, säg [xxx]-[xxx], där skulle det gå att mäta. Det går inte att kolla på dagen, bara på kvällen och bara på långa sträckor. (Chaufför D).

Jag tycker absolut att man ska få det [bränsleuppföljning], det ska ju inte vara någon individuell topplista, men det kan vara bra om man buntar ihop det. Jag tror att man hellre ska ha det som grupp, sen kan man få reda på sina individuella siffror på tu man hand. Men att hänge ut någon ”du har inte kört bra den här veckan”, jag tror inte på att sätta nån i skamvrån eller på en piedestal, plus att det funkar inte i och med att vi kör så varierande områden. Man kan inte jämföra äpplen med päron. (Chaufför F).

Vi skulle ha i grupp, inte individuellt. Det vore kul att se vad som hänt med de där siffrorna, intressanta att se om det gått tillbaks nu eller inte för alldeles efter utbildningen [i sparsam körning] körde alla mycket bättre. Tror vi behöver ha en sån utbildning med jämna mellanrum innan man fått in det i ryggmärgen. (Chaufför G).

Utifrån dessa resultat går det att argumentera för att Schenker har en bra lösning på att ge chaufförerna kunskanden att köra sparsamt (utbildningen värderas som lärorik av de flesta som gått den) men inget fungerande system för att få chaufförerna motiverade till det. Några säger att bränsleuppföljningen i sig skulle fungera som en motivationshöjare: genom att de ser hur de kan bli bättre på sitt jobb och spara pengar åt Schenker. För andra stavas moroten pengar. Naturligtvis kan det finnas en risk för att Schenker blir pressade att ge tillbaks en del av den insparade bränslepengen om de ger chaufförerna ögon att se hur lite bränsle de gör av med. Å andra sidan finns det om det fortsätter som idag en fara att chaufförerna blir alltmer frustrerade över att köra i blindo. Dessutom kan den totala vinstkakan bli såpass mycket större när fler chaufförer anstränger sig för att köra sparsamt att det blir lönsamt även om chaufförerna får ersättning, en win-win situation alltså. Väljer Schenker att införa några av dessa förslag har företaget en delikat uppgift framför sig vad gäller att utforma passande incitament. Den enskilda chauffören behöver känna att just dennes körning har betydelse, samtidigt finns det en oro bland chaufförerna att individuella morötter kommer leda till orättvisa då förutsättningarna för att köra sparsamt varierar.

De övriga synpunkterna som chaufförerna har på KNEG rör inte heller de miljöaspekter. När jag till exempel nämner att nya, miljövänliga fordon är ett KNEG mål berättar flera av chaufförerna om vikten av att ha en ny lastbil. De märker stor skillnad mellan olika typer av fordon. Att ha en modern lastbil är viktigt för dem då det förbättrar deras arbetsmiljö: de får ett arbetsredskap som är bekvämt och som underlättar deras arbete. I chaufförernas resonemang om fordon är det alltid en förbättring i arbetsmiljö som lyfts fram, inte det faktum att nya fordon är mer miljövänliga.

En sista reaktion värd att uppmärksamma gäller chaufförernas syn på hastighetsregulatorerna och farthållarna i lastbilarna. Några av chaufförerna tänker inte på detta, en säger sig inte ens veta om han har någon strypning på bilen eller inte. Andra ser problematiskt på hastighetsbegränsningen i fordonen.

Farthållaren går på 80 km/h och begränsaren på 85 km/h. De är inställda på fel hastighet: farthållaren borde ligga på 85 km/h och regulatorn på 90 km/h istället. Många backar sjunker du i fart och måste växla många gånger, sen är det dåligt ur trafiksäkerhetssynpunkt också, till exempel vid omkörningar. Men det är mina åsikter, det har varit lite diskussioner om detta men det rör sig om mycket bränslepengar så det finns inget vi kan göra åt saken. Det finns för mycket pengar att spara för att de ska göra på nåt annat sätt. (Chaufför F).

[I: vad tycker du om att din bil är strypt?] *Ja, du kan ju inte göra någon omkörning, ligger någon i 70 framför så är det bara att ligga kvar. Det är lite störande och kan försämra säkerheten. [I: hur då?] Dels vill du kunna köra om vissa trafikanter och nu går inte det, sen är det farligt som det är nu om man ändå måste göra en omkörning i och med att det tar längre tid. Vi skulle ha nåt liknande som formel 1 där de börjat med det här curve systemet där du tillfälligt kan köra fortare. (Chaufför D).*

En förklaring till att vissa chaufförer inte tänkt på detta medan andra har starka åsikter kan vara att de kör olika sträckor. På vissa körningar kommer du aldrig upp i tillräckliga hastigheter för att märka av fordonets strypning.

Miljövänliga Schenker

Personalen tycker överlag att Schenker bedriver ett omfattande och bra miljöarbete. Det är dock inte givet att detta i sig betyder att personalen inte ser Schenker som en ”miljöbov”. Särskilt för ett företag i transportbranschen behöver det ena inte utesluta det andra. Det är tänkbart att personalen tycker att Schenker har ett omfattande miljöarbete men ändå ser att företagets verksamhet har negativa miljökonsekvenser. Det visar sig dock att det inte är upplevelsen av Schenkers påverkan på miljön i sig som har betydelse för hur miljövänligt företaget ses. Istället är det två relativa måttstockar som används. Den ena bedömningsgrunden utgår ifrån en jämförelse mellan Schenker och dess konkurrenter. Den andra utgår ifrån en jämförelse mellan ens förväntningar och vad Schenker levererar på området. Personalen grundar i huvudsak sin bedömning om Schenkers miljövänlighet på någon av dessa jämförelser. Jag redovisar dem var för sig och börjar med måttstocken som tar in Schenkers konkurrenter i beräkningen.

På öppna intervjufrågor i likhet med ”Vad tycker du om Schenker när det kommer till miljöfrågor?” resonerar personalen sällan i termer av Schenker kontra dess effekter på miljön utan istället just på Schenker kontra sina konkurrenter.

[I: hur ser du på Schenker och miljön?] *Vi borde stå oss ganska bra mot för vissa andra faktiskt. Vi jobbar ju mycket med miljön och talar om det också. Tror vi ligger i framkant men annars har jag ingen uppfattning. (Säljare C).*

[I: skulle du säga att Schenker tar det miljöansvar som du tycker är rimligt?] *Absolut, tror vi tar betydligt mer än vissa konkurrenter kan jag säga, känns som det ligger på rätt nivå. (Säljare E).*

[I: vad tänker du om Schenker när det kommer till miljön?] *Att vi slår vissa konkurrenter litegrann på fingrar där. Vi är förhållandevis grön skulle jag nog säga. (Chef D).*

Personer med en liknande benägenhet att jämföra med Schenkers konkurrenter återfinns inom samtliga grupper. Det finns, enligt min uppfattning, huvudsakligen två förklaringar till att respondenterna så tydligt och frekvent jämför Schenker med dess konkurrenter på miljöområdet, båda kan kopplas till den sociala identitetsteorin (Tajfel & Turner 1979). Den ena förklaringen grundar sig i att vi har en tendens att tillskriva de organisationer vi själva tillhör positiva värden (Hogg, Terry & White 1995). Ett sätt för personalen att göra det är att jämföra Schenker med sina konkurrenter på de områden där de bedömer sin arbetsgivare stå starkt. Personalen väljer så att säga strid efter vinstchans och de allra flesta bedömer Schenker som vinnare i miljödueller med andra transportbolag. Ett stöd för denna tes får vi genom att titta på vilka personalen tänker på som konkurrenter till Schenker. Det är posten, DHL och andra ”vanliga” transportföretag de jämför med, inte de som är profilerat gröna. Chef B ger ett belysande exempel.

Tror vi är bättre än de andra tunga aktörerna. Det är ju dem vi kan jämföra med, vore osportsligt att jämföra oss med företag som är mer uteslutande gröna, alltså de som profilerar sig mot just det.

Den andra förklaringen till att personalen väljer denna måttstock fokuserar mer på den strid Schenkers personal flyr från än den de tar. Schenker har om man ser krasst på saken en negativ påverkan på klimatet, med dagens teknik går det för företag inom transportbranschen inte att göra annat än att släppa ut avgaser när de transporterar gods. Detta gör att Schenker, hur omfattande deras miljöarbete än må vara, enligt detta synsätt har en negativ påverkan på miljön. Personal som vill se Schenker i ett positivt ljus behöver komma bort från dessa typer av jämförelser och, som sagt, söka upp en av få strider Schenker kan vinna på miljöområdet: den mot deras transportkonkurrenter. Chef D sätter ord på en tankegång som går igen i flera av mina intervjuer.

Företag behöver transportera saker, så är det helt enkelt. Allt skulle stanna av annars så det går inte att tänka att det finns något val mellan att transportera eller inte. Frågan är alltså inte om det inte vore ett bättre klimat utan våra transporter utan frågan är om våra transporter är bättre för miljön än andra. Det vore liksom fel att jämföra oss med nåt Telekomföretag i Pajala.

Det är alltså av stor vikt att Schenker är bättre än sina konkurrenter i transportsektorn, eller att de i alla fall upplevs så av personalen. Mina resultat ger denna relativa måttstock såpass mycket tyngd att de går i linje mot att Schenker bör se till att hålla sig uppdaterade om hur de

står sig gentemot sina konkurrenter på området. Hur omfattande Schenkers miljöarbete är bör, i någon mån, anpassas efter konkurrenternas insatser.

Det finns gott om stöd för att Schenker ses som starka på området och ännu mer uppbackning för att företaget inte ses som svagt: ingen av de intervjuade tycker att Schenker står sig dåligt gentemot sina konkurrenter på området. Några av chaufförerna säger att de inte vet och inte vill spekulera, en säljare formulerar sig på följande sätt: ”Vi är varken bättre eller sämre för vi jobbar ungefär på samma sätt, har samma upplägg” (säljare B). Samtliga av de övriga tycker att Schenker är bra på miljöområdet jämfört med sina konkurrenter, och detta kan som vi sett vara synonymt med att vara bra på miljöområdet punkt. Det är intressant att se att personalen i denna frågan inte ger uttryck för att påverkas av den externa bilden av Schenker (som de upplever den).

[I: vad tycker du att det finns för extern bild av Schenker?] *Människor har tanken om ”ja, det är lastbilar, det är miljöbovar”. Det är fel att se på det så men det är svårt att ändra på den bilden. (Säljare D).*

Många ser oss nog som miljöbovar men det har jag aldrig gjort. (Chaufför D).

Den andra frekvent använda måttstocken för att bedöma Schenkers miljövänlighet mäter hur väl Schenker lyckas leva upp till de förväntningar personalen har. Vilka förväntningar som finns på miljöarbetet är särskilt intressant just med tanke på att Schenker är ett transportbolag. Det kan finnas rättvisetankar i linje med att botgöringen så att säga ska stå i relation till brottet. För dem som anammar denna tanke och samtidigt ser Schenker som en koldioxidutsläppande jätte är det självklart att företaget bör ta ett större miljöansvar än mindre klimatpåverkande organisationer. Det finns dock, som vi sett, ingen bland personalen som ser på sin arbetsgivare utifrån detta perspektiv. Några tycker förvisso att det är rimligt att Schenker tar ett större miljöansvar än andra företag men de tycker samtidigt att Schenker gör just detta. Även i detta mått mätt blir resultat ett grönt Schenker: företaget lever för de flesta upp till de förväntningar som finns. Bakgrunden till varför personalen gör denna bedömning varierar dock. Cheferna och säljarna pekar på flera konkreta projekt inom framförallt KNEG i sin motivering till att Schenker tar det miljöansvar de finner rimligt. Chaufförerna och kundservice tycker också att Schenker lever upp till deras förväntningar men har svårare att motivera vad de grundar detta på. Vissa chaufförer ger intrycket av att Schenker klarar att hoppa över denna ribba av förväntat miljöansvar snarare för att den är lågt satt än att hoppet är högt. Några av dem svarar till exempel att Schenker tar det miljöansvar som är rimligt trots att de några frågor tidigare bara kunnat nämna sparsam körning som svar på vad företaget har för miljöarbete.

Jo, men jag skulle nog kalla oss ljusgröna i alla fall. Det som bör göras görs om man säger så. [I: vad grundar du det på?] Eco-kursen [sparsam körning] som jag sa förut. Sedan är vi ju inte Greenpeace liksom, man får tänka på att vi är ett vinstdrivande företag. (Chaufför G).

[I: skulle du säga att tar Schenker det miljöansvar du förväntat dig?] *Svårt att säga med tanke på att jag inte känner till så mycket. Men jo, det tror jag. (Chaufför A).*

[I: gör Schenker ett bra jobb på miljöfronten?] *Ja, det gör de väl. Jag vet inte vad de ska göra förutom bränsleförbrukningen. Jag ser inget annat problem. Jag vet ju inte riktigt vad de gör heller om jag ska vara ärlig så det är svårt att veta. (Chaufför B).*

Att några av dem som bara känner till enstaka delar av miljöarbetet ändå säger att Schenker sköter sig bra på området behöver å andra sidan inte betyda att de har låga förväntningar. Det kan, som diskuterats tidigare, vara på grund av att somliga omedvetet väver in en uppfattning om att Schenker har en grön affärsidé och historik. All personal ser dock inte Schenker i ett grönt rosenskimmer. Enkäten visar att det bland kundservicepersonalen finns en andel på drygt 15 procent som inte tycker att Schenker tar god hänsyn till miljön (Bilaga 4, Tabell 9). Det har inte hittats någon representant för denna grupp i intervjuerna.

Vinstjagande Schenker

Av de som uttalar sig om Schenkers motiv (särskilt bland chaufförerna och kundservice finns det några som inte vill spekulera) är så gott som alla inne på samma spår. Det stavas lönsamhet, Schenker upplevs bedriva miljöarbetet för att de tjänar ekonomiskt på det.

Det är ju inget "nu ska vi rädda världen skäl" men det är klart att det är en trevlig bonus att det är bra för miljön också. [I: vad menar du att det huvudsakliga skälet är?] Nej, men ser vi till fordonsflottan till exempel så behöver ju den bytas ut kontinuerligt. (Chaufför C).

Det är klart att det huvudsakliga skälet är ekonomi. Alla företag vill maximera sin profit så de skulle ju inte göra det om det inte tjänade på det. (Kundservice C).

Ett syfte är att vi upplevs som miljöbovar och man försöker ändra bilden där. Och man utgår ifrån att det blir en ekonomisk vinning av det. [...] Naturligtvis måste du få en ekonomisk kickback av det hela, annars kan du inte fortsätta driva det. [...] Det blir mer långsiktigt trovärdigt om de går ekonomiskt plus i och med att man då förstår att de kommer fortsätta satsa på miljön. (Säljare E).

Att de inte tror att Schenker gör det av andra skäl än ekonomiska beror delvis på att miljöarbetet, till exempel alla KNEG mål, också är ekonomiska projekt. Schenker har inget miljöprojekt där de så att säga offrar ekonomin för miljön (om det nu överhuvudtaget kan finnas sådana i dagens varumärkeskonkurrerande företagsvärld). Den sista respondenten uttrycker att det kan finnas fördelar med ett lönsamhetsmotiv då det signalerar långsiktighet. Annars går det att komma på skäl till att miljöarbetet skulle generera en mer positiv bild av företaget om motiven istället bedömdes altruistiska. Att Schenker tar ett miljöansvar just för att göra jorden och mänskligheten en tjänst kan upplevas som en mer genuin form av godhet än att motiven är lönsamhet. Det är lätt att tänka i banor av att den här bilden av motivet är den önskvärda. Personal som ser Schenker vara ett ansvarstagande företag som bryr sig om andra är väl att föredra framför anställda som "bara" tänker att företaget är ute efter att maximera sin egen lönsamhet? Inte minst för att det borde sända trygghetssignaler till personalen: om de ser att Schenker är altruistiskt mot världen i stort borde det stärka tron att företaget även kommer vara det mot dem. Det här resonemanget får dock förvånansvärt lite medhåll hos respondenterna. För de flesta är det alldeles självklart att Schenker bör tänka på sin lönsamhet även när det gäller miljöarbetet.

Här ser vi alltså inte bara en bedömning att Schenker driver sitt miljöarbete av lönsamhetsskäl utan även att detta är det rätta motivet att ha. Skälen till att föredra lönsamhetsmotivet är flera. Ett av dem har vi sett uttryck för ovan och går i linje mot att ett miljöprojekt som är tänkt att gå ekonomiskt plus signalerar långsiktighet. Det här kan vara en viktig aspekt ur inlärningssynpunkt: personalen vill veta att om de sätter av tid för att läsa in sig på ett visst

område så kommer de att ha nytta av den informationen. Ett annat skäl uttrycks av en chaufför och påminner om Milton Freidmans klassiska kritik mot CSR-arbete (Friedman 1970). Det går ut på att det är opassande för privata företag att ha andra mål än att uppnå största möjliga lönsamhet. Detta skäl har dock bara en representant och även om det är fler som delar Freidmans kritik är det inte synonymt med en önskan om minskat miljöarbete. De allra flesta tror, som vi sett, att Schenker går ekonomiskt plus på sitt miljöarbete. Den huvudsakliga förklaringen till att lönsamhetsmotivet visar sig vara mer önskvärt än det altruistiska har att göra med att vi talar om deras arbetsgivare. Personalen har mycket investerat i att det går bra för Schenker så initiativ som inte är lönsamma uppskattas ej. Hade de istället tillfrågats om vilket motiv som är det önskvärda hos andra företag är det möjligt att svaren skulle se annorlunda ut. Den viktiga signalen för Schenker att kommunicera med sitt miljöarbete är alltså inte att företaget är altruistiskt och därigenom även kommer att behandla de anställda väl. Snarare att företaget även vad gäller miljöarbetet tänker på de anställdas trygghet och karriärmöjligheter genom att i varje steg försöka maximera sin egen lönsamhet.

Det är viktigt att ha i baktanken att den finanskris vi nu upplever troligen gör att personalen glider i riktning mot att föredra lönsamhetsmotiv. Det finns i samhället en ökad rädsla för att bli uppsagd så personalen kan tänkas vara extra mån om Schenkers ekonomiska resultat under dessa tider. Det är intressant att personalen intar en tämligen traditionell svensk syn på sin arbetsgivares ansvarsområde. Resultaten antyder att det inte är självklart att svenska företag bör amerikanisera sitt CSR-arbete såtillvida att de breddas till att omfatta fler intressenter än ägare, kunder/samarbetspartners och anställda.

Att så många tycker att Schenker bör tänka på sin lönsamhet även i miljöarbetet leder till att det bör höjas ett varningens finger för att kommunicera altruistiska motiv. I den externa marknadsföringen uttrycker flera förvisso en förståelse för att det kan vara strategiskt smart av Schenker att *"spela på sin goda sida, visa att de [Schenker] bryr sig om andra"* (säljare C) men gör företaget även det i sin interna kommunikation kan det få negativa följder. Personalen kan bli kritiskt inställd till miljöarbetet om de upplever att Schenker går ekonomiskt back på dem. Det faktum att det finns en förståelse för att Schenker ur ett lönsamhetsmotiv marknadsför att motiven bakom miljöarbetet är altruistiska gör att det inte är någon större fara om den interna och externa kommunikation ser annorlunda ut på det här sättet. Det viktiga är att Schenker i just den interna kommunikationen tänker på vikten av att inte framställa miljöarbetet som något de gör på bekostnad av sin lönsamhet.

Det behöver som vi sett inte vara ett problem att personalen upplever att Schenkers miljöarbete drivs av lönsamhetsmotiv. Utöver att det är detta motiv som personalen föredrar finns det andra vinster. En sådan stavas trovärdighet. De flesta av respondenterna tror att Schenker kommer att leva upp till sina miljöåtaganden. Det är till exempel bara en enda av respondenterna (chaufför F) som betvivlar att Schenker kommer att klara av sitt KNEG-mål om att halvera sina koldioxidutsläpp till år 2020. En förklaring till detta är just att personalen ser ekonomiska motiv till miljöarbetet. Det ses av naturliga skäl som självklart att Schenker vill maximera sin lönsamhet så detta upplevda motiv tar bort det tvivel som kan finnas mot att inte fullfölja sitt miljöengagemang.

Hur Schenker bör kommunicera sitt miljöarbete hör tätt samman med deras trovärdighet. Finns det en skepticism bland mottagarna kan det vara viktigt att fokusera på vad som redan klarats av. I Schenkers fall är det istället rimligt att fokusera på nuet och framtiden i sin kommunikation. Inte bara för att det inte finns några större trovärdighetsproblem utan också

som ett sätt att tackla ett av de problem som faktiskt finns, nämligen att en stor andel av personalen inte känner sig delaktiga i miljöarbetet. Ett sätt att få personalen att känna att de gör en insats på miljöområdet kan vara att trycka på att deras hjälp behövs för att klara ett planerat miljömål. En annan konsekvens av Schenkers trovärdighetskapital är att förlusten med att så få hört om miljöarbetet från externa informationskanaler minimeras. Det finns inget stort trovärdighetsgap mellan att höra om miljöarbetet från Schenker själv eller från mer oberoende, externa källor.

Betydelsen

En del av personalen kan, med den miljönorm som finns i dagens samhälle, känna sig tvingade att förhålla sig mer positiv till Schenkers miljöarbete än de verkligen är. Detta gör det svårt att utvärdera dess betydelse. Det är väl underbyggt att det råder ett gap mellan attityder och beteende när det kommer till miljöområdet. Ett sätt att tackla detta problem är att göra en distinktion mellan en aktiv eller passiv koppling mellan miljöarbetet och ett känslomässigt engagemang. I den första typen är det respondenter själva som tar upp miljöarbetets positiva interna värde medan det i den andra typen i högre grad har varit mina frågor som skapat ett internt värde av miljöarbetet.

De fall miljöarbetet har betydelse för det känslomässiga engagemanget handlar i princip uteslutande om att det genererat ökad stolthet inför att arbeta för Schenker. En aktiv koppling mellan miljöarbetet och ökad stolthet görs bara inom chefsgruppen. Vad gäller de övriga personalgrupperna är det få som gör en passiv koppling mellan miljöarbetet och stolthet (eller någon annan form av känslomässigt engagemang). Stoltheten över miljöarbetet har med andra ord i hög grad stannat på chefsnivån och inte ”droppat ned” till de andra grupperna.

Det är svårt att avgöra i vilken utsträckning miljöarbetet gjort cheferna stolta över Schenker. Det är viktigt att ha klart för sig att de kände till att intervjun skulle handla om miljöarbetet, det är möjligt att de därför i högre grad än annars återopade detta som en källa till stolthet. Då är det lättare att dra slutsatser om dem som inte tagit upp miljöarbetet som en källa till ökat känslomässigt engagemang. Utifrån att de flesta av säljarna, kundservice och chaufförerna inte gör någon sådan koppling står det tämligen klart att miljöarbetets betydelse för det känslomässiga engagemanget är låg.

Det är andra värden som styr upplevelsen av arbetet och arbetsgivaren. Framförallt fokuseras det på två saker när personalen diskuterar hur de upplever Schenker. Det ena rör sammanhållningen med kollegorna, detta tas ofta upp som en av de första trivsselfaktorerna. Det andra är relationen till kunder. Samtliga respondenter tycker att Schenker överlag har ett sunt bemötande till sina kunder, och detta ses som viktigt. De allra flesta som uttrycker någon form av aktiv stolthet tar upp att den grundar sig i att ”Schenker är jätligt bra i alla kundkontakter” (säljare C).

En förklaring till att det inte finns en starkare koppling mellan det känslomässiga engagemanget och miljöarbetet kan ha att göra med bedömningen av Schenkers motiv. Totalt sett behöver det inte, som vi sett, vara dåligt för Schenker att personalen till stor del upplever motiven som ekonomiska men det är möjligt att det leder till en mindre grad av stolthet inför miljöarbetet.

Ett annat sätt att mäta det interna värdet av miljöarbetet är att undersöka hur personal använder det i sin kontakt med kunder. Vi ser här att det bara är säljarna som på en regelbunden basis kommunicerar miljöarbetet till kunder. Kundenservice och chaufförer upplever inget som helst kundtryck på miljöfrågor och tar därför aldrig eller mycket sällan upp ämnet. För säljarna är det ett tämligen vanligt återkommande säljargument. Det används dock som ett kompletterande säljargument och upplevs inte som särskilt starkt i sig själv.

Chefer

Ingen av de intervjuade cheferna har direktkontakt med Schenkers kunder. En intressant iakttagelse bör dock nämnas innan vi går över till miljöarbetets betydelse för det känslomässiga engagemanget. Nämligen att två av cheferna gör en annorlunda bedömning av kundernas miljöintresse än samtliga av de andra respondenterna. Skillnaden ligger i att dessa i högre grad än de andra ser ett kundvärde i miljöarbetet.

Jag tror miljön är betydligt viktigare för kunderna än de flesta tror. [I: varför tror du det?] Svårt att säga men jag kan tänka mig att vi kan trycka ännu mer på vad vi gör bra på miljöområdet. (Chef C).

Det är klart att ekonomin är styrande men miljön är hos vissa kunder också viktigt. [...] Mest tänker jag att det kan vara avgörande för stora kunder som behöver profilera sig som miljövän, då kan vi vinna mycket på att trycka på att de bör välja oss då. (Chef B).

Att miljöarbetet skulle vara särskilt viktigt för stora kunder är något som går igen hos säljarna. Det är fascinerande att de personer som har mest tilltro till miljöarbetets värde för kunderna är de som har minst kontakt med dem. Utifrån detta tycks det vara kontakten med kunderna som får personalen att nedvärdera kundvärdet av miljöarbetet. En bild av att Schenkers miljöarbete inte är det mest väsentliga för kunderna ser vi också växa fram hos den övriga personalen.

Vad det gäller det känslomässiga engagemanget är det flera av cheferna som själva tar upp att miljöarbetet kan ha ett internt värde på det här sättet. Miljöarbetet kopplas aktivt till ökad stolthet.

[I: kan du ge exempel på när du känner stolthet inför Schenker?] Till exempel så är jag stolt över att vi tar ett miljöansvar, det gör en lite rak i ryggen faktiskt. (Chef C).

[I: skulle du säga att du är stolt över att arbeta på Schenker?] Ja, verkligen. [I: vad beror det på?] Många saker, vi är ett välmående företag med ja, flera olika delar att vara stolta över. Till exempel finns det ju anledning att vara stolt över KNEG [detta är innan jag nämnt KNEG][I: kan du utveckla varför KNEG gör dig stolt?] Dels att vi tar vårt miljöansvar, sen också för att vi startade upp det hela. Det är lite av vårt projekt även om det är massor av företag med. (Chef A).

[Kan du ge exempel på när du blivit stolt över Schenker?] Blev stolt när jag såg Bosse [Hallams] i tidningen [DN] med KNEG till exempel. (Chef B).

Cheferna är stolta över Schenkers miljöarbete för att det är ett tecken på ansvarstagande men även på grund av uppfattningen om att det var Schenker som startade projektet. Här ser vi även ett exempel på att externa informationskanaler kan ge fördelar: chef B tar upp att hon/han blev stolt just när Schenker figurerade i ett positivt sammanhang i en extern tidning.

Att känna stolthet genom miljöarbetet hör ihop med den grad av samhörighet personen har till företaget ifråga. En förklaring till chefernas benägenhet till stolthet är att de i hög grad identifierar sig med Schenker och uttrycker ett starkt känslomässigt band till företaget. Det här blir inte minst tydligt när motivationsfaktorer diskuteras. Cheferna drivs i hög grad av att de kan bidra till Schenkers lönsamhet medan de övriga gruppernas motivationsfaktorer är tämligen låst vid egennytta. Framförallt i form av lön, karriärstege och personlig utveckling.

Cheferna gör även en passiv koppling mellan miljöarbetet och ett känslomässigt engagemang.

[I: kan du ge exempel på några andra fördelar för dig personligen med miljöarbetet (respondenten har precis nämnt att miljöarbetet gör henne/honom stolt)?] *Man trivs med att jobba för ett ansvarsfullt företag, framförallt så är det ju kanske att man blir stolt men sedan mår man ju även bra av det överlag.* (Chef C).

[I: kan du tänka dig något internt värde av miljöarbetet?] *Kan tänka mig att en del blir stolta när de hör om att vi gör vårans del.* [I: vilka blir det menar du?] *Nej, men det blir man ju själv. Jag tror att det överhuvudtaget kan vara ett sätt att svetsa samman personalen. Sen finns det ju andra delar som det är mer fokus på men det är bra att vi är med på banan vad det gäller miljön.* (Chef D).

Samtliga chefer gör någon form av passiv koppling mellan miljöarbetet och ett känslomässigt engagemang. Antingen att det återigen är stolthet som kommer upp eller mer diffusa positiva interna följder som att ”det känns bra och riktigt” (Chef A).

Säljare och kundservice

För att hålla strukturen intakt är sälj och kundservice fortsatt under samma rubrik. Det finns dock få likheter i hur de bedömer kundvärdet av miljöarbetet så grupperna redovisas vad det gäller kundmötet separat, med säljarna först. Vad det gäller det känslomässiga engagemanget är det desto fler likheter, där redovisas båda grupperna samtidigt.

Den enskilda fördel som flest säljare ser med Schenkers miljöarbete är, som vi sett, att det kan användas som ett säljargument (Tabell 3). Mina intervjuer går i linje med detta och visar att många av säljarna talar med sina kunder om miljön. För det mesta är det olika KNEG-punkter de tar upp men emissionsrapporter och hållbarhetsredovisningen nämns också.

Jag talar en del miljö med kunder, om att vi kör tåg. Talar om att vi jobbar för miljön. (Säljare A).

Jag informerar att vår flotta lever upp till vissa miljökrav [preciserar inte vilka], sen är det tal om emissioner ibland. (Säljare B)

Lite större kunder frågar ofta, de behöver veta om man är certifierade eller så, då kan man hänvisa till vår hållbarhetsredovisning. Många kunder vill ju ha med sånt här i sin årsredovisning, att de jobbar för en bättre miljö och väljer miljövänliga produkter. [...] Stora företag har ofta någon egen miljöansvarig som vill ha en rapport eller så, ofta bryr de sig mer. (Säljare D).

Det sista citatet om att stora kunder är mer intresserade av miljöarbetet känner vi igen från chefsgruppen och flera av säljare upplever att det förhåller sig så, ofta med förklaringen att de stora företagen har sina egna miljökrav som deras leverantörer måste leva upp till.

Kunderna är ibland de som tar upp miljöarbetet till diskussion, till exempel med frågor om certifieringar eller med vissa krav de behöver veta är uppfyllda. När säljarna själva för fram miljöarbetet tycks det framförallt vara i anslutning till ekonomiska eller lösningsorienterade säljargument. Miljöarbetet upplevs inte tillräckligt starkt för att kunna stå för sig själv. Flera säljare använder det gentemot kund men det är ingenting de upplever sig vinna affärer på.

[F: hur är responsen hos kunder när du tar upp miljöarbetet?] *Det är andra faktorer som avgör, miljö är den lilla delen. Den stora är pris, vårt nätverk och våra lösningar. Servicevärde och ekonomiskt värde är avgörande.* (Säljare C).

Jag vet inte hur stor betydelse det [miljöarbetet] har när de väljer transportör: det är ofta priset som avgör. (Säljare B).

[F: biter miljöargument?] *Inte enskilt, kanske som komplement men nej, inte enskilt. Ekonomi och bra lösningar är det viktiga, att det matchar deras behov.* (Säljare A).

Miljön är ett säljargument som ger mervärde men det är få affärer du vinner på det. (Säljare E).

Samtliga säljare är överens om att det framförallt är ekonomiska- och lösningsorienterade faktorer som kunderna värderar.

Vad gäller kundservice rådet det i det närmaste en total samstämmighet om att det inte finns något kundtryck på miljöfrågor överhuvudtaget. Ingen av dem talar med kunder om miljöarbetet på någon form av regelbunden basis. Personalen tar varken upp ämnet själva eller säger sig få förfrågningar från kunder om det. Att kundservice inte kommunicerar miljöarbetet kan ha att göra med deras relativt låga kännedom om området. Inte minst är den självuppskattade kännedomen viktig i sammanhanget och där är det tydligt att flera inom kundservice känner sig osäkra. En annan förklaring rör deras arbetsområde. Det är inte det att kundservice tror att Schenkers kunder överlag är ointresserade av miljöarbetet, de gör dock bedömning att kunderna inte är det när de ringer dem.

Miljön är aldrig något som kommer upp när folk ringer oss, då vill kunderna bara ha hjälp med problem. Däremot kan jag tänka mig att säljarna talar en del om miljön, då kan man ju använda det mer som ett säljargument. (Kundservice A).

[I: talar du någon gång med kunder om miljöområdet?] *Kanske att det kommit upp någon gång men nej det skulle jag inte säga.* [I: hur kommer det sig] *Kunderna är inte intresserade av det när de ringer oss, de frågar aldrig om något sådant.* [I: vad beror det på?] *Det är väl kanske inget ämne som man är intresserad av just när man ringer kundservice.* (Kundservice C).

Det är intressant att notera att kundservice gör bedömningen att kunderna inte är intresserade av miljöarbetet trots att de i princip aldrig talar med dem om det. Inställningen grundar sig alltså inte på en negativ respons från kund när de tagit upp ämne utan snarare på att kunderna aldrig frågar om miljön.

I frågor som rör det interna värdet av miljöarbetet finns det en tendens inom båda dessa grupper att återkoppla till just kundmötet.

[I: kan du se något värde för er i personalen med Schenkers miljöarbete?] *Klart det är bra med miljöarbetet men framförallt tror jag det är användbart för säljarna. Det är där i kundkontakten det verkliga värdet finns.* (Kundservice D).

[I: vad kan du hitta för positiva följder mer direkt för dig med miljöarbetet?] *För oss så är det ju framförallt gentemot kund vi kan ta miljöarbetet. Sen är det klart att det bra att Schenker tar sitt ansvar men den egentliga nyttan för oss finns i kundmötet.* (Säljare D).

Det är särskilt intressant att kundservice gör denna koppling i och med att de knappt ser något eget kundvärde med miljöarbetet. Det värde vissa inom kundservice ger miljöarbetet rör alltså inte dem själva utan handlar om att andra grupper (och då särskilt säljarna) tjänar på det.

Några inom kundservice och sälj gör en passiv koppling mellan miljöarbetet och ett känslomässigt engagemang. Då i form av att de anger att miljöåtgärder gör dem stolta när jag frågar om ett internt värde av miljöarbetet.

Chaufförer

Vi har tidigare sett att Schenkers miljöarbete inte är högt upp på chaufförernas samtalsagenda. Det är ingenting de talar med kollegor om och sällan heller med chefer. Detsamma gäller för de kunder chaufförerna besöker: inte heller här samtalas det om Schenkers miljöarbete. Det är en av chaufförerna som säger att kunderna ibland ”frågar om hur vi tänkt fixa det och det [miljö]problemet” (chaufför D) men annars är det inget som varken chaufförerna eller kunderna tar upp. Det är liknande förklaringar till varför chaufförerna inte tar upp detta ämne i kundkontakten som det är för kundservice. Det handlar dels om bristande kännedom i ämnet, dels om bristande tilltro till att kunderna är intresserade av det. Dessa förklaringar har till stor del en gemensam lösning: om chaufförerna ser att kunderna faktiskt är intresserade av ämnet kommer viljan att, inte bara att samtala med kunderna om det, utan också att skaffa sig miljökunskap. Det här kan emellertid visa sig vara lättare sagt än gjort, de flesta chaufförer är tämligen fast beslutna om att kunderna inte vill höra om Schenkers miljöarbete.

[F: ni är ju en av dem som träffar mest kunder?] *Ja, det är vi.* [F: miljön är inget som kommer upp där?] *Nej, inget som jag upplevt i alla fall. Ingen kund frågar något sådant.* (Chaufför E).

Kunderna är intresserade av att vi levererar smidigt och i tid och sånt. Det är det de bryr sig om så, nej, vi talar inte miljö. (Chaufför C).

Miljön är en icke-fråga för oss i mötet med kunderna. (Chaufför B).

I likhet med kundservice ser vi att uppfattning om att kunderna inte är intresserade grundar sig på en avsaknad av frågor från kunderna och inte utifrån en negativ respons när ämnet tagits upp. I fallet med chaufförerna grundar sig uppfattning om kundernas ointresse i någon mån också på inställningen om att värden som miljön inte intresserar.

Chaufförerna nämner i likhet med sälj och kundservice i princip inte att miljöarbetet skulle kunna ha någon betydelse för deras känslomässiga engagemang. Någon nämner att ”det känns bra med miljöarbetet” (Chaufförer D) men vill inte utveckla på vilket sätt. Även när de explicit får frågor huruvida miljöarbetet kan kopplas till stolthet svarar de flesta att så inte är fallet.

[I: känner du att miljöarbetet på något sätt påverkar hur du ser på Schenker?] *Nej, hur då menar du?* [I: till exempel att det gör dig stolt eller att det känns bra på något annat

sätt?] *Det är väl framförallt att det kan vara lönsamt så att det kan vara bra på det sättet.* (Chaufför F).

[I: kan du se någon fördel för er i personalen med miljöarbetet?] *Nya bilar, bränslesnålare körning.* [I: okej, andra fördelar som att det känns bra att arbeta för ett företag som har ett miljöarbete?] *Jo, det gör det väl men inget som jag tänker på direkt.* (Chaufför G).

Med tanke på rådande miljönorm går det att ifrågasätta hur mycket ledande frågor som de ovan egentligen säger. Svaret är att de i de här fallen berättar mycket. Det hade varit svårt att tolka resultaten om de varit de omvända men att dessa chaufförer inte nämner något internt värde av miljöarbetet ens som svar på dessa frågor antyder att åtminstone några av dem verkligen inte ser något internt värde i form av ökat känslomässigt engagemang.

Detta kan ha att göra med att chaufförerna inte har en lika positiv grundsyn till Schenker som övriga grupper. De flesta av dem trivs förvisso utmärkt med sitt arbete men det beror på arbetsuppgifterna snarare än arbetsgivaren. Många av dem känner en låg grad av samhörighet med sin arbetsgivare. Detta har flera förklaringar, en är att de tillhör ett eget bolag: Schenker Åkeri.

[I: nu kan man ju på sätt och vis säga att du både jobbar för Schenker Åkeri, Schenker i stort och på distriktet. Vilken av dessa tre känner du så att säga att du arbetar för?] *Jag vet inte. Det blir ju lite konstigt så. Jag skulle nog ändå säga Schenker i stort, så känns det nog mest.* (Chaufför B).

[I: om vi ser Schenker Åkeri kontra Schenker i stort. Vilka av dessa skulle du säga att du arbetar för?] *Kanske lite båda, men definitivt ändå Schenker Åkeri. Det är ju ändå min arbetsgivare.* (Chaufför G).

Chaufförerna delar upp sig i två läger där somliga känner mer samhörighet med Schenker Åkeri medan andra fokuserar på Schenker i stort. Flera av dem uttrycker att de hamnar lite mellan två stolar och att det finns en känsla av att ”vi inte riktigt tillhör Schenker” (Chaufför A). Under mina intervjuer märktes detta inte minst på att nästan alla chaufförer refererade till Schenker i termer av ”de” eller ”deras” medan de andra grupperna i betydligt högre grad valde ordval som ”vi” eller ”vår”. En annan förklaring ligger i att många av chaufförerna inte känner sig särskilt uppskattade. De talar ibland i termer av att vara längst ned i hierarkin. Det framgår tydligt att många av chaufförerna ser på miljöarbetet som något som inte riktigt berör dem som ”är på golvet” (Chaufför G). En tredje förklaring till deras känsla av utanförskap kan vara att de saknar vissa kommunikationskanaler som kan fungera som ett sammanhållande kit för hela företaget (framförallt på Nova och e-post). Det är möjligt att Schenker skulle tjäna på att mer tydligt bestämma sig för vilken arbetsgivare de vill profilera att chaufförerna tillhör. Den här personalgruppen behöver känna att miljöarbetet även tillhör dem. Ett förslag är att utse några av chaufförer till miljöambassadörer. Det kan vara ett bra sätt att sända nödvändiga signaler till chaufförerna om att Schenker värderar dem och satsar på kompetensutveckling inom just deras led.

5. Money talks, customers counts

Var är vi?

En organisationskultur som fokuserar på lönsamhet och kundbemötande växer fram. Värdet av miljöarbetet bestäms framförallt utifrån interaktionen med dessa områden. Fördelarna personalen ser i miljöarbetet är förknippade med att det direkt eller indirekt gynnar Schenkers lönsamhet snarare än att det är bra för klimatet. Personalen ser till den ekonomiska dimensionen. Många resonerar på samma sätt med miljöarbetet som andra verksamhetsområden: går det med ekonomisk vinning är det bra, annars inte. Det här behöver inte ses som ett problem. Synsättet ger Schenker trovärdighet och det ger en legitimitet till det miljöarbete som finns idag då det upplevs generera lönsamhet. Samtidigt finns det problem att lösa. Ett av dem är att några av de anställda, särskilt chaufförerna, i så hög grad ser miljöarbetet som ekonomiskt drivet att de knappt alls kopplar det till miljön. För att få denna del av personalen att förknippa till exempel KNEG med ett miljöarbete behöver de ekonomiska vinsterna tonas ned. Detta kommer dock att leda till en mer negativ syn på miljöarbetet: money talks, särskilt inom Schenker.

Vilken lönsamhet ett projekt upplevs ha bestäms till stor del utifrån dess fördelar gentemot kund. Det är inte alldeles lätt att komma underfund med vilket kundvärde personalen ser i miljöarbetet. Å ena sidan ger de anställda det ett tämligen högt indirekt kundvärde då miljöarbetet upplevs ge konkurrensfördelar och kunna stärka varumärket, särskilt bland cheferna och säljarna. Å andra sidan bedömer de flesta att kunderna inte bryr sig särskilt mycket om miljöområdet. Kundenservice och chaufförerna använder det, av detta skäl, knappt alls i sin kundkontakt och även om en del av säljarna ser miljöarbetet som ett säljargument upplevs det inte vara ett särskilt starkt sådant. Personalen ger miljöarbetet ett visst positivt kundvärde men när det väl kommer till kritan finns det andra faktorer som är viktigare.

Vänder vi blicken mot miljöarbetets betydelse för det känslomässiga engagemanget ser vi att dess värde är lågt. För cheferna har särskilt KNEG förvisso i någon mån lett till ökad stolthet men detta har inte spridit sig till den övriga delen av personalen. För motivation, trivsel och samhörighet är det andra värden såsom arbetsgemenskap och personlig utveckling som räknas. Det kan vara lättare sagt än gjort att få kundservice, säljarna och chaufförerna att känna samma grad av stolthet inför miljöarbetet som cheferna gör. För att miljöarbetet ska kunna föda någon typ av känslomässigt engagemang behöver personalen ha en positiv grundinställning till Schenker. Att miljöarbetet genererar stolthet till just cheferna beror inte i första hand på att de fått mer eller bättre information utan snarare på att denna personalgrupp i högre grad letar efter faktorer som gör dem stolta över Schenker. En god spiral där en positiv grundsyn leder till en vilja att identifiera sig med företaget, något som i sin tur skapar en benägenhet att leta efter positiva värden, och så vidare. Riktningen på koppling mellan miljöarbetet och det känslomässiga engagemanget är inte given. I någon mån skapar ett starkt känslomässigt engagemang ett internt värde i miljöarbetet. Kundenservice och sälj intar till viss del också en positiv hållning till Schenker, de flesta av dem uppskattar sin arbetsgivare. Hos chaufförerna ser det annorlunda ut, här finns känslor av utanförskap, obetydlighet och en frustration som inte alls existerar på samma sätt inom de andra grupperna.

Först om Schenker lyckas bättra på sin image hos denna grupp finns det en reell chans att höja det interna värdet av miljöarbetet. För att lyckas med detta måste kommunikationsstrukturen förbättras och mer inflytande fördelas till chaufförerna.

Var vill vi?

Det är lätt att tänka i banor av att ett omfattande miljöarbete som är förankrat hos personalen är idealet men för ett företag som ser till sin lönsamhet är det bara ett medel till målet. I termer av ekonomisk vinstmaximering har miljöarbetet inget egenvärde. En högst relevant fråga är med andra ord: i vilken utsträckning bör Schenker försöka stärka det interna värdet av miljöarbetet? Ett fullständigt svar kräver någon med bättre insyn i företagets framtida profilering och verksamhetsområde men ett approximativt svar kan ges. Ett sätt att närma sig frågan är ovangjorda analys om vilket internt värde miljöarbetet har idag. Vi behöver dock komplettera med ett resonemang om varför det har detta värde.

Miljöarbetets begränsade betydelse beror inte i första hand på dess innehåll, omfattning eller kommunikation. Den stora delen av personalen är nöjd med vad Schenker åstadkommer på området. Inte minst på grund av att de utvärderar arbetsgivarens miljövänlighet utifrån hur väl företaget står sig gentemot sina transportkonkurrenter och utifrån medarbetarens egna förväntningar. Konsekvenserna för klimatet står inte i fokus för bedömningen av hur god hänsyn Schenker tar till miljön och det färgar företaget grönt. Snarare beror den begränsade betydelsen på att personalen inte bedömer miljövänlighet som något av de viktigaste karaktärsdragen hos sin arbetsgivare. Det är absolut möjligt för Schenker att via justeringar i kommunikationen få till en viss höjning av miljöarbetets interna värde men den huvudsakliga begränsningen beror på andra faktorer. Det är möjligt att miljöarbetet i en organisationskultur som inte har samma tydliga lönsamhetsfokus skulle ha större betydelse för det känslomässiga engagemanget. Det skulle dock vara svårt för Schenker att få till en förändring i den här riktningen och framförallt är det inte önskvärt.

I diskussionen kring vilka resurser Schenker bör lägga på det interna miljöarbetet är det viktigt att inte bara ta hänsyn till förbättringspotentialen på området utan att även väga in andra faktorer. Det är inte självklart att en åtgärd som höjer miljöarbetets värde ger en nettovinst för företaget. Låt mig ta ett exempel: gällande chaufförerna har Schenker en gyllene chans att öka det interna värdet av miljöarbetet just för att många av punkterna i KNEG ger synnerligen positiva följder för denna grupp. Kommunicerar Schenker att chaufförerna får nya fordon, bränsleuppföljning och utbildning i sparsam körning på grund av miljöarbetet kommer de att höja sin aktiva kännedom inom miljöområdet och se på det med mer positiva ögon. För denna personalgrupp är det dock viktigare att Schenker bryr sig om deras arbetsmiljö än klimatet i stort. Med andra ord ger det ett större internt värde totalt sett att kommunicera att dessa förändringar sker för att Schenker bryr sig om chaufförernas arbetsmiljö. Det är alltså de förändringar som klarar av att stärka det interna värdet av miljöarbetet utan att andra värden drabbas till den grad att det inte är en förbättring totalt sett som är de eftersträvarsvärda.

Hur kommer vi dit?

Nyckeln till att stärka det interna värdet av miljöarbetet är att anpassa innehållet och kommunikation till den rådande organisationskulturen. Att lönsamhet är Schenkers yppersta mål är så djupt rotat hos personalen att det vore fel att försöka kommunicera ut en bild av sig själva som ”det altruistiska företaget”. Trovärdigheten skulle vara som bortblåst och framför allt är detta inte personalens idealbild av Schenker. Snarare bör målet vara att via miljöarbetet kommunicera ut en bild av ”företaget som når lönsamhet genom att göra gott”. Det är med andra ord viktigt för Schenker att motivera miljöarbetet rent lönsamhetsmässigt. Säljare C slår huvudet på spiken.

Vill man stärka värdet av miljöarbetet måste man visa att man vinner ekonomiskt på det. Jag kan känna att det här är en bra idé men eftersom vi inte använder oss av det, alltså att vi inte profilerar det utåt så kan man ju undra vad man vinner på det. Vi använder det inte till vår fördel. Ska jag acceptera att köra en miljöbil så skulle jag se att vi använder oss av det utåt sett. Vi har tagit vårt ansvar men om vi inte kommunicerar det är det lönlöst. Det ska räkna hem sig, allt vår gör måste gå plus. Jag tänker väldigt kommersiellt på de här grejerna alltså.

Respondenten talar om att höja det interna värdet av miljöarbetet genom att visa på dess externa värde. Många delar denna syn om att vinsterna med miljöarbetet finns i den externa marknadsföringen och i arbetet gentemot kund. Det här öppnar upp för en möjlighet att slå två flugor i en smäll: genom att kommunicera de externa vinsterna av miljöarbetet får det även ett internt värde.

Ett annat sätt att visa ekonomiska vinster med miljöåtgärder är att trycka på dess betydelse för kunden. För att Schenker ska få något värde av miljöarbetet i personalens möte med kund behöver företaget först visa att det finns ett kundintresse för miljöfrågor. Först om personalen tror att kunderna är intresserade av miljöarbetet kommer de att kommunicera det till dem.

Det är rimligt att Schenker varierar vilka resurser som läggs på att förankra miljöarbetet mellan olika delar av personalen. Det som bör ligga till grund för avgörandet av mängden fokus är möjligheten för miljöarbetet att förbättra kundkontakten och det känslomässiga engagemang. Cheferna är sannolikt den grupp där det finns störst potential att miljöarbetet ska kunna generera ett känslomässigt engagemang. Det kan därför vara klokt att rikta kommunikationen om miljöarbetet till den här gruppen. Med kundservice är det mer tveksamt, miljöarbetet tycks inte generera samma grad av stolthet hos dem och de upplever inte att kunderna är intresserade av miljöfrågor när de ringer dem. Det är framförallt säljarna som talar med kund om Schenkers miljöarbete och det är hos denna grupp den största potentialen finns för att komma ut med miljöarbetet till kund. Därför kan det vara klokt att fortsätta satsa på att få med säljarna i miljöarbetet. Det är dock viktigt att ha klart för sig att det inte har något egenvärde att använda miljöarbetet som säljargument, det är inte självklart att de bör använda det mer än de gör idag. Ett förslag till en framtida studie är att undersöka hur väl personalens upplevelse av kundintresset för miljöarbetet stämmer med verkligheten.

I fallet med chaufförerna talar mycket för att Schenker inte borde prioritera denna grupp i sitt miljöarbete. De flesta av dem ser ingen som helst anledning att ta upp miljöarbetet i samtal med kund, i likhet med kundservice finns det ett samlat intryck av att kunderna inte är intresserade. Dessutom har chaufförerna ingen grogrund att via miljöarbetet stärka sitt känslomässiga engagemang till Schenker. Det är viktigt att företaget lägger resurser på att stärka sin image hos denna grupp men det bör inte i första hand ske genom miljöarbetet. Området har inte tillräcklig tyngd hos chaufförerna för att det ska ha någon större betydelse för hur de upplever sin arbetsgivare. Miljöarbetet behöver byggas på en positiv grundinställning till arbetsgivaren för att det ska generera ett känslomässigt engagemang.

Referenser

- Aneshensel C (2002). *Theory-based data analysis for the social sciences*. Kalifornien: Pine Forge Press.
- Allen N J & Meyer J P (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*; 63: 1-18.
- Albinger H S & Freeman S (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*; 28 (3): 243-253.
- Alvesson M (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Daleke Grafiska AB.
- Apéria T, Brønn T, Simcic P & Schultz M (2004). A reputation analysis of the most visible companies in the scandinavian countries. *Corporate Reputation Review*; 7(3): 218-230.
- Arlow P (1991). Personal characteristics in college students' evaluations of business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*; 10(1): 63-69.
- Axell S & Rudin M (2006). *Corporate social responsibility som varumärkesbyggande verktyg*. Stockholm: Stockholms universitet/företagsekonomiska institutionen. Kandidatuppsats.
- Axelsson C, Carlsson C & Molinder S (2008). *Hur företags CSR-redovisning har utvecklats över tiden - En studie baserad på tre svenska börsbolag*. Göteborg: Göteborgs Universitet. Kandidatuppsats.
- Backhaus K & Tikoo S (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*; 9(5): 501-517.
- Bolman L G & Deal T E (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 3rd ed. Lund: Studentlitteratur.
- Bra chefer gör företag attraktiva* (2008). Kairos Future, <http://www.manpower.se/Uploaded/308F8AA4DBAE40A4BAA694D90D929A01.pdf>; rapport framtagen på uppdrag av Manpower.
- Brammer S, Millington A & Rayton B (2007). The contribution of Corporate Social Responsibility to organisational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*; 18 (10): 1701-1719.
- Branco M & Rodrigues R. Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*. 2006; 69(2): 111-132.
- Bryman A (2006). Integrating quantitative and qualitative research: How is it done? *Qualitative Research*; 6(1): 96-113.
- Carrigan M & Attalla A (2001). The myth of the ethical consumer – do ethics matter in purchase behavior? *Journal of Consumer Marketing*; 18(7): 560-578.
- Carroll A B (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*; 34(4): 39-49.

- Carroll A B (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, *Business & Society*; 38(3): 268-295.
- Chatman J A (1989), Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*; 14(3): 333-349.
- Coldwell D, Billsberry J, Meurs N & Marsh P (2008). The effects of person–organization ethical fit on employee attraction and retention: Towards a testable explanatory model. *Journal of Business Ethics*; 78(4): 611-622.
- Collier J & Esteban R (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*; 16(1): 19-33.
- CSR Sweden: Verksamhet (2009). [homepage on the Internet]. No date [cited 2009 Apr 17]. Available from: <http://www.csrsweden.se/se/omcsrsweden/verksamhet/>
- Cullen J B, Parboteeah KP & Victor B (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*; 46(2): 127-141.
- Dawkins J (2005). Corporate responsibility: the communication challenge. *Journal of Communication Management*; 9(2): 108-119.
- DB Schenker: Företagspresentation: vi är Schenker Sverige (2009). Intranätet Nova.
- Deborah E R, Ganapathi J, Aguilera R V & Williams C A (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour*; 27(4): 537-543.
- Delang, Pierre (2009). ”Schenker information” *En kvalitativ studie av internkommunikationen mellan Schenker och de chaufförer som kör åt Schenker*. Göteborgs Universitet. Magisteruppsats.
- Dentchev N (2004). Corporate social performance as a business strategy. *Journal of business ethics*; 55(4): 397-412.
- Donath B (2001). Branding works for internal audience, too. *Marketing News* 35 (7): 7-9.
- Ekerbring L & Ranagården M (2008). *CSR: Drivkrafter och konsekvenser*. Halmstad: Högskolan i Halmstad. Kandidatuppsats.
- Ekstrand J, Källsson H, De Mare A (2009). *Corporate Social Responsibility - Faktorer som påverkar implementeringsprocessen i ett IT-tjänsteföretag*. Lund: Lunds Universitet; 2009. Kandidatuppsats.
- Esaiasson P, Giljam M, Oscarsson H & Wängnerud, L (2004). *Metodpraktikan - Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 2nd ed. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.
- EU-direktiv (2007). P6_TA(2007)0038.
<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P6-TA-2007-0038&language=SV>
- Flander S. Uneasy being green (2008). *Human Resource Executive Online* [serial on the Internet]. [cited 2009 Apr 5]. Available from: <http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=133486140>

- Fox A (2007). Corporate social responsibility pays off: by being good corporate citizens, companies can woo top talent, engage employees and raise productivity. *HR Magazine*.
- Frederick W C (1994). From CSR1 to CSR2. *Business and Society*; 33(2): 150-166.
- Fredriksson M (2008). *Marknadens retorik En analys av företags strategiska kommunikationsarbete*. Göteborg: Livréna AB; 2008. Doktorsavhandling.
- Friedman M (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*; September 13.
- Frostenson M (2007). Medarbetare och CSR – En rapport om de interna följderna av företags sociala ansvarstagande. In editor. *SSE/EFI working paper series in business administration*. Stockholm: Handelshögskolan; 2007. pp.1-32
- Gotthardsson J & Lahti M (2008). *Snurr på interaktionen: interaktion, makt och miljö*. Lund, Lunds Universitet. Kandidatuppsats.
- Grafström M, Göthberg P & Windell K (2008). *CSR: Företagsansvar i förändring*. Malmö: Liber.
- Greening D W & Turban D B (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*; 39(3): 254-280.
- Grojean MW, Resick CJ, Dickson MW & Smith D B (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*; 55(3): 223-241.
- Göthberg, Pauline (2007). *Varför projekt överlever. En studie av Skandias Idéer för livet*, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet, licentiate avhandling.
- Gray R (2007). Taking pride in your work. *Brand Strategy*; 210: 44-46.
- Hedenus F (2007). Klimatneutrala godstransporter på väg – En vetenskaplig förstudie [serial on the Internet]. [cited 2009 Apr 7]. Available from: http://publikationswebbutik.vv.se/upload/3547/2007_111_klimatneutrala_godstransporter_pa_vag_en_vetenskaplig_forstudie_.pdf
- Hedman U (2005). *En kvantitativ innehållsanalys av Dagens Nyheters miljöjournalistik 2004*. Göteborg. Göteborgs Universitet. Magisteruppsats.
- Hogg M A, Terry D J & White K M (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*; 58(4):255-269.
- Jensen J (2007). *Miljöinvesteringar i svensk transportnäring: Drivkrafter och strategier*. Linköping: Liu/Unitryck. Licentiatavhandling.
- Kolk A & Pinkse J (2004). Market strategies for climate change. *European Management Journal*; 22(3): 304-314.
- Kommunikativa målgrupper i klimatfrågan* (2008), Rewir http://www.naturvardsverket.se/upload/05_klimat_i_forandring/pdf/kommunikativa_malgrupper_i_klimatfragan.pdf. Rapport framtagen på uppdrag av Naturvårdsverket.
- Kvale S (2006). Dominance through interviews and dialogues. *Qualitative Inquiry*; 12(3): 480-500.
- Källström N (2009). Strategic Development Manager. Uppgiftslämnare Schenker.

- Lawton D (2007). Working in harmony. *Personnel Today*; 070619: 30-31.
- Lievens F, Van Hoye G & Anseel F (2007). Organizational identity and employer image: towards a unifying framework*. *British Journal of Management* 2007; 18(1): 45-59.
- Lundström L (2005). *Vilka faktorer inverkar vid valet av transportföretag? - En fallstudie om företagskunders resonemang och prioriteringar vid köp av transporttjänster och val av transportföretag*. Stockholm: Stockholms Universitet. Magisteruppsats.
- Lundqvist L J (2006). *Från globala åtaganden till lokalt och individuellt gensvar - Om genomförandet av Sveriges nationella klimatstrategi*. Slutrapport från forskningsprogrammet COPE (Communication, Organisation, Policy Instruments, Efficiency) om genomförandet av Sveriges nationella klimatstrategi. Naturvårdsverket.
- Mahnert K F & Torres A M (2007). The brand inside: The factors of failure and success in internal branding. *Irish Marketing Review*; 19(1 & 2): 54-63.
- Maslow A H (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*; 50: 370-396.
- Matten D & Moon J (2004). "Implicit" and "Explicit" CSR: a conceptual framework for understanding CSR in Europe. Research paper no. 29-2004, ICCSR Research Paper Series International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School, Nottingham University.
- Meyer J P, Alien N J (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*; 1(1): 61-89.
- Miljö en icke-fråga på arbetsmarknaden* (2008). Kairos Future, <http://www.manpower.se/Uploaded/F15B4685A29F4893BFC42EAB8B6B5323.pdf>. Rapport framtagen på uppdrag av Manpower.
- Mohamedramez G (2005). *Miljö som konkurrensfördel vid val av transportleverantör: En kundundersökning av Posten AB:s kunder*. Stockholm: Stockholms Universitet. Magisteruppsats.
- Morsing M, Schultz M & Nielsen K U (2008). The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*; 14(2): 97-111.
- Nielsen A E & Thomsen C (2009). Investigating CSR communication in SMEs: A case study among danish middle managers. *Business Ethics: A European Review*; 18(1): 83-93.
- Noelle-Neumann E (1993). *The Spiral Silence of Public Opinion - Our Social Skin*. University of Chicago Press, Chicago.
- Nova (2009). Schenkers intranät: om företaget.
- Orlitzky M, Frank L, Schmidt S & Rynes L (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*; 24 (3): 403-441.
- Pinkess A (2008). Show you really care to win staff. *Brand Strategy*; (224):38-39.
- Ravasi D & Schultz M (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*; 49(3): 433-458.
- Rapley T J (2001). The art(fulness) of open-ended interviewing: some considerations on analysing interviews. *Qualitative Research*; 1(3): 303-323.

- Rodrigo P & Arenas D (2007). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*; 83(2): 265-283.
- Sankar S & Korschun D (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*; Winter: 37-44.
- Schenker: Om företaget (2009). [cited 2009 Apr 7]. Available from: <http://www.schenker.se/servlet/se.ementor.econgero.servlet.presentation.Main?data.node.id=4015&data.language.id=1>
- Schenker: Miljö & kvalitet (2009). [cited 2009 Apr 7]. Available from: <http://www.schenker.se/servlet/se.ementor.econgero.servlet.presentation.Main?data.node.id=4191&data.language.id=1>
- Schenker Åkeri: Miljö (2008). [cited 2009 Apr 7]. Available from: <http://www.schenkerakeri.se/miljc3b6/index.html>
- Schenker: Klimatneutrala godstransporter (2009). No date [cited 2009 Apr 7]. Available from: <http://www.schenker.se/servlet/se.ementor.econgero.servlet.presentation.Main?data.node.id=19448&data.language.id=1&data.document.id=10045>
- Schenker: Affärsplan (2008). "Igår till idag".
- Schenker: Hållbarhetsredovisning (2007). [cited 2009 Apr 10]. Available from: http://www.schenker.se/upload/attachments/434/43418/Art_1190_Hallbarhetsredo2007.pdf
- Schenker: Medarbetarundersökning (2009).
- Schultz M, Antorini Y M & Csaba FF (2005). *Corporate branding: purpose/people/process: towards the second wave of corporate branding*. Frederiksberg: Copenhagen Business School Press.
- Selling the concept (2002). *Business Europe*; 42 (15): 3.
- Smith C N (2003). Corporate Social Responsibility: Whether or How? *California Management Review*; 45: 52-76.
- Sobczak A, Debuquet G & Havard C (2006). The impact of higher education on students' and young managers' perception of companies and CSR: an exploratory analysis. *Corporate Governance*; 6(4): 463-474.
- Strautmanis J (2008). Employees' values orientation in the context of corporate social responsibility. *Baltic Journal of Management*; 3(3): 346-358.
- Tajfel H & Turner J (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Californien: Brooks-Cole; pp. 94-109
- Tavasolli N (2007). Branding from the inside out. *Brand Strategy*; 214: 40-41.
- Taylor, D (2007). The proof is in the pudding. *Brand Strategy*; 214: 32-33.
- Trent A & Cho J (2006). Validity in qualitative research revisited. *Qualitative Research*; 6(3): 319-340.
- Turban D B & Greening D W (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *The Academy of Management Journal*; 40(3): 658-674.

Törn F (2009). *Challenging consistency – Effects of Brand-Incongruent Communications*. Stockholm: Handelshögskolan. Doktorsavhandling.

Valentine S & Fleischman G (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*; 77(2): 159-172.

Vitell S (2008). The Role of Ethics Institutionalization in influencing organizational commitment, job satisfaction, and esprit de corps. *Journal of Business Ethics*; 81(2): 343-353.

Vägverket: Om samarbetet/ vägverket (2009). [cited 2009 Apr 7]. Available from: <http://www.vv.se/Startsida-foretag/Trafiken/Klimatneutrala-godstransporter1/Om-samarbetet/>

Vägverket: Schenker (2007). Medlemmar-vägverket-Schenker. [cited 2009 Apr 7]. Available from: <http://www.vv.se/PageFiles/9262/schenker.pdf?epslanguage=sv>

Vägverket. Medlemmar/Vägverket (2009). [cited 2009 Apr 9]. Available from: <http://www.vv.se/Startsida-foretag/Trafiken/Klimatneutrala-godstransporter1/Medlemmar/>

Westander H, Henryson J & Lindberg J (2008). *Media och klimatförändringen*. http://www.naturvardsverket.se/upload/05_klimat_i_forandring/pdf/rapport_media_och_klimatforandringen.pdf. Rapport framtagen på uppdrag av Naturvårdsverket.

Öberg S (2007). *Internkommunikation och organisationsidentitet - och relationen dem emellan*. Göteborg: Göteborgs Universitet. Påbyggnadsuppsats.

En studie tar form

Från KNEG till miljöarbete

Det här studien är genomförd på uppdrag av Schenker. De lämnade in ett förslag till Göteborgs universitet på ett problem de ville ha löst och jag nappade. Uppdragsbeskrivningen var att undersöka det interna värdet av KNEG. Jag valde dock att bredda syftet till att inkludera samtliga delar av Schenkers miljöarbete. En av anledningarna till detta var att även om jag bara skulle undersöka KNEG vore jag tvungen att studera medarbetarnas syn på andra delar av miljöarbetet också. Kunskap om detta var nödvändigt som referensram till att bedöma KNEG. Med denna breddning har studien även blivit mer vetenskapligt intressant.

Ett tag var jag inne på att intervjua Schenkers externa åkerier i och med att det är dem som huvudsakligen står för implementeringen av KNEG-punkterna. Jag beslutade dock att studien skulle förlora för mycket av sin skärpa med en sådan breddning.

Informationsinhämtning

Forskning

Det här är en teorikonsumerande studie såtillvida att jag med hjälp av existerande teorier förklarar fall X (det interna värdet av Schenkers miljöarbete) (Esaiasson et al. 2004). En teorikonsumerande studie är naturligtvis dock även teoriprovande i någon mån. Vissa av de teorier jag använder kan visa sig ha utmärkt förklaringsförmåga och därav anses stärkta medan det motsatta kan hända andra. Det är gradskillnader dem emellan, det viktiga är att fallet Schenker är i fokus för min studie, inte att pröva teorier för att kunna tillämpa dem på andra företag.

Min teori och mitt forskningsunderlag är framförallt hämtad från tidsskriftartiklar. Ett medvetet val för att få med den senaste forskningen och en viss kvalitetsgaranti (Bryman 2006). Jag har framförallt sökt artiklar genom GU:s olika databaser och E.L.I.N. (Lunds Universitets databas). Aktualitet har vägts in i valet av artiklar, vissa begrepp och teorier har jag dock gått till botten med, vilket förklarar varför några artiklar har många år på nacken. Jag har konsekvent gått till förstakällan om någon forskare citerat en annan.

Uppdraget

För att ha en chans att forma en bra studiedesign med ett rimligt metodval och rätt undersökningsgrupper behövde jag en tydlig bild över de olika delarna av mitt uppdrag. Det var inga problem att hitta vad Schenkers miljöarbete bestod av rent innehållsmässigt. Jag har haft tillgång till Schenkers intranät (Nova), detta tillsammans med Vägverkets hemsida om KNEG och en genomgång av gamla trycksaker (inklusive personaltidningen Insidan som numera är nedlagd) gav mig en bra bild av de olika delarna av Schenkers miljöarbete. Likaså var det tämligen enkelt att läsa sig till Schenkers organisatoriska struktur. En viss hjälp på

vägen till att förstå personalens bild av Schenker fick jag även av företagets medarbetarundersökning.

Det fanns dock områden jag inte skulle kunna få bra kännedom om via formella informationskanaler. Jag behövde en inblick i företagskulturen och drivkrafterna bakom miljöarbetet samt skaffa mig en förståelse för personalens arbetssituation. Därför genomfördes fyra informantintervjuer. Inför intervjuerna hade jag formulerat övergripande frågor som täckte in det område jag var intresserad av. Så gott som samtliga av dessa intervjuer innehöll något känsligt ämne, ofta i form av att jag bad informanterna resonera kring företagskulturen eller om skillnader hos olika personalgrupper. I och med att dessa personer är tämligen ensamma om sitt kompetensområde har jag valt att inte på något sätt redovisa vilken information som kommit ut från dessa intervjuer. Även om jag skulle koda bort deras namn vore det svårt att garantera att det inte skulle kunna gå att spåra vissa svar. Ett annat både etiskt och strategiskt val var att inte spela intervjuerna på band, jag antecknade dem istället för hand. Jag frågade inte ens informanterna om de gick med på att bli inspelade, även vid ett ”ja” hade jag inte känt mig säker att det inte påverkat deras svar i och med vissa ämnens känslighet och informanternas spårbarhet. Dessutom var det huvudpoängerna i resonemangen som var viktiga att få med från dessa intervjuer, det fanns inte alls samma vinst med att noggrant nedteckna ord för ord som i fallet med respondentintervjuerna.

Utöver dessa informantintervjuer har jag haft mer ostrukturerade samtal med flera av Schenkers personal. Jag har haft förmånen att arbeta på marknadsavdelningen i huvudkontoret så det har gått smidigt att låna en viss person över en kopp kaffe.

Val av metod

Det klassiska bilden av att den kvalitativa metoden söker en djupare förståelse medan det kvantitativa tillvägagångssättet möjliggör generaliserbarhet är förenklad. Enkäter kan till exempel vara ett utmärkt sätt att skapa förståelse för kausalitet mellan olika faktorer. Likaså är ett av målen med de flesta intervjuer att i någon mån kunna uttala sig om fler än just de intervjuade. Mycket av värdet i mina intervjuer ligger exempelvis i att utifrån dem kunna säga något om Schenkers övriga personal.

Ett av skälen till att det föll sig naturligt att använda intervjuer var att jag trots informantintervjuerna inte hade en klar bild över kunskapsläget eller upplevelsen av miljöarbetet. En annan förklaring till den kvalitativa ansatsen var att ämnesvalet fordrar en djupdykning i personalens upplevelser och inställningar. Det är svårt att kartlägga attityden och beteendet till miljöarbetet bara genom en enkät. Däremot lämpade det sig väl med en kvantitativ ansats för vissa delar av mitt problemområde. Till exempel passade det bra med en enkät för att kartlägga kännedomen om miljöarbetet. Vilka av dessa båda metoder som är att föredra beror på vilken av del av mitt ämnesområde det är tal om. Undersökningsfråga 4 (*”Vilken betydelse har Schenkers miljöarbete för personalens förhållande till företaget?”*) är till exempel svårbesvarad med enkäter och lämpar sig bättre för intervjuer. Enkäter är däremot ett bra metodval för frågeställning 1 (*”Vilken kännedom har personalen om Schenkers miljöarbete?”*). Ibland är $1+1=3$, till exempel i användandet av både enkäter och intervjuer. Kombinationen av dessa metoder öppnar upp för en triangulering som förbättrar både validitet och reliabilitet.

Vad gäller turordningen för de båda metodvalen var det naturligt att börja med intervjuer i och med att det inte fanns någon klar bild över kunskapsläget. Samtidigt kunde det komma fram intressant information från enkäten som borde undersökas mer på djupet. Jag väntade därför med några av intervjuerna till efter enkäten. Då jag inte genomförde några provintervjuer tog jag ett avbrott från intervjuandet ganska tidigt för att analysera om det var någon bit som jag inte helt fick grepp om. På det här sättet har jag under resans gång försökt förbättra mina arbetsredskap för att verkligen få ut så mycket som möjligt ur varje intervju.

Jag är medveten om det problematiska i att bara ha kvantitativ data från två av undersökningsgrupperna. När studiedesignen planerades var tanken att genomföra enkäter även med chaufförerna och cheferna men det gick inte. I ett försök att kompensera det bristande underlaget för generaliseringar för de grupper som inte genomförde enkäten ville jag utöka antalet intervjuer i dessa grupper. Det gick i fallet med chaufförerna men inte med cheferna. Antalet intervjuer med respektive undersökningsgrupp var inte helt förbestämt utan jag gick in med en öppenhet om att anpassa antalet utifrån den teoretiska mättnaden.

Intervjuer

Jag har nöjt mig med att benämna min kvalitativa undersökningsmetod för respondentintervjuer. En mer preciserad beteckning skulle kunna vara djupintervjuer, detta är av mindre betydelse. Däremot är jag tydlig med att inte kalla dem samtalsintervjuer. Jag delar Kvaless kritik mot att ordval som "samtal" eller "dialog" för tankarna till två jämställda parter som resonerar kring ett ämne istället för den mer passande tanken om en intervjuare och en respondent med en asymmetrisk maktfördelning (Kvale 2006). Även om jag vidtagit åtgärder för att respondenten ska känna sig trygg i intervjusituationen är det jag (intervjuaren) som styr "samtalen". På många sätt har jag haft ett överläge gentemot respondenten och det är viktigt att vara medveten om det, både i genomförandet och i analysen av intervjuerna.

Planering

Det fanns två tillvägagångssätt att få tag på respondenter. I det ena fallet informerade jag chefen för den personalgruppen jag ville intervjua och denne tog därefter fram respondenter. Vanligtvis genom att informera sin personal om min studie och därefter boka in intervjutid med frivilliga. Det andra tillvägagångssättet var att jag direkt informerade de personer jag ville intervjua, antingen via mail eller på ett informationsmöte, därefter bokade jag in tid med frivilliga. Jag föredrog det andra tillvägagångssättet i och med att jag då hade full kontroll över vilken information respondenterna fick. När cheferna själva informerade sin personal var det viktigt att gå igenom vad som skulle sägas (och att de återkopplade till mig om vad som sagts). I de fall det fanns för många frivilliga valde jag ut respondenter efter målsättningen om att få så kontrastrika urval som möjligt.

I den information som gick ut till respondenterna innan intervjun var det en delikatt balansgång mellan att å ena sidan uppfylla etiska kriterier om att informera dem om ämnesvalet och att å andra sidan inte ge information som skulle kunna ge skeva resultat. En sådan avvägning var att jag inte informerade dem om att intervjuerna skulle behandla KNEG utan jag nöjde mig med att beskriva att den handlade om miljöarbetet och kommunikationen på företaget. Det fanns en risk att personalen skulle bekanta sig med KNEG om de fick

information om att intervjuerna skulle handla om det. Denna risk levde förvisso kvar vad det gällde miljöarbetet och kommunikation, det var därför viktigt att vara noggrann i utfrågningen om varifrån de fått sin kunskap.

Vad gäller utformandet av intervjuguiden har jag försökt tänka både dynamiskt och tematiskt. Det förstnämnda i form av att försöka få respondenterna att känna sig trygga och behagliga. Ett sätt att uppnå detta var att hålla frågorna korta och enkla (Esaïsson 2004). Ett viktigt led i detta har också varit att börja med så kallade uppvärmningsfrågor för att få respondenten att slappna av och känna sig bekväm. Tematiskt var det framförallt viktigt att börja i rätt ände, frågor om till exempel trivsel och stolthet skulle förlora en del av sin giltighet om de inte kom före samtal om miljöarbetet. Likaså var det viktigt att fråga ut dem om deras kunskap i miljöarbetet innan jag tog upp KNEG. Totalt delade jag upp intervjuerna i fyra olika teman ”Organisation”, ”Miljöarbete”, ”Kommunikation” och ”KNEG”. Hela intervjuguide finns i Bilaga 3. Intervjuerna tog mellan 35-50 minuter.

Genomförandet

Även under intervjuerna försökte jag tänka dynamiskt för att intervjun skulle flyta smidigt och utan större avbrott mellan frågorna. Allteftersom jag blev varm i kläderna behövde jag inte vara så bunden av intervjuguiden, något som gjorde stämningen mer avslappnad då intervjun upplevdes vara av mer samtalskaraktär.

Intervjuerna ägde rum på respondenternas arbetsplatser i enskilda rum. Jag började med att informera dem om etiska hänsyn och försäkrade om att bandspelaren bara skulle användas till transkribering. I dessa etiska hänsyn informerades om anonymitet och att jag bara skulle hänvisa till dem utifrån deras personalgrupp, och alltså till exempel inte skapa ett figurerat namn som avslöjar deras kön. I en av intervjuerna fanns det inte något enskilt rum utan en annan kollega satt bara några meter därifrån. Jag har därför valt att stryka den intervjun från undersökningen.

Även om jag spelat in intervjuerna har anteckningar förts under tiden. Det har hjälpt mig komma ihåg följdfrågor och även varit ett utmärkt redskap för att få tystnaden att upplevas mindre krystad. Många intressanta svar har kommit efter en stunds tystnad. Jag har kunnat förlänga tiden mellan mina frågor utan att stämningen blivit besvärande genom att anteckna något under tiden. Tolkande svar av typen ”menar du att” och så vidare har jag varit särskilt försiktig med i början för att minimera risken att respondenten färgats av mina tolkningar.

Analys

Samtliga respondentintervjuer har transkriberats. Jag har skrivit ned allt som sagts under intervjun, inklusive mina frågor. Undantaget är vissa längre utsvävningar som inte berörde något nyckelområde, då har jag istället skrivit en summering av resonemanget. Transkriberingarna har tagit ungefär 3-4 gånger så lång tid som själva intervjuerna. Efter transkriberingarna har jag sorterat intervjusvaren utifrån resultatredovisningens tre huvudområden: ”Kännedom”, ”Upplevelsen” och ”Betydelsen”. En fara med att på det här sättet ”klippa sönder” transkriberingar kan vara att helheten i någon mån går förlorad. Ett sätt att råda bot på detta har varit att fortlöpande gå tillbaks och läsa hela intervjuerna. I analysen har jag försökt ge en samlad bild av de relevanta åsiktsyttringarna, antingen genom citat eller i

brödtexten. Jag har även försökt åskådliggöra skillnaden mellan spontana svar och svar på direkta frågor genom att i det senare fallet skriva eller direkt redovisa min fråga. De ändringar som gjorts i citaten är en översättning från talspråk till skriftspråk, ”nåt” och ”nä” har ersatts av ”något” och ”nej” till exempel.

Enkät

Även i utformningen av enkäten var ordningen på frågorna av yttersta vikt. En utmaning som går igen från intervjuguiden var att informera vad enkäten handlade om utan att ge någon ledtråd om innehållet i miljöarbetet, resultatet ser ni i bilaga 2. En annan svårighet var att fråga om det faktiska innehållet i KNEG. Det slutade med att jag efter att ha undersökt deras kännedom gav information om projektet för att kunna ställa frågor om dess innehåll. Informationen som jag delgav dem om KNEG är den som finns på Schenkers hemsida. Jag modifierade dock informationen till en viss neutralitet genom att till exempel ändra från ”bättre bränslen” till ”miljövänligare bränslen” och från ”smartare citylogistik” till ”ändrad citylogistik”.

Ett sätt att få en hög precisionsgrad i svaren har varit att använda många svarsalternativ, vanligtvis 11 steg. Med tanke på vad forskningen säger om gapet mellan attityd och beteende inom miljöområdet går det att invända mot några av mina enkätfrågor, till exempel ”Det är viktigt för mig att Schenker tar god hänsyn till miljön” (0-10). Jag är medveten om detta men ville ändå ha med frågor likt denna för att de går att använda i fruktbara jämförelser. Även om det gäller att vara försiktig i tolkandet av någon som svarat låt säga en 8:a är det intressant att se hur denna respondent skiljer sig från en 5:a på andra områden.

En länk till enkäten har mailats ut till samtliga säljare och kundservicepersonal genom Monica Jadsen-Holm (miljö- och trafiksäkerhetsansvarig Schenker). Därefter har två påminnelser skickats ut med ungefär en veckas mellanrum. Informationsbrevet och påminnelsebrevet finns under bilaga 2.

Studiens tillförlitlighet

Det är sunt att inta en skeptisk hållning till forskning om miljöområdet. Det finns, som diskuterats, ett tryck i samhälle på att gemena man ”bör” eller ”ska” vara miljövänlig. Detta ökar risken för att studiedeltagare intar en överdrivet positiv inställning till miljöområdet. Jag har på flera sätt försökt tackla denna problematik. Ett sätt har varit att dela upp kännedom och engagemang i dimensionerna ”aktiv” och ”passiv”. Ett annat sätt har varit att inta en försiktighet i tolkningen av vissa enkätfrågor.

Hur intervjufrågor ställs är särskilt viktigt vad gäller mitt ämnesområde just med tanke på resonemanget ovan. Ett arbetssätt som jag försökt tillämpa är att flitigt be om exempel i mina intervjufrågor. Turordningen på intervjufrågorna har även varit viktig, jag har till exempel ställt frågor av typen ”Vad får dig motiverad?” innan frågor om miljöarbetet i en förhoppning om att därmed inte färga deras svar för mycket i en grön riktning. Av etiska hänsyn har respondenterna dock naturligtvis vetat om ämnet för intervjun så i någon grad har det ändå påverkat svaren. I övrigt vad gäller intervjufrågorna så vänder jag mig emot den forskningslitteratur som ser ledande frågor som felaktiga. Tvärtom kan just sådana frågor vara

ett sätt att komma förbi prestigesvar. Jag har vid vissa tillfällen medvetet använt mig av ledande frågor. Det som är oerhört viktigt i dessa fall är medvetenheten om att det varit en sådan typ av fråga (här om någonstans är det viktigt med visibilitet och transparens). De avsteg som medvetet gjorts från neutralitet på det här sättet har skett i slutet av intervjuerna, ett sätt att försäkra mig om att respondenten inte anpassar sina svar till vad denne tror är min åsikt.

Mina generaliseringsanspråk varierar mellan de olika personalgrupperna. I fallet med kundservice och säljarna når jag i de frågor som täcks av enkäten goda generaliseringsmöjligheter. Det är dock viktigt att notera att jag inte har någon totalpopulation i enkäten, den täcker 57 procent av kundservice och 65 procent av säljarna. Bortfallet förklaras delvis av att personalen nyligen hade genomfört en annan enkät (medarbetarundersökningen). Den är dessutom väldigt omfattande så det är möjligt att somliga blev trötta på enkäter efter den. En annan förklaring kan vara att jag bara skickade ut enkäten via e-post, hade jag utnyttjat andra kanaler (till exempel postat enkäten hem till deltagarna) är det möjligt att svarsfrekvensen ökat. Den stora förklaringen till bortfallet tror jag dock helt enkelt är att vissa i personalen inte känt sig ha tid att göra enkäten. Särskilt under brinnande finanskris, och veckorna innan semester, är det möjligt att somliga känner sig stressade. Det stora problemet med bortfall är om det leder till ett skevt urval. I mitt fall går det att tänka sig att de mest stressade och de som inte har starka åsikter om miljön i högre grad avstått från att besvara enkäten.

I de fall jag bara haft intervjuerna till hjälp varierar generaliseringsanspråken mellan frågorna. Inom de områden där det finns en stor variation mellan svaren är det svårt att uttala sig om resten av personalen. Inom många områden har jag dock uppnått en viss teoretisk mättnad som gör att jag på goda grunder kan argumentera för att generalisera resultaten till den aktuella personalkåren. Jag har i analysen av mina resultat försökt vara tydlig med vilka möjligheter för generalisering som gäller för olika delar av studieämnet. Vad gäller chefsgruppen har jag varit mer försiktig i mina generaliseringar än för övriga grupper. Detta då chefernas arbetsuppgifter skiljer sig betydligt mer åt inom gruppen än för de övriga personalgrupperna. Vid analysen av intervjumaterialet har jag inte bedömt det som fruktsamt att väga in kön, ålder, arbetserfarenhet och så vidare. Dessutom vore detta inte möjligt då det skulle bryta mot den grad av anonymitet som utlovats respondenterna. Däremot fanns det naturligtvis möjlighet att titta på sådana individegenskaper i enkäten. Detta har dock gjorts i relativt liten utsträckning, helt enkelt på grund av deras låga förklaringsvärde. På vissa områden finns det stora skillnader mellan till exempel män och kvinnor men vid kontroller för arbetsområde försvinner dem.

Vad gäller generaliseringar bortom de undersökta personalgrupperna är detta givetvis något att vara försiktig med. Jag argumenterar dock för att mina resultat i varierande grad kan antas vara giltiga även för andra delar av personalkåren än de jag undersökt. I hur stor utsträckning och för vilken personal är inte minst beroende på vilket område som undersöks. Ju mer en personalgrupp utanför studien liknar en personalgrupp inom undersökningen, ju mer välmotiverade generaliseringar är möjliga. Finns det till exempel en del av personalkåren som i likhet med chaufförerna saknar Nova och e-post går det utifrån mina resultat att argumentera för att de informella kommunikationskanalerna spelar en stor roll för denna personalgrupp. Givet att grupperna inte skiljer sig på någon för sammanhanget viktig punkt. Förhoppningsvis kan denna studie även vara en hjälp för andra företag än Schenker. Samma regel bör gälla för tillämpningen här, ju fler likheter mellan det aktuella företag och Schenker (i den aktuella

frågan) desto godare generaliseringsmöjligheter. Framförallt är det rimligt att tro att mina resultat har giltighet för andra stora transportbolag.

Enkät

För dem som är intresserad ligger enkäten kvar på Internet, den presenteras dock även på nästa sida. <https://websurvey.textalk.se/se/answer/survey.php?surveyID=30073&init=1>

Nedan är det mail som gick ut till kundservice och sälj i samband med enkäten.

Hej

På uppdrag av Schenkers marknadsavdelning genomförs denna våren ett examensarbete (mastersnivå) om företagets miljöarbete. Just nu ligger det därför en enkät ute för er som arbetar inom sälj och kundtjänst.

Enkäten tar endast 5-7 minuter att fylla i. Dina svar kommer att **anonymiseras** så det kommer inte att redovisas hur enskilda personer besvarat frågorna. Resultaten från enkäten kommer att ligga som grund för att få Schenkers miljöarbete mer i linje med hur ni vill ha det. Det är därför viktigt att ni tar denna chans att tycka till!

Ni hittar enkäten här: <https://websurvey.textalk.se/start.php?ID=30073>

Tack på förhand för ert samarbete!
/David Fridner genom Monica Jadsen-Holm

Nedan är det påminnelsemail som gick ut någon vecka senare.

Hej

För en vecka sedan gick det ut en enkät till er om Schenkers miljöarbete. Många av er har redan svarat på den och det uppskattas varmt. För er andra finns det fortfarande möjlighet att göra enkäten. Det är viktigt att vi får en samlad bild av era åsikter så ta denna chans att tycka till! Dessutom tar enkäten bara ca 5-7 minuter att fylla i.

Ni hittar enkäten här: <https://websurvey.textalk.se/start.php?ID=30073>

Tack på förhand för ert samarbete!
/David Fridner genom Nora Källström

Enkät om Schenker AB:s miljöarbete

Den här enkäten går ut till dig som arbetar inom sälj eller kundservice på Schenker AB. Den handlar om er syn på företagets miljöarbete, dvs. **vad ni anser om Schenkers arbete för att minska verksamhetens klimatpåverkan och förbättra miljön** (den berör inte arbetsmiljö).

Enkäten tar endast ca **5-7 minuter** att fylla i. Dina svar kommer att **anonymiseras** och i redovisningen kommer det inte att gå att se hur enskilda personer besvarat de olika frågorna. Det finns heller inga rätt eller fel i dessa svar, däremot en chans för dig att göra din röst hörd.

Enkäten är en del av en mastersuppsats som genomförs på uppdrag av Schenkers marknadsavdelning. Se kontaktinformation längst ned på sidan om ni har några frågor.

Tack på förhand för din medverkan!

Frågegrupp 1 av 8

Här följer fyra påståenden om Schenkers miljöarbete. Markera för varje påstående det svar som ligger närmast din egen uppfattning.

0= instämmer inte alls, 10= instämmer helt och hållet.

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Jag har goda kunskaper om Schenkers miljöarbete. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jag tycker att Schenker tar god hänsyn till miljön. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jag känner mig delaktig i Schenkers miljöarbete. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Det är viktigt för mig att Schenker tar god hänsyn till miljön. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Enkätansvarig: David Fridner, 070-3825968.



Frågegrupp 2 av 8

Om du är bekant med någon del av Schenkers miljöarbete, kan du ge exempel på vad?

0/500

Frågegrupp 3 av 8

Här följer tre frågor om hur du tycker att Schenkers miljöarbete påverkar företaget. Markera för varje fråga det svar som ligger närmast din egen uppfattning.

-5= mycket negativt, 0= inte alls, +5= mycket positivt.

| | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Hur tror du att Schenkers miljöarbete på sikt påverkar företagets ekonomiska lönsamhet? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hur tror du att Schenkers miljöarbete påverkar företagets anseende hos omvärlden? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hur tror du att Schenkers miljöarbete påverkar din bild av företaget? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Frågegrupp 4 av 8

Här följer tre frågor om hur du ser på Schenkers miljöarbete i framtiden. Markera för varje fråga det svar som ligger närmast din egen uppfattning.

-5= mycket mindre än idag, 0= samma som idag, +5= mycket mer än idag.

| | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Hur mycket resurser tycker du att Schenker ska lägga på sitt miljöarbete? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hur mycket information skulle du vilja ha om Schenkers miljöarbete? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hur mycket skulle du vilja engagera dig i Schenkers miljöarbete? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Frågegrupp 5 av 8

(förkortas KNEG) som Schenker deltar i och där bl.a. sjupunktsprogrammet ingår?

- Ja Nej

Frågegrupp 6 av 8

Här kommer information om KNEG, därefter följer två frågor.

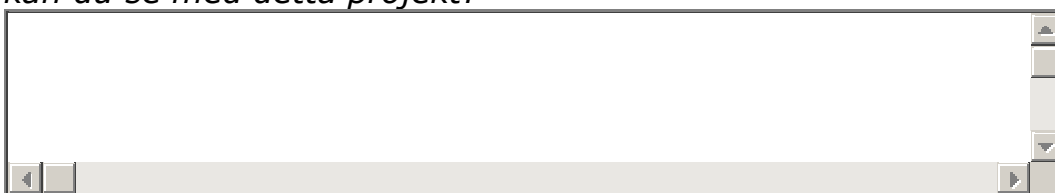
År 2006 startade Schenker miljöprojektet "klimatneutrala godstransporter på väg" (KNEG), tillsammans med Volvo, Preem, Vägverket och Chalmers. Målet är att Schenker AB (landdivisionen) ska ha minskat sina koldioxidutsläpp med 50 procent per tonkm till år 2020 (räknat från 2005).

Detta ska ske genom ett sjupunktsprogram som innefattar följande:

- **Ändrat förarbeteende** (sparsam körning och sänkta hastigheter)
- **Nya fordon** (äldre lastbilar ska bytas ut mot nya, mer bränsleeffektiva fordon)
- **Miljövänligare bränslen** (större användande av bibränsle)
- **Intermodalitet** (ökad kombitrafik med större utnyttjande av tåg)
- **Ökad fyllnadsgrad/kortare körsträcka** (mer gods per fordon)
- **Ändrad citylogistik** (nyttja terminaler utanför centrum, samlastning i städerna)
- **Optimera fordonskombinationer** (längre och bredare lastbilar)

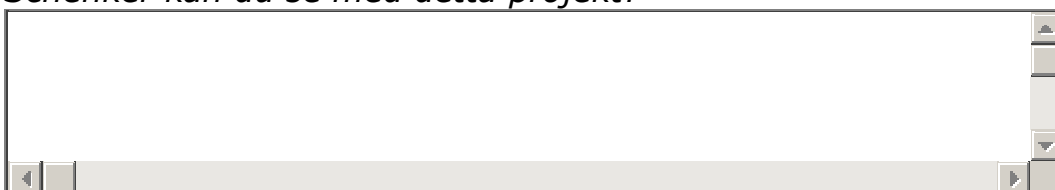
Vilka fördelar, om några, för dig personligen och/eller för Schenker kan du se med detta projekt?

0/500



Vilka nackdelar, om några, för dig personligen och/eller för Schenker kan du se med detta projekt?

0/500



Frågegrupp 7 av 8

Här följer tre påståenden om vad du tycker om Schenker som organisation. Markera för varje påstående det svar som ligger närmast din egen uppfattning.

0= instämmer inte alls, 10= instämmer helt och hållet.

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Jag känner en stark känsla av samhörighet med Schenker. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jag skulle inte ha några större problem med att bli lika fäst vid en ny arbetsgivare som jag är med Schenker. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jag tycker om att diskutera Schenker med människor utanför företaget. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Frågegrupp 8 av 8

Jag är...

- 18-30 år 31-45 år Mer än 46 år

Jag är...

- Man Kvinna

Hur länge har du arbetat inom Schenker?

- 0-2 år 3-6 år Mer än 6 år

Vad arbetar du inom?

- Sälj-distrikt Sälj-KAM Kundservice Annat

Deltog du i en miljöutbildning som Schenker anordnade i Januari och Februari?

- Ja Nej

Intervjuguide

Information

Nedan presenteras den intervjuguide som låg till grund för intervjuerna. Det är viktigt att komma ihåg att den bara fungerat som ett stöd och inte täcker in alla frågor som ställdes under intervjuerna. Ordningsföljden på frågorna har dessutom anpassats efter respondentens svar och inte alltid följt intervjuguiden.

Inledningsvis informerades respondenten om att svaren anonymiseras så att det inte skulle kunna gå att spåra respondenten, här berättades också om att bandinspelning bara var till för transkribering. Vidare tydliggjordes det att respondenten när som helst skulle kunna avbryta intervjun. Syftet med uppsatsen och information om hur intervjun används delgavs också, samt intervjuns upplägg.

Intervjuguiden är uppdelad i fyra teman som följer nedan. Under själva intervjuerna har jag konsekvent försökt betonat att det är just deras åsikt jag är ute efter. Även om det inte är utskrivet i intervjuguiden försökte jag inleda frågorna med ”Tycker *du* att...”, ”hur skulle *du* säga...” osv. Jag har även försökt få dem att ge exempel på många av deras svar.

Organisationen

Hur länge har du jobbat på Schenker? Har du haft samma jobb hela tiden?

Beskriv hur ser en typisk arbetsdag ut för dig.

Vad tycker du om att jobba på Schenker? Kan du ge exempel på vad som är värdefullt i ditt jobb?

Vad tycker du om Schenker som arbetsgivare? Plus och minus? Lojalitet? Stolthet? Ibland hör man talas om att det finns en viss typ av anda i vissa företag. Vad tycker du kännetecknar Schenker på det sättet? Vilka delar av Schenker känner du mest gemenskap med? Vad har Schenker för visioner och mål?

Miljöarbete

Vad är din inställning till klimatdebatten som man ibland hör talas om?

Vilket ansvar tycker du ligger på privata företag vad gäller att minska vår klimatpåverkan?

Vad känner du till om Schenkers miljöarbete? Hur har du fått kunskap om det? Vad kännetecknar miljöarbetet i företaget? Kan du namnge något miljöprojekt? Om ja: hur kommer det sig att du känner till detta? Vad tycker du om det? Har du hört talas om Schenkers miljöarbete utanför arbetsplatsen någon gång, till exempel från media eller bekanta? Hur har Schenkers miljöarbete förändrats över tid? Tar Schenker det miljöansvar du förväntat dig?

Hur delaktig känner du dig i Schenkers miljöarbete? Skulle du vilja engagera dig mer? Om ja: på vilket sätt? Känner du att du har inflytande att påverka?

Miljöintresset nedifrån kontra uppifrån?

Vilka följder har miljöarbetet? fördelar/nackdelar? Hur påverkas lönsamheten? Kan du se en fara i att miljöarbetet tar fokus från andra delar av verksamheten? Om ja: finns denna risk för Schenker? Vilken roll ser du att miljöarbetet har inåt/utåt för företaget?

Till säljarna:

Har du nyligen gått en miljöutbildning här på Schenker? Om ja: vad tyckte du om den? Vad kan förbättras?

Kommunikation

Hur håller du dig uppdaterad om vad som händer på företaget?

Hur tycker du att kommunikationen på företaget fungerar? Vad fungerar bra/ dåligt? Hur fungerar kommunikationen till högre nivåer i organisationen? Vad skulle du vilja ändra på? Vad tycker du om informationsmängden? Fråga mer efter precisa kanaler: Nova, DB-listor, informationsmöten, enskilda samtal med chef, informella samtal med kollegor. Till cheferna: hur informerar du om Schenkers miljöprojekt/KNEG? Riktlinjer? Hur upplever du att den informationen tas emot?

Hur skulle du vilja ha information om Schenkers miljöarbete? Känns det trovärdigt när Schenker berättar om sina miljöarbeten? Vilka litar du mest på i det här sammanhanget (chefen, kollegor, medier, forskare)? Vill du helst ha information om vad Schenker planerar att göra på miljöområdet eller vad de redan klarat av?

Vad tycker du att det är för bild av Schenker som presenteras i medierna? Stämmer den? Om nej: vad tror du denna skeva bild beror på? Vad tror du folk i allmänhet tänker när de hör ordet ”Schenker”?

Kan du ge exempel på situationer i eller utanför arbetet då du talat med någon om Schenkers miljöarbete? Kollegor? Kunder? Om ja: 1, vad har ni talat om då? 2, vad får du för respons? Hur tror du kunderna ser på Schenker när det kommer till miljön?

KNEG

Känner du till ett miljöprojekt som Schenker deltar i som heter KNEG (klimatneutral godstransport på väg) där bl.a. sjupunktsprogrammet ingår? Om ja: 1, vad känner du till om det? 2, vad tycker du om det? 3, hur har du fått information om det?

Berätta om KNEG*

Här berättar jag om samarbetet, målet och innehållet.

Vad är din reaktion på detta? Är det någon del som du tycker sticker ut på något sätt?

Vad tycker du om målsättningen? Tror du Schenker kommer klara målet? Hur skulle du reagera om de inte gjorde det: är det viktigast att man försöker eller att man klarar av det man sagt?

Till chaufförerna:

Har du utbildats i sparsam körning? Om ja: 1, vad tyckte du om det? 2, har du ändrat hur du kör efter utbildningen? Om nej: låter det bra med en sån här utbildning? Känner du dig motiverad att köra så bränslesnålt som möjligt? Vad skulle kunna få dig mer motiverad?

Spelar det någon roll för dig vilket bränsle du kör på? Om ja: varför då?

En av punkterna i KNEG handlar om sänkt hastighet. Tycker du att er fartbegränsare är inställd på rätt hastighet? Farthållaren då?

En annan av punkterna i KNEG handlar om att ge er information om hur mycket bränsle ni förbrukar. Hur fungerar återkopplingen på detta idag? Är det något du skulle vilja ändra på?

Vad tycker du om att Schenker går samman med andra aktörer i ett större miljöprojekt på det här sättet?

Varför tror du Schenker bedriver dessa miljöarbeten? Motiv eller resultat som räknas? Vilket motiv är önskvärt?

Hur skulle miljöarbetet kunna utvecklas enligt dig?

Vilket internt värde, om något, kan du se i Schenkers miljöarbete? Gäller detta även dig?

Tabeller

Effekt av kännedom och delaktighet på inställningen till Schenkers miljöhänsyn

Tabell 6

| | Beroende variabel: |
|---|---|
| | Schenker tar god hänsyn till miljön (0-1) |
| Jag har goda kunskaper i miljöarbetet. | 0,24 |
| Jag känner mig delaktig i miljöarbetet. | 0,34 |
| Konstant | 0,39 |
| R ² (justerat) | 0,42 |

Kommentar. Variablerna är normerade 0-1 från en ursprunglig 11-gradig skala (0-10). Samtliga påståenden är exakt återgivna. De har samma ändvärden, nämligen 0="instämmer inte alls", värdet 1= "instämmer helt och hållet". Antal svarande: kundservice 42 st. sälj 106 st.

Kännedom om Schenkers miljöarbete (procent)

Tabell 7

| | Kundservice | Sälj |
|-----------|-------------|------|
| 0 | 5 | |
| 1 | 3 | |
| 2 | 7 | |
| 3 | 14 | 3 |
| 4 | 10 | 6 |
| 5 | 12 | 16 |
| 6 | 19 | 17 |
| 7 | 13 | 16 |
| 8 | 10 | 34 |
| 9 | 7 | 6 |
| 10 | | 2 |
| Total | 100 | 100 |
| Mean | 6 | 7,8 |
| Std. dev. | 2,4 | 1,6 |

Kommentar. Påståendets formulering "Jag har goda kunskaper om Schenkers miljöarbete". Svartalternativen går från 0-10, 0=instämmer inte alls och 10=instämmer helt och hållet. Antal svarande: kundservice 42 st. sälj 106 st.

Inställning till hur miljöarbetet påverkar lönsamheten

(procent)

Tabell 8

| | Kundservice | Sälj |
|-----------|-------------|------|
| -5 | | |
| -4 | | |
| -3 | | 1 |
| -2 | | 3 |
| -1 | 5 | |
| 0 | | 4 |
| +1 | 7 | 8 |
| +2 | 12 | 20 |
| +3 | 45 | 30 |
| +4 | 12 | 22 |
| +5 | 19 | 12 |
| Total | 100 | 100 |
| Mean | 3,1 | 2,8 |
| Std. Dev. | 1,5 | 1,6 |

Kommentar. Frågans formulering ”Hur tror du att Schenkers miljöarbete på sikt påverkar företagets lönsamhet?”. Svartalternativen -5=mycket mindre än idag, till +5=mycket mer än idag. Antal svarande: kundservice 42 st. sälj 106 st.

Inställning till Schenkers miljöhänsyn

(procent)

Tabell 9

| | Kundservice | Sälj |
|-----------|-------------|------|
| 0 | | |
| 1 | | |
| 2 | 7 | |
| 3 | 7 | |
| 4 | 2 | 2 |
| 5 | 2 | 7 |
| 6 | 17 | 17 |
| 7 | 26 | 19 |
| 8 | 27 | 34 |
| 9 | 10 | 16 |
| 10 | 2 | 6 |
| Total | 100 | 100 |
| Mean | 6,6 | 7,5 |
| Std. Dev. | 2,1 | 1,4 |

Kommentar. Påståendets formulering ”Jag tycker Schenker tar god hänsyn till miljön.”. Svartalternativen 0=instämmer inte alls, 10=instämmer helt och hållet. Antal svarande: kundservice 42 st. sälj 106 st.