"CSR – Vad menar du med det?"

En kvalitativ fallstudie om ett modeföretags interna kommunikation kring CSR-arbetet

Av: Matilda Lund (920304) och Sandra Magnusson (920709)

Handledare: Henrik Ferdfelt
Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper
Kandidatuppsats 15 hp
Företagsekonomi C med inriktning organisation | Vårterminen 2016
Ekonomie kandidatprogrammet
TACK!

Uppsatsens författare vill rikta ett stort tack till samtliga respondenter som har varit tillmötesgående och deltagit i studien.

Vi vill även tacka Henrik Ferdfelt som har varit en hjälpsam handledare och bidragit med hjälp, feedback och idéer under uppsatsprocessen.

Juni 2016

Matilda Lund

Sandra Magnusson
SAMMANFATTNING

Författare: Matilda Lund och Sandra Magnusson.
Handledare: Henrik Ferdfelt, Södertörns högskola, Institutionen för samhällsvetenskaper.
Examinator: Ann-Sofie Köping, Södertörns högskola, Institutionen för samhällsvetenskaper.
Program: Ekonomie kandidatprogrammet, Södertörns högskola.
Ämne: Organisation.
Titel: ”CSR – Vad menar du med det?”
Bakgrund: Ökat tryck från omvärlden har bidragit till att allt fler företag tillämpar och
kommunicerar sitt samhällsansvar (CSR) inom de ekonomiska, miljömässiga och
sociala aspekterna för att kunna tillfredsställa sina intressenter. Störst fokus i praktiken
hamnar dock på den externa kommunikationen av CSR-arbetet och mindre
engagemang läggs på den interna kommunikationen. Detta bidrar till att de anställda
utelämnas trots att de bedriver den direkta kommunikationen med kunderna som är den
värdefullaste intressenten för företagens framgång.

Syfte: Uppsatsen syftar i att skapa en ökad förståelse för hur den interna kommunikationen
fungerar mellan ledning och butiksnivå gällande budskap och arbete kring CSR inom
ett modeföretag. Uppsatsen avser även att utreda om det förekommer brister i den
interna kommunikationen angående CSR-arbetet.

Frågeställning: Hur fungerar den interna kommunikationen kring CSR-arbetet inom ett modeföretag?
Metod: Induktiv ansats med ett kvalitativt tillvägagångssätt i form av fem intervjuer med
personer på olika nivåer inom organisationen.

Slutsats: Uppsatsens resultat finner ett mönster som genererar i:iii-modellen där den centrala
delen hamnar på butikschefernas roll, hur pass involverade, informerade och
intresserade de är av företagets CSR-arbete. Butiksanställda tenderar till att påverkas
av och anamma samma beteende som butikscheferna vilket avgör vilken roll de antar
som CSR-kommunikatörer ut mot företagens viktigaste intressenter, kunderna. Studien
påvisar att modeföretaget behöver förbättra sin interna kommunikationsprocess för att
de butiksanställda ska kunna agera CSR-kommunikatörer.

Nyckelord: Intern kommunikation, kommunikationsprocess, organisation, corporate social
responsibility, företagsansvar.
**ABSTRACT**

**Authors:** Matilda Lund and Sandra Magnusson.

**Supervisor:** Henrik Ferdfelt, Södertörns University, Institution for social sciences.

**Examiner:** Ann-Sofie Köping, Södertörns University, Institution for social sciences.

**Program:** Economics Bachelor, Södertörns University.

**Course:** Business and administration, essay 15 credits, SS 2016.

**Subject:** Organization.

**Title:** “CSR – What do you mean by that?”

**Background:** Increased pressures worldwide have contributed to an increased number of companies that applicate and communicate its social responsibility (CSR) in the economic, environmental and social aspects in order to satisfy their stakeholders. However, most of the focus is on the external communication of CSR with less concentration on the internal communication. This often leads to exclusion of the employees despite that they are responsible for the direct communication with customers who are the most valuable stakeholder.

**Purpose:** This paper aims to gain greater understanding of how internal communication works between management and store level regarding CSR in a fashion company. This essay also intends to investigate whether there are any weaknesses in the internal communication process regarding CSR.

**Research question:** How does the internal communication work regarding CSR in a fashion company?

**Method:** Inductive approach with a qualitative method through five interviews with people from different levels within the organization.

**Conclusion:** The study showed a pattern that resulted in the iii-model in which the central part was focused on the store managers’ role and the degree of involvement, information and interest they had in the CSR-activities within the company. Store employees tended to be affected and embrace the same behaviour as their store managers which determines their capability of being CSR-communicators with the customers, whom are the most important stakeholders.

The company in this study needs to improve its internal communication process if the store employees should be able to be CSR-communicators.

**Keywords:** Internal communication, communication process, organization, corporate social responsibility.
## SAMMANFATTNING

### ABSTRACT

1. **Inledning** ............................................................... 1
   1.1. **Introduktion** .................................................... 1
   1.2. **Bakgrund och problemdiskussion** .......................... 2
   1.3. **Syfte** ............................................................... 4
   1.4. **Frågeställning** .................................................. 4

2. **Teori** .................................................................. 5
   2.1. **Intern kommunikation** ........................................... 5
   2.1.1. **Kommunikationsstrategier** ............................. 7
   2.2. **Tvåvägskommunikation** ....................................... 8
   2.3. **Corporate social responsibility** ............................ 9
   2.3.1. **Intressentteori** .............................................. 10
   2.4. **Intern kommunikation av CSR** ................................ 11
   2.5. **Teorisammanfattning** .......................................... 13

3. **Metod** ................................................................ 14
   3.1. **Forskningsprocess – Induktion** ............................ 14
   3.2. **Forskningsstrategi – Kvalitativt tillvägagångssätt** .... 14
   3.3. **Urval** ................................................................. 15
   3.3.1. **Företaget** ......................................................... 15
   3.3.2. **Respondenter** ................................................... 15
   3.4. **Insamling av empiri** ............................................ 17
   3.4.1. **Primärdatal, intervjuer** .................................... 17
   3.4.2. **Sekundärdata, internet** .................................... 19
   3.5. **Tillfällighet** ......................................................... 19
   3.5.1. **Beaktelse** ........................................................ 19
   3.5.2. **Pålitlighet** ....................................................... 20
   3.5.3. **Trovärdighet** ................................................... 20
   3.5.4. **Överförbarhet** ................................................ 20
   3.6. **Forskningsetiska riktlinjer och etiskt förhållningssätt** 21
   3.7. **Metodkritik** ....................................................... 21

4. **Empiri** .............................................................. 23
   4.1. **Sammanställning av intervjuer med anställda inom företaget** 23
   4.1.1. **Respondent 1 (CSR-assistent, 1 år)** ................. 23
   4.1.2. **Respondent 2 (butikschef, 13 år) och respondent 3 (butikschef, 15 år)** 26
   4.1.3. **Respondent 4 (butiksansättad, 5 år) och respondent 5 (butiksansättad, 8 år)** 30

5. **Analys** ................................................................. 33
   5.1. **Intern kommunikation** ........................................ 33
   5.2. **Tvåvägskommunikation** ...................................... 39
   5.3. **Corporate social responsibility** ............................ 40
   5.4. **Intern kommunikation av CSR** ............................ 42
   5.5. **III-modellen** ...................................................... 44

6. **Slutsats** .............................................................. 47
   6.1. **Diskussion** ........................................................ 48
   6.2. **Förslag på fortsatta studier** ................................. 48

7. **Referenser** .......................................................... 50

8. **Bilagor** ............................................................... 56
   8.1. **Bilaga 1** ............................................................ 56
   8.1.1. **Intervjuguide till huvudkontoret** ...................... 56
   8.2. **Bilaga 2** ............................................................ 57
   8.2.1. **Intervjuguide till butikscheferna** ...................... 57
   8.3. **Bilaga 3** ............................................................ 58
   8.3.1. **Intervjuguide till butiksanställda** ....................... 58
1.0. INLEDNING

Inledningen syftar till att ge en introduktion till uppsatsen, redogörelse för bakgrund samt problemdiskussion följt av syfte och frågeställning. Introduktionen förser en presentation av hur samhället ser ut idag, inblick i ämnet och resonemang om vad undersökningen innehåller. Problemdiskussionen förser en kort beskrivning av de teoretiska ståndpunkterna som ligger till grund för arbetet.

1.1. INTRODUKTION


"Hållbar utveckling är den utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov"

(Brundtland, 1989).

organisationens förmedling och genomförande av det dagliga arbetet kring CSR. Det beror till stor del på att det är de anställda som är företagets ansikte utåt och förmedlar företagets budskap (Lindgreen, Swaen och Maon, 2009). De anställda har en avgörande betydelse, som en av de viktigaste intressentgrupperna för CSR arbetet, då de anställda är de som kunderna inhämtar sin information ifrån. För att företagen ska kunna bibehålla sin konkurrenskraftiga position på marknaden krävs det därför i dagsläget ofta att de implementerar ett hållbarhetsarbete och fokuserar på att introducera och informera om det till de anställda för att lyckas.


1.2. BAKGRUND OCH PROBLEM DISKUSSION
Statistik visar att ett större antal företag världen över hävdar att de tar ett socialt ansvar och textilindustrin har under de två senaste decennierna upplevt en betydande tillväxt och framgång (Grafström et al., 2008). Det har lett till en intensiv granskning av ekonomiska, miljömässiga och sociala konsekvenser av det dagliga arbetet inom branschen (Kozlowski, Searcy och Bardecki, 2015). Många företag har kommit till insikten att deras framtida lönsamhet beror på deras vilja att ta sociala och miljömässiga ansvaret. Företagen måste därför övertyga sina intressenter att de är seriösa och långsiktiga med deras CSR-arbete och visa att de konsekvent uppnår de önskade sociala, miljömässiga och ekonomiska resultaten (Collier och Esteban, 2007).

Intressenter beskrivs i sin tur genom Freemans intressentteori från 1984 som de som påverkar eller påverkas av företagets verksamhet (Freeman, 1984). I företagsvärlden framträder kunder och anställda som de viktigaste intressenterna för företagens överlevnad och framgång. Det


1.3. SYFTE
Uppsatserna syftar i att skapa en ökad förståelse för hur den interna kommunikationen fungerar mellan ledning och butiksnivå gällande budskap och arbete kring CSR inom ett modeföretag. Uppsatserna avser även utreda om det förekommer brister i den interna kommunikationen angående CSR-arbetet.

1.4. FRÅGESTÄLLNING

- Hur fungerar den interna kommunikationen kring CSR-arbetet inom ett modeföretag?
2.0. TEORI

Teoriavsnittet skildrar den teoretiska referensramen som ligger till grund för uppsatsen. Inledningsvis beskrivs intern kommunikation och vidare klargörs definitionen av begreppet CSR följt av ett avsnitt om teorier kring intern kommunikation av CSR.

2.1. INTERN KOMMUNIKATION


- Samordna organisationens aktiviteter.
- Sprida och genomsyra uppgifter, regler och mål för verksamheten.
- Involvera och socialisera in medarbetarna i organisationens kultur.
- Förs ledeningen med information om tillståndet i organisationen och om tillförlitligheten i nedåtriktade informationsspridning.


2.1.1. Kommunikationsstrategier


- Vem ska kommunicera?
- Vad ska kommuniceras?
- Hur ska kommunikationen ske?
- När ska kommunikationen ske?


2.2. Tvåvägskommunikation


2.3. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

2.3.1. Intressentteori

2.4. INTErne KOMMUnIKATION AV CSR


- Genomföra en integrerad strategisk plan för CSR.
- Upprätta intern och extern kommunikation för CSR.
- Utvärdera CSR-relaterade strategier och kommunikation.


Enligt dem syftar den interna dimensionen till utbildning av anställda inom företaget och den externa avser en formell och informell utbildning av nyckelpersoner i leverantörsledet. Lindgreen et al. (2009) förklarar vidare att den interna kommunikationen bör ha kommunikationsmedel som exempelvis möten och utbildningar samt en rörlig fas med kommunikation om förändringar för att exempelvis klargöra eventuella missuppfattningar.


2.5. TEORISAMMANFATTNING

Uppsatsens teoretiska ramverk består av flera teorier inom intern kommunikation av CSR där en fungerade intern kommunikation, mellan alla nivåer inom ett företag, kan resultera i en ännu mer framgångsrik implementering av CSR-arbetet. Mellanchefer bär en stor roll i kommuniceringen med en av företagets viktigaste intressenter, de anställda, gällande CSR-arbetet. Företag bör strukturera och anpassa den interna kommunikationen genom olika kommunikationsstrategier baserat på företagets egna förutsättningar samt fastställa vem som ska kommunicera, vad som ska kommuniceras, hur och när kommunikationen ska ske. De anställda används ofta som CSR-kommunikatörer ut mot kunderna, som är en av företagets mest centrala intressenter, och därmed betonar många forskare vikten av att fokusera på den interna kommunikationen med de anställda. Genom att ha en fungerade intern kommunikation med de anställda och involvera dem i CSR-arbetet, kan ökat engagemang och motivation bringas som på sikt kan gynna implementeringen av CSR-arbetet. Däremot är det vitalt att informationen framförs på ett sätt som är mottagligt och lättillgängligt för de anställda annars kan det ha en motsatt effekt. Intern kommunikation av CSR-arbetet tillämpas bäst genom en tvåvägskommunikation som kan säkerställa att budskapen når fram och återkoppling kan ske vilket kan underlätta de anställdas roll som CSR-kommunikatörer. Det tenderar även i att skapa en ökad effektivitet, förståelse och en förbättrad process med ett ökat engagemang hos de anställda.
3.0. METOD

Metodkapitlet presenterar val av forskningsprocess, forskningsstrategi och urval för att kunna skapa en förståelse för undersökningssfemomenet. Presentation av respondenter vid intervjuer, resonemang som stärker uppsatsens tillförlitlighet och metodkritik för studien förförs i avsnittet.

3.1. FORSKNINGSPROCESS – INDUKTION


3.2. FORSKNINGSSTRATEGI – KVALITATIVT TILLVÄGAGÅNGSSÅTT


3.3. URVAL

3.3.1. FÖRETAGET


3.3.2. RESPONDENTER


Organisationen är uppbyggd utifrån den hierarkiska strukturen med ledningen och huvudkontor högst upp och därefter kommer regionchefer följt av butikschefer och längst ner i kedjan återfinns butiksanställda. Första intervjun genomfördes med en respondent på huvudkontoret för att kunna skapa en grund att kunna formulera frågor till butikschefer och butiksanställda. Dessvärre ville ingen regionchef ställa upp på intervju. Figur 1 illustrerar organisationsuppbyggnaden och Figur 2 presenterar de olika respondenterna.
3.4. INSAMLING AV EMPIRI

3.4.1. PRIMÄRDATA, INTERVJUER


Yin (2009) förklarar vikten av att noggrant konstruera de specifika frågorna för att undvika att de präglas av tidigare värderingar, förutfattade meningar, erfarenheter eller är ledande vilket togs i beaktande i den här uppsatsen, särskilt med tanke på den induktiva ansatsen. Det är nästintill omöjligt att genomföra en forskning utifrån en enbart objektiv inställning och därför fanns åtanke till det faktum att undersökningen inte genomfördes för att bekräfta författarnas förutfattade meningar (Bryman och Bell, 2015). Flera intervjuguider framtons och formulerades olika beroende på respondenternas position i företaget för att kunna besvara

Benämning:  | Position på företaget:  | Antal år i företaget:
---|---|---
Respondent 1 | CSR-assistent | 1
Respondent 2 | Butikschef | 13
Respondent 3 | Butikschef | 15
Respondent 4 | Butiksanställd | 5
Respondent 5 | Butiksanställd | 8

Figur 1:

**Diagrammet visar strukturen av företaget**

- **Ledning/huvudkontor**
- **Regionchef**
- **Butikschef**
- **Butiksanställd**


3.4.2. **Sekundärdatal, Internet**


3.5. **Tillförlitlighet**

Bryman och Bell (2013) diskuterar begreppet tillförlitlighet som kan användas inom kvalitativ forskning. Tillförlitlighet består av sammanlagt fyra olika delkriterier som tillsammans bidrar till att en forskning anses tillförlitlig; bekräftelse, pålitlighet, trovärdighet och överförbarhet.

3.5.1. **Bekräftelse**

blivit korrekt tolkade. Arbetets bekräftelse yttrade sig även genom forskningsprocessens försök till avsaknad av författarnas egna förutfattade meningar eller uppfattningar.

3.5.2. PÅLITLIGHET
Pålitlighet innefattar i vilken omfattning forskaren anser att en upprepad studie skulle resultera i samma svar (Bryman och Bell, 2013). Delkriteriet anses vara uppfyllt i den här studien eftersom urvalet av respondenterna framtogs på ett tillförlitligt sätt där de var relevanta för uppsatsens syfte. Deras yrkesposition inom organisationen innebar att deras uppfattningar, upplevelser och erfarenheter ledde till ett användbart samt väsentligt material som bidrog till resultatet. Dock utgjorde det faktum att undersökningen skedde i en social miljö, som ständig förändras, att den är okontrollerbar gällande de sociala betingelser som hela tiden uppstår (Bryman, 2011). Uppsatsen präglas därmed av en opålitlighet eftersom respondenterna ständig är kapabra till att ändra sina ståndpunkter, uppfattningar och erfarenheter inom undersökningsfenomenet samt framföra en åsikt som är vinklad åt företagets vägnar.

3.5.3. TROVÄRDIGHET
Trovärdighet involverar den identifiering, noggrannhet samt beskrivning av studiens ämne (Bryman och Bell, 2013). Undersökningen anses vara trovärdig då utgångspunkten noggrant utgick från den teoretiska referensramen i uppsatsen vid utformning av intervjuguiden, där följden blev att empirin uppfyllde det avsedda syftet samt stärkte teorin. Uppsatsen anses även vara trovärdig då den haft en genomgående tydlig redogörelse av ämnets bakgrund, problematik och teoretiska ståndpunkter.

3.5.4. ÖVERFÖRBARHET
Överförbarhet syftar till att utreda om förståelsen som är uppnådd kan överföras till andra organisationer för att få en övergripande förståelse för fenomenet. Överförbarhet avser hur generaliserbar en undersökning är till andra sociala situationer, dock är både överförbarhet och generalisering svåra att åstadkomma i kvalitativa undersökningar (Bryman och Bell, 2013). Det gäller även den här uppsatsen då materialet kring hur anställda upplever kommunikationsprocessen inte är tillräckligt omfattande för att kunna överföras till upplevelser inom alla organisationer. Uppsatsens överförbarhet anses också bristfällig då intervjuerna kan ha påverkats av olika faktorer samt respondenternas olika sätt att tolka och förstå omgivningen. Relevansen i svaren kan ha blivit otillräcklig under förutsättningen att
deltagarna påverkades av kollegorna eller besvarade frågorna med hänsyn till en lojalitet gentemot företaget. Undersökningen kan även ha speglats utifrån det faktum att respondenterna befunnit sig inom organisationen olika länge och därmed inte besitter samma mängd kunskap. Det bekvämlighetsurval som tillämpades vid val av respondenter anses inte heller bidra till en överförbarhet.

3.6. FORSKNINGSETISKA RIKTLINJER OCH ETISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT

Vikten och relevansen av etiken inom ett arbete belöses starkt av Bryman och Bell (2013). Inom etiken och de förutbestämda etiska reglerna finns det fyra olika krav som bör övernäjas vid genomförande av en undersökning (Vetenskapsrådet, 2002). Huvudkraven utgörs av informationskravet, konfidentialitetskravet, nyttjandekravet samt samtyckekravet där samtliga betraktas vara tillgodosedda i den här uppsatsen utifrån följande resonemang.


3.7. METODKRITIK

Även om uppsatsen håller en hög nivå av tillförlitlighet enligt tidigare nämnda argument och resonemang uppstod även viss problematik som bör nämnas i form av kritik mot metoden. Gustavsson (2004) diskuterar samtidskravet som innefattar att de referenser som anges i uppsatsen bör befina sig relativt nära i tiden. Flera utav de källor som används i uppsatsen är dock av äldre genre, men de finns med på grund av sitt trots allt relevanta och aktuella innehåll samt frekventa citeringar av andra författare.

Gällande respondenterna och intervjuerna finns många aspekter som kan diskuteras. Det faktum att respondenterna fick motta intervjuguiden på förhand någon dag innan intervjun bidrog till mer genomtänkta och utförliga svar vilket ledde till en generellt sett mer uttömmande intervju. Dock kan det ha bidragit till att respondenterna hann läsa på om ämnet
för att kunna förmedla det svar de förväntade sig att företaget eller intervjuarna ville höra, vilket kan ha bidragit till att svaren inte var helt sanningsenliga. Uppsatsen försökte dock förekomma denna risk genom att garantera anonymitet av både företaget och respondenterna. Att det var respondenternas upplevelser, och inte rätt eller fel svar, som önskades i intervjun påpekades även flertal gånger för att motverka oärliga svar. Telefonintervjun kan ha bidragit till att respondenten lättare undanhöll information, även om första intrycket av intervjun starkt talade emot detta.


4.0. EMPIRI

Kapitlet sammanställer och presenterar relevanta delar av den insamlade empirin från intervjuer med de olika respondenterna. För tydligare förståelse presenteras empirin med intervjufrågorna utifrån en samlad kategori med de olika positionerna hos respondenterna och med numrering, yrkesmässig titel och antal år i företaget.

4.1. SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJUER MED ANSTÄLLDA INOM FÖRETAGET

4.1.1. RESPONDENT 1 (CSR-ASSISTENT, 1 ÅR)

Berätta om hur ert CSR-arbete genomsyrar den dagliga verksamheten?


Vad är den främsta drivkraften för att ni bedriver CSR-arbete?

Generellt sett ställs det högre krav och förväntningar från intressenter och det är även större yttre påverkan från konsumenter och media för hela modebranschen uppfattar respondent 1. Respondent 1 förklarar vidare att företaget anser att det är viktigt att säkerhetsställa trygga arbetsvillkor genom alla led längre ned i organisationen och att ha en miljömedvetenhet både på kontor, i leverantörsled och i butik. Företaget måste enligt respondent 1 inte endast reagera när något händer utan bedriva ett genuint CSR-arbete på daglig basis för att kunna konkurrera.

Vem eller vilka är era viktigaste intressenter i företaget?

Respondent 1 svarar att leverantörerna är de viktigaste intressenterna då hela företaget och verksamheten bygger på att de har en god relation till dem. Även investerare, kunder och anställda är viktiga intressenter för företaget tillägger respondent 1.
Vem eller vilka är ansvariga för att kommunikationen kring CSR-arbetet når ut från ledning till butikerna?
CSR-ansvarig på CSR-avdelningen publicerar all information om CSR på intranätet förklarar respondent 1. CSR-ansvarig har även kontakt med dem i ledningsgruppen och bollar ibland med övriga avdelningsansvariga innan viss information går ut till butiker berättar respondent 1. Vid frågor kontakts CSR-ansvarig som i sin tur också har ett samarbete med regionansvariga, som ansvarar för ett antal butiker inom sin region, och de kan också gå ut med information.

Hur fungerar den interna kommunikationen kring företagets CSR-arbete?
Enligt respondent 1 fungerar kommunikationen bra mellan huvudkontor och butik, intranätet är det huvudsakliga kommunikationsverktyget. Ledningen använder sig också av utbildningar och presentationer där butikscheferna är de som oftast blir utbildade. Detta kan till exempel vara i djurrätt eller kemikalier. Regioncheferna samlar in frågor från butiker genom butikschefer, och sedan utbildar huvudkontoret butikschefer i dessa frågor. Detta sker om det uppkommer nya frågor, det är dock ingen uppföljning på det, men butiker kan kontakta den som är ansvarig när som helst. Respondent 1 beskriver ytterligare hur alla nyanställda får gå igenom en liten obligatorisk utbildning om CSR via datorn. Företagets ambition är att de anställda ska ha en överblick för hur arbetet ser ut och kunna svara på de flesta frågor från kunder kring CSR, annars lätt kunna söka upp svaret gällande exempelvis arbetsvillkor, hållbart material eller kemikalier. Nyanställda som ska arbeta på huvudkontoret får genomgå en mer djupgående utbildning i CSR-arbetet med HR avdelningen och CSR-ansvarig.

Respondent 1 uppger att det inte finns några specifika brister i kommunikationen men att de önskar ”mer av allt”. Butiker har dock uppegett att de vill bli mer involverade och framföra att företaget bedriver ett CSR-arbete mer utåt sett i butikerna för att kunna visa upp det från butik till kund. Respondent 1 förklarar dock att ledningen inte vill marknadsföra CSR-arbetet fullt ut då de i nuläget inte kan garantera att plaggen är hundra procent hållbara. Respondent 1 klargör att företaget inte arbetar med CSR i marknadsföringssyfte, utan för att de vill att det ska genomsyra hela företaget i den dagliga verksamheten. Enligt respondent 1 har CSR-arbetet alltid funnits inom företaget, dock har en omorganisation bidragit till att avdelningen har minskat i antal anställda men att alla nu är involverade och att arbete sker mellan avdelningarna. Respondent 1 förklarar även att organisationen inte känns som en vertikal
hierarkisk uppbyggnad utan att alla kan tala med varandra. Självklart finns det en praktisk hierarki, men enligt respondent 1 upplevs inga markanta uppdelningar.

**Hur lång tid tar det ungefär att kommunicera ut nya budskap inom ert CSR-arbete från ledning till butikerna?**
Det går väldigt fort svarar respondent 1 och förklarar att de genom att ha frågat butikerna konstaterat att de också har upplevt att kommunikationen fungerar bra och att de direkt får ta del av information om CSR. Vid eventuella skandaler går informationen snabbt ut till butiker.

**Hur involveras anställda i butikerna i CSR-arbetet?**
Respondent 1 förklarar att de anställda involveras mycket. Företaget strävar efter att erbjuda kvalitet, både i material och hållbara plagg, men även vid kundbemötande och de anställdas kunskap om bakgrunden av plagget. Respondent 1 tillägger att det känns som en självklar sak att ha kännedom av varan man säljer.

**Hur sker uppföljningen och återkopplingen av butikernas arbete med CSR?**

**Vilka möjligheter finns det för de anställda i butik att vara delaktiga i CSR-arbetet?**
Respondent 1 berättar att vissa anställda i butik önskar mer marknadsföring i butik för att kunna visa att butikerna har hållbart material. Respondent 1 säger att frågor och förslag framförs till CSR-ansvarig, men att det inte kommer så många nya idéer från de anställda om de inte frågar efter det.

"Självklart kan även en butiksanställd vända sig direkt till CSR-ansvarig och huvudkontoret genom mail eller telefon"

(Respondent 1).
4.1.2. Respondent 2 (Butikschef, 13 År) och Respondent 3 (Butikschef, 15 År)

Berätta om företagets CSR-arbete?


Hur fungerar den interna kommunikationen kring företagets CSR-arbete?

Respondent 2 beskriver att de anställda får all information via intranätet, väldigt sällan via regionchefen, och att de förväntas läsa på intranätet av eget intresse och på eget bevåg varje arbetsdag. Vidare nämner respondent 2 att det varje år skickas ut en femtio sidor lång hållbarhetsrapport som respondent 2 erkänner att han skummat igenom och aldrig läst helt. Respondent 2 ställer sig även undrande till om alla policys som hela företagsvärlden producerar endast görs för att de ska finnas. Båda respondenterna nämner att de aldrig har fått någon utbildning om CSR utan endast en kortare intranätutbildning om ämnet. Som nyanställd på företaget genomförs intranätutbildningen där ett avsnitt berör hållbarhet, men ingen uppföljning eller utvärdering görs på denna mer än en kontroll i form av påskrift. Ingen utav respondenterna kan heller minnas att de uppmanats att läsa om och skriva på CSR-policyn på nytt vid eventuella förändringar och respondent 2 ställer sig undrande till hur mycket av denna information som verkligen absorberas och finns kvar efter några år.

Respondent 3 beskriver också att intranätet är den primära källan för all intern kommunikation och förklarar att den fungerar bra. Dock bekänner respondent 3 att han inte alltid är aktiv och läser allting som finns på intranätet vilket beror på det stora omfånget av information som ständigt publiceras där. Trots överflöd av information på intranätet medger respondent 3 att det är väldigt positivt då all information finns där vid behov. Respondent 3
berättar även att det finns en väldigt tät kommunikation mellan samtliga nivåer i organisationen och att det är lätt att kommunicera.

**Finna ni några brister med denna kommunikationsprocess? Är det något ni saknar i kommunikationsväg?**

Respondent 2 menar på att det finns en del brister och att nuvarande kommunikation om CSR-arbetet inte fungerar. Främst upplever respondent 2 att hållbarhetsrapporten känns svår och tung att läsa igenom. Hållbarhetsrapporten innehåller otroligt mycket värdefull information, dock skulle den enligt respondent 2 behöva förenklas med utplock av de allra viktigaste aspekterna vilket skulle bidra till att den blir mer lättfattlig så att anställda orkar läsa hela. I dagsläget är det svårt att veta vilka de viktigaste aspekterna i hållbarhetsrapporten är och därför uppgar båda respondenterna att de skummar igenom den. Även respondent 3 nämner att det finns en del brister, och syftar också främst på hållbarhetsrapporten. Respondent 3 upplever informationen kring hållbarhetsarbetet som övermäktig och istället för en bunt med papper på femtio sidor, hade han önskat att det var lite mer koncett, kortfattat och lättillgängligt vilket hade underlättat lösningen. Respondent 3 tillägger även att de anställda skulle behövt bli påminda och uppdaterade ibland om företagets CSR-arbete från ledningen. En påminnelse från huvudkontoret att läsa igenom företagets pollicys för att fräscha upp minnet hade varit behövligt anser respondent 3. Även om respondent 3 inser att det är de anställdas ansvar att själva uppdatera sig om ny information hade de behövt en push emellanåt för att hålla kunskapen vid liv och aktuell.

**Vilket ansvar har ni att kommunicera företagets CSR-arbete?**

Respondent 2 svarar att hen givetvis har det övergripande ansvaret i butik, men att hen inte diskuterar hållbarhet under de senaste månaderna. Mycket ansvar vilar på de anställda att själva uppdatera sig via intranätet. Gällande informationsinhämtning, för att kunna öka kunskapen om CSR-arbetet, förklarar respondent 2 att det är svårt att finna tid att gå in och läsa på intranätet. Butikschefen har dagligen en mängd information som ska tas in och läras och därför hamnar uppdateringar kring CSR-arbetet långt ner i högen av all information som ska hämtas in då de upplevs vara ”mindre” viktiga i förhållande till övrig information. Det förklaras av respondent 2 som att CSR-arbetet inte upplevs ligga så nära dem i butik och därför blir det ett större fokus på den dagliga verksamheten kring kunderna och kläderna i vardagen, snarare än bakåt i ledet. Vidare förklarar respondent 2 att de inte har några konkreta pollicys att följa i butiken gällande CSR-arbetet och att de inte uppmuntras av ledningen att

**Upplever ni att ni får tillräckligt med information om företagets CSR-arbete?**
Respondent 2 anser att tillräckligt med information om företagets CSR-arbete ges men att den är för kompakt och att det kanske vore bättre att kommunicera ut något lättare och enklare, exempelvis en gång i veckan eller månaden med förslagsvis ”Veckans hållbarhetstänk!”.
Respondent 2 förklarar vidare att de som arbetar i butiken genomför arbetsuppgifter på rutin efter att ha präntat in informationen, och om de skulle prata om hållbarhet ofta och mer regelbundet så skulle det tillslut sitta som ett rinnande vatten. Respondent 3 beskriver ett liknande scenario där de upplevs få tillräckligt information men inte alltid tar del av det, dels på grund av brist på tid och dels för att annat måste prioriteras. Ibland känner respondent 3 att hen inte har tillräckligt med kunskap kring CSR-arbetet för att kunna kommunicera ut det till kunder och skulle gärna gå en utbildning.

**Hur lång tid upplever ni att det tar att få information om nya budskap och förändringar?**
Båda respondenterna är överens om att de snabbt får information om förändringar i företaget via intranätet och upplever att det går väldigt fort att få information gällande stora händelser som media uppmärksammat. Butikerna får då information om vad som ska göras och förmedlas till kunderna och det är då butikernas ansvar att agera så fort de kan.
Hur sker uppföljningen och återkopplingen av butikernas arbete med CSR?
Det enda respondent 2 känner till gällande uppföljning av butikernas CSR-arbete är den påskrift som görs när nyanställda läst hållbarhetspolicies. Även respondent 3 är osäker på om det finns något arbete med uppföljning och återkoppling av butikernas CSR-arbete.

Hur involveras anställda i butikerna i CSR-arbetet?

Vilka möjligheter finns det för de anställda i butik att vara delaktiga i CSR-arbetet?
Respondent 2 berättar att företaget har ”högt i tak” där anställda i butik kan lämna input om vad som helst till huvudkontoret. Respondent 2 menar på att butiksanställda endast är ett mail eller telefonsamtal bort från att ge förslag till huvudkontoret gällande företagets CSR-arbete.

"I princip så kan vem som helst utav oss, alltifrån säljare till butikschef, ringa vår VD, det är absolut väldigt tillgängligt”

(Respondent 2).

4.1.3. **Respondent 4 (butiksanställd, 5 år) och Respondent 5 (butiksanställd, 8 år)**

**Vilken kännedom har ni om begreppet corporate social responsibility (CSR)?**

Respondent 4 beskriver det som hållbarhetstänk och tror att det ekonomiska handlar om att företaget ska vara lönsamt, det sociala medarbetarnas trivsel samt arbetsförhållandena i fabrikerna och att det miljömässiga förmodligen handlar om både djurrätt och användning av hållbara material. Respondent 5 berättar att han har liten kännedom om CSR, men har hört talas om det och tror att det handlar om hållbarhet, hållbara material och bra arbetsvillkor.

**Vilken kännedom har ni om CSR-arbetet i er organisation?**

Respondent 4 upplever att det finns jättemycket information att tillgå dels på intranätet och på hemsidan vilket bidrar till att det är lätt att svara på frågor och annars kan han alltid be om att få återkomma. Vidare tillägger respondent 4 att alla anställda kan ta del av företagets policys, att företaget upplevs som väldigt transparent och att det finns många tillfällen att ställa frågor och ge kritik. Respondent 5 upplever att kännedomen kring företagets CSR inte är så stor men att de får information via uppdateringar på intranätet ibland och genom hållbarhetsrapporten. Dock medger respondent 5 att han inte är så insatt i hållbarhetsrapporten.

**Hur upplever ni att den interna kommunikationen fungerar i företaget från ledning till butik gällande företagets CSR-arbete?**


**Hur tar ni del av informationen kring organisationens CSR-arbete?**

Båda respondenterna berättar att det kan ske både genom policys, som är obligatoriska som nyanställd, men även genom informationen som finns på intranätet och hemsidan. Respondent 4 förklarar vidare att det ingår i arbetet att vara uppdaterad via intranätet och att det är de
anställdas egna ansvår, men att det kan skilja från person till person beroende på intresse för CSR. Respondent 4 förklarar ytterligare att hen tar del av informationen dels på uppmaning av butikschefer och även på eget initiativ. Respondent 5 säger att hen endast tar del av den på uppmaning av butikschefer vilket bara sker ibland.

**Hur ofta får ni information om nya budskap inom företags CSR-arbete?**
Respondent 4 förklarar att det uppdateras hela tiden på intranätet om hur beslut har tagits inom olika områden. Vidare förklarar respondent 4 att ibland, om det är dagsaktuella saker som debatteras i media, får de anställda direkt information om hur och var de ska hänvisa vid frågor från kund. Respondent 5 säger att det inte inträffar så ofta, men att det kommer ut en hållbarhetsrapport en gång om året som de anställda får ta del av. Respondent 5 fyller i att det uppdateras på intranätet ibland om vissa saker som handlar om hållbarhet, men att hen inte läser allt som står där utan skummar igenom informationen.

**Har förväntas ni arbeta med CSR på er arbetsplats?**
Respondent 4 klargör att de anställda förväntas tänka hållbart i allt! Både gällande varuvård, butikens interiör eller skylditdockor till exempel och att CSR har varit en grundbult i organisationen sen hen blev anställd. Respondent 5 är osäker på vilken förväntning företaget har på de anställda gällande CSR-arbetet i butik.

**Upplever ni att ni har tillräckligt stor kunskap om företagens CSR-arbete för att kunna upplysa kunder?**
Respondent 4 tycker det och förklarar vidare att hen har den kunskapen som behövs för att svara på kundernas frågor om tillverkning och material, annars finns det möjlighet att vända sig till intranätet eller butikschefer för hjälp. Dock förekommer det enligt respondent 4 inte frågor från kund särskilt ofta. Respondent 5 känner sig dock lite mer tveksam, men menar på att de inte får frågor gällande CSR så ofta. Vid frågor kan de dock hänvisa till hemsidan eller kolla upp informationen på intranätet om de själva inte kan svara på det.

**Hur upplever ni butiksanställda att ni är involverade i organisationens CSR-arbete?**
Båda respondenterna upplever att de inte känner sig så delaktiga i företagets CSR-arbete. Respondent 4 utvecklar och förklarar att det nog sköts från de ansvariga på huvudkontoret.
Känner ni att ni kan påverka genom att exempelvis ge konstruktiv kritik och förslag på förbättringar till ledningen gällande företagets CSR-arbete?

Respondent 4 beskriver att han tycker det och upplyser vidare att han alltid kan fråga sin butikschef vem man kan vända sig till för att föra vidare idéer och åsikter om vad som kan förbättras eller ifrågasätta något. En diskussion åt båda hållen är möjlig utifrån respondent 4.

"Jag upplever en väldig närhet till chefer, Vd:n och hela ledningen”

(Respondent 4).

Även respondent 5 beskriver att det är en öppen organisation och att det finns en stor möjlighet för de anställda att bidra med sina tankar och idéer.
5.0. ANALYS

Analysavsnittet redovisar resultatet och framför en tolkning av den kvalitativa undersökningen kring respondenternas svar kopplat till den teoretiska referensramen. Författarna har lagt stor vikt vid att försöka genomföra analysen ur ett objektivt synsätt och försökt att anamma en neutral inställning i tolkningen av informationen.

5.1. INTERN KOMMUNIKATION

För lättare förståelse presenteras de olika positionerna för respondenterna återigen i Figur 3:

Figur 3:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Benämning:</th>
<th>Position på företaget:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Respondent 1</td>
<td>CSR-assistent</td>
</tr>
<tr>
<td>Respondent 2</td>
<td>Butikschef</td>
</tr>
<tr>
<td>Respondent 3</td>
<td>Butikschef</td>
</tr>
<tr>
<td>Respondent 4</td>
<td>Butiksanställd</td>
</tr>
<tr>
<td>Respondent 5</td>
<td>Butiksanställd</td>
</tr>
</tbody>
</table>


"Vår ambition är att butiksanställda ska kunna svara på de flesta frågorna kring CSR och om de inte kan det så ska de kunna söka upp det lätt"

(Respondent 1).

Larsson (2014) poängterar också att ledningen bör förses med information om tillståndet i organisationen och om tillförlitligheten i nedatriktad informationsspridning. Det åtagandet uppfylldes inom den här organisationen enligt respondent 1. Hen skildrade hur ledningen försöker säkerställa att butikscheferna tar del av informationen som går ut gällande CSR-arbetet och samlar in frågor från butiker för att kunna informera om svaren. De har även upprättat ett dokument med vanliga frågor och svar som hjälp för personalen och genomfört en uppföljning i butikerna i hur de upplever kommunikationen gällande CSR-arbetet, vilket...


"Nu säger jag detta och det står jag för, en tung rapport funkar inte. Den hamnar längst ner på listan över alla saker jag måste ta in"

(Respondent 2).


Respondent 1 uppgav att det ska vara en självklar sak för de anställda att ha kännedom och kunskap om bakgrunden av plaggen som de säljer. Respondent 5 var däremot osäker på företagets förväntningar på de anställda gällande CSR-arbetet i butik. Hen påstod sig inte ha tillräckligt stor kännedom om CSR-arbetet för att kunna upplysa kunder eftersom det sällan kom på tal inom företaget. Det kan dock botta i den skiljaktighet som Brunton et al. (2015) beskriver mellan vad cheferna tror att de kommunicerar och vilka meddelanden de anställda tror att de får. Få respondenter kunde uttryckligen beskriva hur det dagliga arbetet med CSR skulle ske i butik, utan flera nämnande att det främst sker i produktionsledet. En känsla uppstår av att de anställda inte ser eller förstår sambandet mellan företagets idé kring CSR-arbetet, hur det ska användas i praktiken i butikerna och hur det ska kommuniceras ut till kunderna. Respondent 1 verkar trots den tydliga utformningen av kommunikationsprocessen vara
medveten om att kommunikationen främst brister mellan butik ut mot kund gällande bemötandet samt svar på frågor. De butiksanställda kan därmed inte anamma rollen som CSR-kommunikatörer vilket påverkar företagets viktigaste intressenter, kunderna. Fokus från huvudkontorets perspektiv bör därför riktas mer mot de anställda och den interna kommunikationen för att inte minska lönsamheten eller föröra kunderna. Utifrån de fyra olika aspekter som presenteras av Balogun och Hope-Hailey (2004), gällande vad företagets ledning bör ta hänsyn till beträffande intern kommunikation, framgick det i undersökningen diverse paralleller mellan respondenternas svar utifrån aspekterna:

*Vem ska kommunicera?*

Respondent 1 klargjorde i sitt svar att CSR-ansvarig samt regioncheferna är ansvariga för att kommunicera ut CSR-arbetet och dess budskap till butikerna där det senare är butikschefernas ansvar att se till att de butiksanställda tar del av informationen. Respondent 2 berättade dock hur information sällan kommer från regionchef utan nästan uteslutande från intranätet vilket övriga respondenter också uppgav. På frågan om vems ansvar det är att kommunicera till butiksanställda svarade respondent 2:

"Givetvis tycker jag att jag har det övergripande ansvaret i butik, men jag ska villigt erkänna att jag inte har tagit upp något om hållbarhet under de senaste mötena" (Respondent 2).

En problematik uppstår därför då empirin pekar på att regioncheferna och butikscheferna inte tar sitt ansvar att förmedla den interna kommunikationen kring CSR-arbetet och därmed riskerar de butiksanställda att inte ta del av all information. Eftersom Chen och Burns (2006) diskuterar hur hållbarhetstrenden växter sig starkare inom kläindustrin kanske många kunder aktivt väljer bort företagets varor om de inte upplyses om deras aktiva CSR-arbete. Därigenom kan företagets konkurrenskraft minska och riskera att tappa försäljning. Trots det upplever ledningen inte enligt respondent 1 att de måste uppmana varken butikschefer eller butiksanställda i butik att uppdatera sig angående budskap om CSR-arbetet på intranätet. De förväntas läsa det varje dag vilket respondent 4 bekräftade genom uttrycket:

"Det ingår i arbetet att vara uppdaterad via intranätet"

(Respondent 4).

Respondent 4 uppgav att informationen mottogs dels på eget initiativ och även på uppmaning av butikschef medan respondent 5 endast mottog information på uppmaning av sin butikschef ibland. Möjligtvis behövs det inom organisationen en specifik kommunikatör mellan de olika nivåerna för att säkerställa att samtliga parter tar del av informationen regelbundet. De främsta uppgifterna för kommunikatören skulle inom den interna kommunikationen vara att förmedla, pusha, påminna, kontrollera, följa upp och återkoppla.

✈ Vad ska kommuniceras?


✈ Hur ska kommunikationen ske?

som Welch och Jackson (2007) anser är mest lämpligt vid framförande av viktig information som inkluderar samtliga anställda. Det strider mot vad flera andra forskare anser är lämpligt då kommunikation som överförs genom en fysisk interaktion framkallar en tvåvägsdiskussion och möjlighet att ge feedback. Att diskutera CSR-arbetet mer på butikernas möten skulle kanske kunna bidra till att alla anställda blev mer involverade och intresserade av CSR-arbetet.

Utbildningarna som företaget bedriver för de anställda för att informera om CSR-arbetet har dock benägenhet för att variera i omfattning utifrån respondenternas svar. Enligt respondent 1 delas utbildningarna upp i två olika varianter för dem på butiksnivå; en obligatorisk mindre datorbaserad utbildning i CSR för alla vid nyanställning samt utbildningar för butikschefer inom exempelvis djurrätt när det uppkommer frågor. Samtliga respondenter bekräftade att de fått den obligatoriska datorbaserade utbildningen men ingen utav butikscheferna hade gått en utbildning i CSR. Respondent 4 berättade dock hur externa varumärken hos företaget ibland håller i kompetenshöjande utbildningar kring exempelvis tillverkning vilket inte ingår i företagets utbildningsverksamhet i dagstid. Klein (1994) skildrar hur anställda förväntar sig att bli utbildade och informerade om företagets arbete och förändering vilket respondent 4 ger stöd till eftersom han vill känna sig stolt över företagets värderingar och arbetssätt och han skulle därför gärna gå en utbildning i företagets CSR-arbete. En implementering av dessa vore kanske därför ett sätt att nå ut mer framgångsrikt med den interna kommunikationen.

**När ska kommunikationen ske?**

5.2. Tvåvägskommunikation


"Jag tycker att vår organisation har en öppen kommunikation mellan butik och huvudkontor och jag tror absolut vi kan påverka om vi skulle ha några idéer om CSR-arbetet" (Respondent 5).

Förmågan att ge förbättringsförslag diskuterar även Löhman och Steinholtz (2003) när de presenterar en idé att försöka få de anställda att vara med och utforma uppförandekoderna för att bli mer involverade i CSR-arbetet. Graden av involvering i CSR-arbetet hos de anställda på olika nivåer i organisationen redogjordes dock ur olika perspektiv från respondenterna. Respondent 1 förklarade att anställda i butik involveras mycket i arbetet kring CSR samtidigt som han svarade att de inte får så mycket idéer och förslag om det inte frågas efter det. Ett förslag på förbättring skulle därmed kunna vara att huvudkontoret regelbundet frågar efter förslag från butikerna. Endast respondent 3 på butiksnivå kunde bekräfta att de butiksanställda involveras mycket i CSR-arbetet. Respondent 2, 4 och 5 upplevde att CSR-arbetet är en process som sker på huvudkontoret och att de i butik inte känner sig involverade.

En intressant aspekt som sätter resonemanget ur en annan synvinkel är dock det faktum att samtliga som upplevde att de inte var involverade, också svarade att möjligheten för att påverka och vara delaktig i företagets CSR-arbete upplevdes som mycket stor. De bör därför framföra sina förslag på förbättringsmöjligheter eftersom de upplever brister i den interna


5.3. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
Kännedomen om begreppet CSR var relativt god bland respondenterna vilket tyder på att mycket av kommunikationen har nått fram. Grankvists (2009) föreställning om begreppet CSR med de tre dimensionerna inom ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvarstaggande bekräftades av respondent 1. Hen beskrev övergripande hur företaget tar hänsyn till både arbetsförhållanden samt innehar en miljömedvetenhet på samtliga nivåer i organisationen och stärkte även den ekonomiska aspekten då hen klargjorde att de utan sina leverantörer inte har någon verksamhet. Både respondent 2 och 3 fastställde att de förstått begreppets innebörd samt hur det appliceras inom företaget genom sina svar. I linje med Chen och Burns (2006) diskussion, där kundernas intresse för sociala och miljömässiga frågor och hållbart mode har ökat de senaste åren, svarade respondent 3:

"Jag tror att det är avgörande för ett så stort företag att bedriva CSR arbete för att det är i tiden och konsumenter blir mer och mer medvetna samtidigt som det ekologiska tänket med ekologiska varor har blivit stort de senaste åren bland konsumenter"  
(Respondent 3).

5.4. **Intern kommunikation av CSR**


Undersökningens empiri resulterade i en liknelse i Dawkins studie från 2005. Dawkins (2005) studie påvisade en ökad klyfta mellan företagets angivna principer och användningen utav dessa i praktiken. Samma fenomen kan till en viss grad påvisas i den här undersökningen då respondent 1 hävdade att de butiksanställda ska vara medvetna om bakgrunden för plaggen de säljer medan respondent 5 inte upplevde sig ha tillräckligt stor kännedom för att kunna upplysa kunder om företagets CSR-arbete i butik. Även det faktum att ledningen förväntar sig att samtliga anställda i butikerna dagen ska läsa om eventuella uppdateringar kring CSR-arbetet på intranätet förefaller också tendera till att inte stämma då både respondent 2, 3 och 5 erkände att de inte läser allt. Respondent 1 berättade hur ledningen säkerställer att butikschefer tar del av informationen för att kunna sprida vidare till anställda medan respondent 3 svarade:

"Jag känner att jag inte riktigt kan svara på vilket ansvar jag har att kommunicera företagets CSR-arbete. Jag känner själv att jag behöver sättas in mer i det för att kunna förmedla det"  
(Respondent 3).

Precis som Dawkins (2005) identifierade i sin studie bidrog även respondenternas svar i den här undersökningen till ett intygande om att det finns en tydlig tendens till att CSR-arbetet inte blir en del av en hel organisation om ingen mer utförlig utbildning ges till samtliga anställda inom organisationen. Respondent 1 beskrev hur HR avdelningen tillsammans med CSR-ansvarig utför djupgående utbildningar för de nyanställda som ska arbeta på...

Lindgreen et al. (2009) presenterar i ett av sina steg, inom sin teori med vägledning för chefer vid utförande och implementering av CSR-arbete, att det är mellanchefernas ansvar att bland annat övervaka personalens beteende samt kommunicera genomförandet av CSR. Dock svarade båda butikscheferna att de förväntar sig att de butiksanställda ska ta eget ansvar när det gäller att uppdatera sig om information via intranätet. Lindgreen et al. (2009) diskuterar även hur kontinuerlig kommunikation om CSR-åtaganden ökar medvetenheten om CSR vilket dock inte verkar gälla alla gånger i det här företaget. Samtliga bekräftade att kommunikationen kring CSR-arbetet uppdateras ofta och kontinuerligt men medvetenheten och kunskapen kring företagets CSR-arbete varierade starkt. En paradox uppstår därmed då de anställda upplever att de inte tar del av informationen tillräckligt samtidigt som samtliga bekräftade att all information finns tillgänglig på intranätet. Det handlar alltså om bristande tid, intresse och eventuellt svårhanterlig, dock inte svårtillgänglig, kommunikation. Lindgreen et al. (2009) lyfter även fram att kontinuerlig CSR-dialog är viktigt för att kunna bedriva en framgångsrik CSR-kommunikationsstrategi och respondent 3 visade på en välfungerade kontinuerlig kommunikation genom sitt citat:

"Jag har hela tiden en öppen dialog med mina anställda om allt och vi informerar och bollar idéer. Och det gör jag ju samtidigt i min tur med regioncheferna och huvudkontoret" (Respondent 3).
5.5. III-MODELLEN

Författarna för uppsatsen slås av det generella mönster som framträder ur empirin angående de anställdas skilda kunskapsnivåer kring CSR i butikerna. Exempelvis verkar respondent 4 och 5, som båda arbetar som butiksanställda dock i olika butiker, ha helt olika förkunskaper kring ämnet. Respondent 4 verkade ha mer kunskap om vad som förväntades av hen på arbetsplatsen gällande hållbarhetsarbete och ha tillräckligt med information för att kunna kommunicera ut CSR-arbetet till kunderna. Respondent 5 verkade å andra sidan mer osäker på vilken roll som förväntades av hen i butiken och i kommunikationen av CSR-arbetet ut till kunderna. En utav anledningarna kan vara att författarna använde benämningen ”CSR-arbete” vilket vissa utav respondenterna kanske inte var bekanta med. Hade uttryck som ”ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvarstagande”, ”hållbarhetsarbete” eller ”företagsansvar” tillämpats i studien hade respondenterna möjligtvis fått en annan uppfattning. Författarna skulle, utifrån det generella mönstret, vilja presentera ett teoretiskt bidrag till fenomenet kring intern kommunikation angående CSR-arbete med ”iii-modellen” i Figur 4. Modellen grundar sig på ett samband mellan involvering, informering och intresse mellan butikschefer/butiker och butiksanställda.

Figur 4:

![Diagram](image)

förmedla budskap kring CSR-arbetet i företaget är väldigt individuellt och varierar från person till person. Eftersom majoriteten utav informationen skulle absorberas på eget intresse, bevåg och initiativ kan fallenheten för att informationen inte mottas förekomma om dessa inte föreligger. Det faktum att respondent 5 inte upplevdes som insatt i företagets CSR-arbete, för att de sällan pratade om det, kan anknytas till Nurkka och Rauvas (2010) diskussion som hävdar att en misslyckad intern kommunikation kan bidra till en omotiverad personal som känner sig frånkopplade från ledningen. Respondent 4 å andra sidan upplevdes vara insatt i företagets CSR-arbete vilket kan grunda sig i hans butikschefs intresse genom uttrycket:

"Vår butikschef är väldigt mån om att vi ska få all information vi vill ha och behöver och att vi får gå på utbildningar"

(Respondent 4).


6.0. SLUTSATS

Följande kapitel förklarar det slutgiltiga resonemanget och resultatet där avsikten är att svara på och sumiera syftet samt frågeställningen. Introduktion av angreppssätt som växt fram under arbetsprocessen som förslag på vidare forskning i framtiden presenteras även.

Avsikten och syftet med studien var att skapa en ökad förståelse för hur den interna kommunikationen fungerar mellan ledning och butiksnivå gällande budskap och arbete kring CSR inom ett anonymt modeföretag. Till följd av resultatet fanns även en önskan om att utreda om det förekommer brister i den interna kommunikationen angående CSR-arbetet. Frågeställningen som uppkom sprungen ur syftet lös ”Hur fungerar den interna kommunikationen kring CSR-arbetet inom ett modeföretag?”. Undersökningsstudien kan genom sammanställning av teorier, insamlad empiri och relevant analys skapa en ökad förståelse för syftet och identifiera några av de brister som uppkommer inom organisationen gällande den interna kommunikationen kring CSR-arbetet.

Författarna tolkar att mycket av den centrala delen för ett företags interna kommunikation kring CSR-arbetet återfinns i butikshefners roll. Om butikshefnera enligt iii-modellen är involverade, informerade och intresserade av företagets CSR-arbete tenderar även butiksanställda att vara det. Det resulterar i att företag på ett effektivt sätt kan använda sina butiksanställda som CSR-kommunikatörer ut mot kunderna. När företag inte flätar in CSR-arbetet med den dagliga verksamheten och iii-modellen inte återfinns hos butikshefnera kan det leda till att deras butiksanställda inte lika lätt kan anamma rollen som CSR-kommunikatörer ut mot kunderna. Modeföretaget som ligger till grund för den här studien bör, enligt författarna, förbättra sin interna kommunikationsprocess genom att förslagsvis förse en mer tillgänglig och lättshanterlig informations- och kunskapsspridning, utbildningar i fysisk form samt påtryck från ledningen att samtliga ska ta del av informationen regelbundet. I dagsläget verkar informationen kring CSR-arbetet ofta prioriteras bort av butikshefnera i undersökningen vilket kan påverka de butiksanställda som kanske inte blir lika upplysta som ledningen önskar att de ska vara. Avslutningsvis skulle det kunna bidra till att budskapet om CSR-arbetet inte når ut till kunderna.
6.1. DISKUSSION


En annan aspekt kan även vara att företaget i dagsläget är lönsamt och inte har reflekterat över kopplingen mellan lönsamheten och att använda anställda som CSR-kommunikatörer. Det framgick även ur respondenternas svar att företaget förmodligen bedriver CSR-arbete främst på grund av den yttre pressen från omvärlden. Dessutom gavs författarna en övergripplig uppfattning av att den interna kommunikationen, i synnerhet tvåvägskommunikationen, kring CSR-arbetet verkar fungera bra inom organisationen. Trots diverse brister lyfte respondenterna fram företaget i en positiv anda och hyllade företagens frånvaro av en strikt hierarkisk organisation. Samtliga respondenter uppskattade den existerande närheten, lyhördheten, möjligheten att påverka och den befintliga samhörigheten.

6.2. FÖRSLAG PÅ FORTSATTA STUDIER

Det finns inom ämnet för studien stort potential för fortsatt forskning eftersom användningen av CSR växer sig allt starkare inom företagsvärlden och vikten av intern kommunikation ut mot intressenterna blir mer och mer essentiell. Förslag på ytterligare forskning skulle vara att vidareutveckla denna studie genom att tillämpa ett bredare urval med större antal respondenten från ett större geografiskt område samt från flera olika butiker. På så sätt skulle studien kunna bidra till en överföring för organisationen och ett tydligare resultat skulle kunna urskiljas, främst kring vilket ansvar butikscheferna innehar gällande implementeringen och kommuniceringen av CSR-arbetet.
En annan intressant möjlighet skulle även kunna vara att intervjua regioncheferna och få deras perspektiv på fenomenet då de anses vara en del av den interna kommunikationen kring CSR. Ytterligare en spännande aspekt hade varit att jämföra den interna kommunikationen kring CSR-arbetet inom flera olika organisationer för att upptäcka eventuella skillnader eller likheter. Att studera samma fenomen mellan olika länder skulle också vara en fascinerande infallsvinkel. Det hade varit intressant att undersöka iii-modellens samband mer utförligt för att eventuellt kunna upprätta en mer etablerad teori kring företeelsen. En vidare djupare undersökning med fokus på eventuellt samband mellan en bristfällig intern kommunikation och ett företags effektivitet skulle också vara relevant och betydelsefull. Att undersöka företagets legitimitet med anknytning till eventuell löskoppling inom den interna kommunikationen kring CSR-arbetet hade också varit en intressant aspekt.
7.0. Referenser


Brunton, M. och Eweje, G. och Taskin, N. (2015). "Communicating corporate social responsibility to internal stakeholders: Walking the walk or just talking the talk?”. Business strategy and the environment.


8.0. BILAGOR

Följande bilagor låg till grund för de semistrukturerade intvjuerna med de fem olika respondenterna inom företaget.

8.1. BILAGA 1

8.1.1. INTERVJUGUIDE TILL HUVUDKONTORET

1. Vad har du för position på företaget?
2. Hur länge har du haft den positionen i företaget?
3. Berätta om hur ert CSR-arbete genomsyrar den dagliga verksamheten?
   Vad för CSR-arbete och på vilken nivå i företaget?
   Hur länge har arbetet pågått?
   Har ni någon policy eller liknande för att förklara hur detta sker?
   Berör ert CSR-arbete medarbetarna?
4. Vad är den främsta drivkraften för att ni bedriver CSR-arbete?
5. Vem eller vilka är era viktigaste intressenter i företaget?
6. Vem eller vilka är ansvariga för att kommunikationen kring CSR-arbetet når ut från ledning till butikerna?
7. Hur fungerar den interna kommunikationen kring företagets CSR-arbete?
   Genom vilka nivåer?
   Har ni utbildningar för anställda i butik om CSR-arbetet? Varför/varför inte? Hur ofta?
   Är de frivilliga eller obligatoriska?
   Finner ni några brister med denna kommunikationsprocess?
   Är det något ni saknar i kommunikationsväg?
8. Hur lång tid tar det ungefär att kommunicera ut nya budskap inom ert CSR-arbete från ledning till butikerna?
9. Hur involveras anställda i butikerna i CSR-arbetet?
   Om de inkluderas, varför anser ni att det är viktigt?
   Om de utesluts, varför inkluderas de inte?
10. Hur sker uppföljningen och återkopplingen av butikernas arbete med CSR?
11. Vilka möjligheter finns det för de anställda i butik att vara delaktiga i CSR-arbetet?
   Ex. genom att utforma policys, ge förslag, konstruktiv kritik och bli involverade.
12. Finns det något ni önskar att tillägga?
8.2. BILAGA 2

8.2.1. INTERVJUGUIDE TILL BUTIKSCHEFERNAS

1. Vad har du för position på företaget?
2. Hur länge har du haft den positionen i företaget?
3. Berätta om företagets CSR-arbete?
   *Hur arbetar ni med CSR-arbetet i butik?*
   *Vad för CSR-arbete och på vilken nivå i företaget?*
   *Hur länge har arbetet pågått?*
   *Har ni någon policy eller liknande för att förklara hur detta sker?*
   *Berör ert CSR-arbete medarbetarna?

4. Hur fungerar den interna kommunikationen kring företagets CSR-arbete?
   *Hur får ni reda på CSR-arbetet?*
   *Har ni utbildningar för anställda i butik om CSR-arbetet? Varför/varför inte? Hur ofta?*
   *Är de frivilliga eller obligatoriska?*
   *Sker det genom ex. intranät, internutbildning, nyhetsbrev, möten, annat?*
   *Finner ni några brister med denna kommunikationsprocess?*
   *Är det något ni saknar i kommunikationsväg?

5. Vilket ansvar har ni att kommunicera företagets CSR-arbete?
   *Om ansvar, på vilket sätt?*
   *Om inget ansvar, ansar ni att ni skulle behöva mer ansvar?*
   *Uppmuntras ni av ledningen till att kommunicera ert CSR-arbetet till din butik?

6. Upplever ni att ni får tillräckligt med information om företagets CSR-arbete?
7. Hur lång tid upplever ni att det tar att få information om nya budskap och förändringar?
8. Hur involveras anställda i butikerna i CSR-arbetet?
   *Vilket ansvar har ni angående deras involvering?

9. Hur sker uppföljningen och återkopplingen av butikernas arbete med CSR?
10. Vilka möjligheter finns det för de anställda i butik att vara delaktiga i CSR-arbetet?
    *Ex. genom att utforma policys, ge förslag, konstruktiv kritik och bli involverade.

11. Finns det något ni önskar att tillägga?
8.3. Bilaga 3

8.3.1. Intervjuguide till butiksanställda

1. Vad har du för position på företaget?
2. Hur länge har du haft den positionen i företaget?
3. Vilken kändedom har ni om begreppet corporate social responsibility (CSR)?
4. Vilken kändedom har ni om CSR-arbetet i företaget?
   
   *Hur arbetar ni med CSR-arbetet i butik?*
   *Hur länge har arbetet pågått?*
   *Har ni någon policy eller liknande för att förklara hur detta sker?*
   *Anser ni att ni behöver en ökad kändedom? Varför/varför inte?*

5. Hur fungerar den interna kommunikationen kring företagets CSR-arbete?
   
   *Hur får ni reda på CSR-arbetet?*
   *Sker det genom ex. intranät, internutbildning, nyhetsbrev, möten, annat?*
   *Finner ni några brister med denna kommunikationsprocess?*
   *Är det något ni saknar i kommunikationsväg?*

6. Hur tar ni del av företagets CSR-arbete?
   
   *På eget initiativ?*
   *På uppmaning av butikscheft och/eller ledning?*

7. Hur ofta får ni information om nya budskap inom CSR-arbetet?

8. Hur förväntas ni arbeta med CSR på er arbetsplats?
   
   *Har ni möjlighet att förmedla kunskap om företagets CSR-arbete till kunderna?*
   *Hur arbetar ni med CSR-arbetet i butik?*
   *Hur länge har arbetet pågått?*
   *Har ni någon policy eller liknande för att förklara hur detta sker?*

9. Hur upplever ni att ni som butiksanställd är involverad i företagets CSR-arbete?

10. Vilka möjligheter finns det för er att bli delaktiga och påverka genom att exempelvis ge konstruktiv kritik och förslag på förbättringar till ledningen gällande företagets CSR-arbete?

11. Finns det något ni önskar att tillägga?