



Integrerad CSR: En fallstudie på Löfbergs internkommunikation och Corporate Social Responsibility

Integrated CSR: A Case study on Löfbergs Internal Communication and Corporate Social Responsibility

Av: Tobias Svensson, Jens Kassow

Institution: Geografi, medier och kommunikation, Karlstad universitet

Kurs: Forskningsmetoder och självständigt arbete,

Utbildningsprogram: Information- och PR-programmet

B-uppsats, 7,5 hp

Examinator: Theo Röhle

Datum: 22 April 2016

Förord

Vi vill skicka ett stort tack till våra handledare Henrik Örnebrink och Theo Röhle som varit ett stort stöd för oss under uppsatsens gång. Vi uppskattar verkligen all hjälp vi fått från er.

Ansvarsfördelning

Här nedan kommer en hänvisning till vilken författare som är ansvarig för vilka delar i uppsatsen och forskningen.

Tobias: Ansvarig för uppsatssidor: 1-23, 31-51.

Skapandet av intervjumanual: medarbetarna och ledningen.

Intervju med den rosterianställda.

Jens: Transkriberingar och renskrivningar av alla intervjuer

Intervjumanual: Medarbetarna och Ledningen

Utförande av tre intervjuer

Ansvarig för uppsatssidor: 24-31.

Sammanfattning

Corporate Social Responsibility är ett begrepp som betyder att organisationer tar ansvar för hur de påverkar samhället ekonomiskt, socialt och miljömässigt. Det blir allt vanligare förekommande bland organisationer och i framtiden kommer troligtvis fler organisationer engagera sig i CSR-frågor. I denna studien har vi valt att göra en "best case study" där vi undersöker hur en organisation med framgångsrikt CSR-arbete kommunicerar och integrerar det i verksamheten. Ett företag som vi ansåg vara ett föredöme var kaffeproducenten Löfbergs. Syftet med studien är att undersöka hur Löfbergs integrerar sitt CSR i verksamheten och hur den kommuniceras till de anställda. För att svara har vi utgått från frågeställningen:

- Hur konkretiserar Löfbergs ett vagt begrepp som CSR i verksamheten och gör det förståligt för medarbetarna?
- Hur genomsyrar Löfbergs CSR-arbetet internt genom hela organisationen?
- Hur påverkar den interna kommunikationen verksamheten?
- Måste man engagera personalen i CSR-arbetet, och spelar det någon roll om de anställda delar samma värdegrund?

För att få reda på våra svar har vi använt oss av kvalitativa semistrukturerade intervjuer, då vi intervjuar fyra stycken anställda på Löfbergs. Två av dessa arbetar i ledningen och de andra två arbetar med service och produktion. De fick svara på frågor utifrån två separata intervjumanualer beroende på vilken grupp de tillhörde, ledningen eller medarbetarna. De i ledningen fick svara på frågor om hur de vill framföra sin kommunikation, och hur de uppfattar organisationen. Den andra gruppen fick svara på frågor hur de uppfattar organisationen i helhet, deras hållbarhetsarbete och dess kommunikation.

Teorierna i vår undersökning bygger främst på tidigare forskning ur ett organisationsperspektiv kring CSR och dess fördelar, kulturbyggande, storytelling i organisationer, identitetskapande och employee engagement. Teorierna belyser hur genuint CSR-arbete skapas inom en organisation, främst genom integrering av CSR i verksamheten som både påverkar organisationstrukturerna, organisationskulturen och medarbetarnas arbetsuppgifter. Vår analys visar att Löfbergs har lyckats skapa en organisation där

medarbetarna och ledningen delar samma värdegrund och synsätt, vilket gör att ledningen och medarbetarna kan röra sig åt samma mål. Detta möjliggörs genom en internkommunikation som speglar den faktiska verksamheten.

Slutsaten av vår studie visar att Löfbergs har konkretiserat och integrerat begreppet CSR för medarbetarna genom att göra det en del av företagskulturen och organisationens struktur. Genom att anpassa CSR-arbetet till en lokal kontext och integrera medarbetarna i arbetet gör de idén till någonting fysiskt och konkret. Den interna kommunikationen blir central för Löfbergs CSR-arbete, då den hjälper till att bygga och förstärka värdegrunden inom den befintliga kulturen. Den interna kommunikationen blir också en av grunderna för den externa kommunikationen som till viss del kommuniceras av Löfbergs "självutnämnda" ambassadörer.

Nyckelord: CSR, organisationskultur, employee engagement, Löfbergs, internkommunikation, fallstudie.

Abstract

Corporate Social Responsibility is a term that means that organizations take responsibility for the implications that their business have on society, such as the social, economic or environmental impact. The term is becoming more common among organizations. In the future more organizations will likely get involved in issues regarding CSR. In this study we have chosen to do a "best case study" where we investigate how an organization with successful CSR management operate, communicate and integrate CSR within the organization. One company with excellent and successful CSR is the coffee manufacturer Löfbergs. The purpose of this study is to examine how Löfbergs integrate CSR in their organization and how it is being communicated to its workers. We have based our study on the following questions:

- How do the organization concretize a vague term such as CSR to its workers?
- How is CSR integrated within the entire organization?
- How does the internal communication affect the organization?

- Must the organization engage the workers in their CSR and does it matter if the workers share the organization's values?

In order to investigate the problem we have chosen the qualitative research method of semistructured interviews, where we have interviewed four employees at Löfbergs. Two of them work with the top management, while the other two work with service and production. These groups (management and workers) got to answer questions based on two separate interview manuals, depending on if they worked with the management or worked on the floor. The management were asked questions about how they wanted to communicate and how they interpreted the organization. The workers answered questions concerning how they interpret the communication from the management and how they interpret the organization itself.

Our investigation is based upon earlier theories and research from an organizational perspective that concerns CSR, storytelling, organizational cultures, corporate identity and employee engagement. The theories highlight how an organization creates genuine CSR within, mainly through translation processes that affects the corporate structure and the employees on a daily basis. Our analysis indicates that Löfbergs has successfully created an organization where the workers and management share the same values, which allows different parts of the organization to strive for the same goals. This is possible through the company's internal communication.

Our conclusion is that Löfbergs has concretized and integrated CSR within the company by making CSR a vital part of the company structure and culture. By adapting CSR to the company's local context and the workers daily tasks Löfbergs makes the CSR work physical and concrete. The internal communication becomes a central part of the CSR work because it allows Löfbergs to build and enforce the values within the already existing culture.

The internal communication also becomes the foundation for the external communication that is communicated by Löfbergs "self-appointed" ambassadors.

Keywords: CSR, organizational culture, employee engagement, Löfbergs, internal communication, case study

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	8
1.1 Bakgrund.....	9
1.2 Syfte.....	10
1.3 Centrala begrepp.....	10
1.4 Avgränsning.....	12
1.5 Frågeställning.....	12
2. Tidigare forskning.....	13
2.1. Varför CSR?.....	13
2.2. Företagsidentitet.....	14
2.3. Translationprocesser.....	14
2.4. Den individuella tolkningen.....	16
2.5. Att bygga relationer.....	17
2.6. Intern kommunikation blir extern kommunikation.....	18
2.7. Vad engagerar medarbetare.....	18
3. Metod.....	19
3.1 Motiv för val av metod.....	19
3.2 Urval & bortfall.....	19
3.3 Operationalisering.....	20
3.4 Kritik mot metod.....	21
3.5 Alternativa metoder & komplement.....	22
3.6 Validitet & reliabilitet.....	22
3.7 Etiska ställningstaganden.....	23

4. Resultat.....	24
4.1 Intervjuer med ledningen.....	24
- Värdegrund.....	24
- Organisationskultur.....	25
- Hållbarhet.....	26
- Kommunikation.....	26
- Ambassadörskap.....	27
4.2 Intervjuer med ledningen.....	28
- Värdegrund.....	28
- Organisationskultur.....	28
- Hållbarhet.....	29
- Kommunikation.....	30
- Ambassadörskap.....	30
5. Diskussion.....	31
5.1. Integrera CSR i verksamheten.....	31
5.2. “Löfbergsandan”.....	33
5.3. Engagemang, en del av Löfbergsandan.....	34
5.4. Hållbarhet, en del av identiteten.....	36
5.5. Löfbergs kommunikation.....	37
6. Slutsats.....	38
6.1: Brister i forskningen.....	42
6.2: Framtida forskning.....	42
7. Implikationer på samhälle & yrkesliv.....	43

Referenser	44
Bilagor	47

1. Inledning

I dag är det många organisationer som visar engagemang kring olika politiska frågor och kommunicerar sitt ansvar gentemot samhället. Detta ansvar kallas för Corporate Social Responsibility (CSR) och innefattar socialt, ekonomiskt och miljömässigt ansvar.

Begreppet CSR har aldrig varit så påtagligt som nu. Organisationer startar CSR-projekt, anställer personer som sitter med dessa frågor på heltid. Detta för att förbättra organisationens relation till hållbarhetsfrågor för att försäkra sig om att deras verksamhet är så hållbart som möjligt, på ett miljömässigt, socialt och ekonomiskt plan. I CSR Spotlight Report 2010 (citerad i Göthberg, 2011) så kommunicerade år 2009 95% av de största företagen i Europa om sitt CSR-arbete på sin hemsida. CSR-reporten PMG:s International Survey 2008 (citerad i Göthberg, 2011) hävdar att 92% av de största företagen i Europa har börjat med CSR-rapportering.

Vad är CSR? Vi använder oss av följande definition: “...*en process då en organisation tar på sig ansvar för dess handlingar och uppmuntrar positiva handlingar som gynnar miljön, konsumenter, anställda, samhällen och alla andra som anses vara organisationens intressenter.*” (McWilliams & Siegel, 2001)

Dock innefattar detta inte handlingar som utförs på grund av lagkrav. Oftast associeras dessa handlingar med progressiva framsteg som företag tar för att värna om en bättre värld (McWilliams & Siegel, 2001). I dag förväntas företag och organisationer arbeta med CSR, främst p.g.a. påtryckningar om hållbarare förhållningssätt från regeringar och konsumenter. Detta har resulterat i att många organisationer har skapat speciella avdelningar med syfte att jobba enbart med CSR i olika former. Detta arbete blir ofta kopplat till deras produkter, service och värdegrund (Morsing & Beckmann, 2006; Göthberg, 2011).

Ett företag som är kända för att arbeta med CSR är kaffeproducenten Löfbergs, mer känd som Löfbergs Lila. Företaget grundades 1906 i Karlstad och bedriver försäljning i sju länder under olika varumärken. Koncernen Löfbergs består av elva andra bolag inom logistik, produktion och service. De omsätter årligen 1,5 miljarder svenska kronor och är därmed en av de främsta

kaffeproducenterna i Sverige. År 1995 kom det första lasset av ekologiskt kaffe och i dag är Ljöfbergs de största importörerna av ekologiskt- och Fairtrade-märkt kaffe. (Ljöfbergs, 2015) I dag jobbar Ljöfbergs mycket med märkning och samarbete med organisationer i sitt CSR-arbete. 2001 startade de med fyra andra familjeägda kaffeföretag samarbetet *“International Coffee Partners”* med målet att förbättra villkoren för odlarna och deras familjer. En stor majoritet av deras produkter har en rad olika märkningar, som exempelvis Fairtrade, KRAV, och ekologiska märkningar. De arbetar också långsiktigt genom att sätta upp hållbarhetsmål inför framtiden

- Mål om 100% förnybar energi senast 2020.
- 40% kvinnliga cheferna senast 2020.
- Minska klimatpåverkan med 40% senast 2020.
- 100% av allt sortimentet ska ha någon form av märkning senast 2020. (Ljöfbergs, 2015)

1.1 Bakgrund

Ljöfbergs är allmänt kända i Sverige för att ha ett genuint och bra CSR-arbete.

De är framstående i många anseenden och arbetar väldigt hårt med hållbarhet på olika samhällsnivåer, allt ifrån miljö till social hållbarhet. Eftersom att Ljöfbergs är framstående inom CSR valde vi att göra en “best case study” för att se hur de arbetar med CSR i deras egna verksamhet. Dock är begreppet CSR ett väldigt stort och abstrakt begrepp eftersom det inte är specifikt och kan därmed appliceras lite överallt. Om vi återgår till vår definition av CSR kan vi få en klarare bild utav detta. *“...en process då en organisation tar på sig ansvar för dess handlingar och uppmuntrar positiva handlingar som gynnar miljön, konsumenter, anställda, samhällen och alla andra som anses vara organisationens intressenter.”*

(McWilliams & Siegel, 2001)

Med denna definition skulle småskalig pappersåtervinning kunna ses som CSR, men det är knappast någon organisation som skryter med detta på deras hemsida. Detta fick oss att fundera på hur man gör ett så abstrakt koncept som CSR förståeligt bland medarbetarna så det i slutändan blir till påtagliga handlingar för en bättre värld. Hur integrerar Ljöfbergs det i hela verksamheten genom den interna kommunikationen?

1.2 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur Löfbergs integrerar CSR i verksamheten och hur den kommuniceras till medarbetarna.

1.3 Centrala begrepp

Arbetsroller: När vi pratar om medarbetare, ledningen och anställda/personalen syftar vi till tre olika grupper. Ledningen syftar vi till de människor som styr verksamheten, exempelvis chefer och andra som fattar stora beslut. Medarbetarna syftar till de som inte har något befogande att styra verksamheten. Personal och anställda syftar till alla personer som är verksamma i organisationen.

Kultur: Kultur som begrepp är väldigt brett och därför kommer vi avgränsa oss när vi pratar om kultur. I uppsatsen kommer vi använda oss av den social-antropologiska definitionen från boken "Cultures and organizations." *"Culture is a catchword for all those patterns of thinking, feeling and acting..."*. *"Not only activities supposed to refine the mind are included, but also the ordinary and menial things in life..."* (Hofstede, et al, 2010) Enligt boken uttrycker sig kulturer på ett flertal olika sätt:

1. **Symboler:** ord, gester, bilder, objekt som bär med sig mening för en viss grupp.
2. **Hjältar:** antingen levande eller döda, riktiga eller påhittade som har, eller hade önskvärda karaktärsdrag som agerar som en modell för önskvärd beteende.
3. **Ritualer:** kollektiva aktiviteter som anses vara socialt nödvändiga. Möten, hälsningar och liknande som uppmuntrar till grupptillhörighet.
4. **Värderingar:** Vad organisationen värdesätter, gott mot ont, säkerhet, mot farligt, moraliskt mot omoraliskt etc.

Företagskultur: Jones (1998) definierar företagskultur som *"The set of shared values and norms that control organizational members interaction with each other and with suppliers, customers and others outside the organization."* När vi pratar om företagskultur kommer vi

likställa den med begreppet kultur.

Identitet: Ordet identitet kan förklaras med frågan “Vilken grupp tillhör jag?”. Identiteten är grundat i både fysiska och immateriella begrepp. Kulturella aspekter som religion, nationalitet, språk, samt visuella aspekter kan ta form som ritualer, symboler och etnicitet. I det moderna samhället tillhör människor flera olika kulturer samtidigt och har därför flera olika identiteter, där de har möjligheten att byta mellan olika identiteter. (Hofstede, et al 2010) Individens identitet blir också påverkad genom bekräftelse av sin önskade eller tillskrivna identitet från utomstående. Genom att få positiv bekräftelse från en individ eller en organisation förstärks självbilden och ökar engagemanget för en grupptillhörigheten. Detta i sin tur leder till att individen fortsätter att anpassa sin egen identitet i relation till gruppen för att kunna stärka sin egna identifikation till gruppen genom sin självbild (Burke & Stets, 1999).

Personlighet: En organisation kan anses ha en personlighet. En organisations personlighet är summan av en organisations kultur och hur den styr organisationens beteende och agerande (Gillis, 2011).

Employee Engagement: det finns i dag ungefär 50 olika definitioner av employee engagement (Bridger, 2015). För vårt syfte har vi använt definitionen “byggandet av en engagerad kultur mellan organisationen och medarbetarna i syfte att uppnå hög produktivitet och höga vinster.” (Shuck, Wollard, 2009)

Storytelling: Storytelling är dramatiskt imiterande och skapande av handlingar utifrån mänskligt agerande (Kearny, 2002). Enligt Sinclair (2005) kan man se berättelser som ett medium. Detta medium har enligt forskning hög social närvaro och hög “media richness” (Förmågan av en kommunikationskanal att hantera information eller förmedla mening i ett meddelande). Detta tillsammans med faktumet att historier har förmågan att bära symbolisk mening gör att mediumet blir ett effektivt kommunikationsmedel. Storytelling har även förmågan att nå olika grupper, oavsett ålder, kulturer eller kön. (Gill, 2011)

Corporate Storytelling: Kaye, Wilkins, och Witherspoon (citerad i Gill, 2011) ser corporate storytelling som en process där man genom användandet av berättelser från perspektivet av människorna i verksamheten skapar ett meddelande, eller förstärker åsikter och beteende i organisationen. Detta kan göras genom att organisationen utgår från sin historia, framtidsvisioner, sociala relationer, eller arbetet i sig. Uttrycket ställer sig synonymt med storytelling.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa studien till en fallstudie på Löfbergs huvudkontor i Karlstad, där vi enbart kommer inkludera anställda på organisationen, därmed inga underleverantörer eller eventuell inhyrd arbetskraft. Studien kommer fokusera främst på hur ledningen på Löfbergs kommunicerar sitt CSR-arbete till medarbetarna i Karlstad. Hur medarbetarna uppfattar kommunikationen och vad deras syn är på organisationen? Hur de upplever sin egen påverkan på CSR-arbetet? Upplevelsen av påverkan på CSR-arbetet undersöker vi eftersom att vi vill se hur integrerat CSR-arbetet är i verksamheten. CSR-arbetet kommer ha fokus på Löfbergs miljö- och sociala ansvar, även ekonomiskt ansvarstagande *kan* komma att nämnas. Vi kommer också analysera kommunikation i form av ambassadörskap från medarbetarna som inte är en del av företagsledningen. Detta för att få en uppfattning om deras inställning kring organisationen, men också för att få en uppfattning om vad de kommunicerar externt och hur den informationen är kopplad till den interna kommunikationen.

1.5 Frågeställning

- Hur konkritiseras Löfbergs ett vagt begrepp som CSR i verksamheten och gör det förståligt för medarbetarna?
- Hur genomsyrar Löfbergs CSR-arbetet internt genom hela organisationen?
- Hur påverkar den interna kommunikationen verksamheten?
- Måste man engagera medarbetarna i CSR-arbetet och spelar det någon roll om medarbetarna delar samma värdegrund?

2. Tidigare forskning

2.1 Varför CSR?

Mycket forskning har haft fokus på fördelarna med att engagera sig i CSR och hur detta ska appliceras på organisationer för att de ska kunna utnyttja fördelarna. En av de stora anledningarna till att området är såpass utforskat på senare år är marknaden/konsumenterna vill att företagen ska engagera sig i hållbarhetsfrågor. I boken “Strategic CSR Communication” identifierar Morsing och Beckmann (2006) fem anledningar till varför företag engagerar sig i CSR.

1. Risk management: Genom att arbeta med organisationens värdegrund och beteende hos de anställda förebygger man skadligt och negativt beteende hos de anställda. Genom detta kan man undvika kostsamma juridiska processer. Detta är också gynnsamt för att det hjälper att bibehålla och bygga organisationens image och rykte, men även att bygga moral inom organisationen som förhindrar negativt beteende.

2. Organisationsfunktion: En organisations värderingar kan också hjälpa att stärka en organisation inifrån genom att uppmuntra engagemang och innovation. Syftet är att stimulera interna och externa intressenter genom att utstråla organisationens ideal. Detta kan stärka organisationen genom att den får det lättare att attrahera och bibehålla arbetskraft, samt att stärka relationer med olika intressenter.

3. Marknadsposition: En stark marknadsposition uppnås genom att företagets identitet och rykte kretsar kring deras värden. Genom detta kan man vinna tillit hos konsumenter, intressenter och samarbetspartners. Viktigt är att fokuset ligger på de externa relationerna.

4. Samhällsorienterad: Innebär att organisationen tar en ställning i samhällsfrågor för att skapa och bibehålla en image, eller skapa bra relationer med “icke-marknader” som regeringar, välgörenhetsorganisationer och mindre samhällsgrupper.

5. Att bättra sig: Vissa organisationer ser ett värde i “bara” att förbättra sig. Detta eftersom att de anser att organisationen har ett ansvar genemot samhället. Här ligger inte fokuset på de tidigare nämnda fördelarna med CSR, utan förbättring för förbättringen skull.

Detta kan ses som ett försök från organisationer att anpassa sig efter marknadens och samhällets förväntningar. Denna anpassningen är viktig eftersom att den skapar legitimitet för organisationen (Suchman, 1995). Men hur en idé mottas av organisationen beror inte bara på utomstående faktorer, som exempelvis vilka värden och normer som tvingas på företaget av marknaden. Det beror också på vilken identiteten som företaget har (Selznick, 1984).

2.2 Företagsidentitet

För att kunna förstå grunden till valet av organisationers CSR-arbete måste även förstå företagsidentitet. Balmer and Soenens (1998) ”teory of mind, soul and voice” förklarar hur företagsidentiteten består av mindre beståndsdelar som uttrycker sig både internt och externt, vilket senare tar uttryck som en “företagspersonlighet”. “Mind” representerar filosofi, strategi, bedrifter, “brand architecture”, ägarskap och historia. “The soul” representerar värdegrund, sub-kulturer, samhörighet och intern image. “The voice” reflekterar de fysiska aspekterna som organisationens kommunikationshandlingar, som delas in i kontrollbara, icke kontrollbara, indirekt kommunikation, symbolism, samt beteende från företaget och dess anställda. Identiteten blir enligt Brown (2006) uppbyggd, etablerad och spridd i och utanför organisationen genom berättelser som bygger upp identiteten.

2.3 Not lost in translation

För att kunna applicera CSR i en organisation krävs det att den ska passa in i organisationens kontext. För att göra detta använder man sig av translationprocesser. (Göthberg, 2011) Huvudprincipen i translationprocesser är att man plockar bort ursprungsidéen från dess ursprungliga kontext för att sedan bryta ner den i dess viktigaste beståndsdelar. Dessa beståndsdelar blir väldigt abstrakta och appliceras sedan i relation till organisationens lokala kontext genom exempelvis text, bild eller fysiska aktiviteter. (Czarniawska & Sevón 1996). Den nya kontexten i sig kommer påverka hur idén uppfattas av omgivningen. När idén

senare har stabiliserats kan den senare förflytta sig från den nyetablerade formen till en annan form (Czarniawska & Sevón). Enligt Göthberg (2011) finns det sex olika sorters translation-processer som används för att kunna anpassa CSR-idéer till en verksamhet.

1. Translation as co-optation: Innebär att man använder kunskap från externa verksamheter i sitt CSR-arbete. Dessa aktörer har en direkt påverkan på arbetet då de skapar innehållet och riktlinjer för arbetet.

2. Translation as formalizing: Här bestämmer en organisation hur de administrativt ska sköta en CSR-idé. Här bestämmer ledningen om man exempelvis ska tillsätta en CSR-chef, hur man ska arbeta med CSR, hur man hanterar extern och intern kommunikation för att aktivera personalen i arbetet.

3. Translation as de-coupling: Organisationen justerar deras presentation och betonar vissa aspekter som de vill belysa. Detta förändras beroende på publiken man vill kommunicera med. Målet med detta är att tillfredsställa olika målgrupper, dock kan budskapen vara motsägelsefulla. I praktiken behöver de inte ändra på organisationen för att ändra sin image.

4. Translation as incopiration: Organisationerna använder sig av vägledning eller ramverk skapade av legitima och välrespekterade organisationer. Genom att associeras med dessa välrespekterade aktörer skapas legitimitet för den egna organisationen. Genom detta presenteras organisationen på ett nytt sätt, men detta kräver att organisationen ändrar sitt arbetssätt, eftersom många av dessa organisationer kräver rapporter och uppföljning om deras arbete för att organisationen ska få associeras med deras varumärke.

5. Translation as localizing: innebär att man tar en global idé och gör om den för att passa in i den lokala miljön för att göra idéen relevant. Ofta kan man göra idéen relevant genom att sätta den i kontext till organisationens historia. Genom detta kan man arbeta in CSR i organisationens historia.

6. Translation as blending: Processen innefattar att man försöker blanda de existerande kulturerna, produkterna och tjänsterna i organisationen tillsammans med den nya idéen. Man

kan exempelvis använda sig av en värdegrund som basen för alla kulturer, handlingar, produkter och den service som organisationen erbjuder.

2.4 Den individuella tolkningen

Storytelling anses vara ett effektivt medium för kommunikation eftersom att det har hög social närvaro och hög "media richness" (Sinclair, 2005). Storytelling fyller många olika funktioner i en organisation eftersom det blir ett verktyg för att kunna överföra abstrakta idéer mellan människor. Detta kan appliceras på ett flertal olika områden i en organisation som exempelvis kulturbyggande och engagemangskapande bland medarbetare. Organisationer består av många olika medarbetare med många olika referensramar och olika sätt att tolka idéer, situationer och upplevelser. Nkomo och Cox (citerad i Brown, 2006) förklarar att om organisationen ska kunna tilltala en stor mångfald av människor krävs det att organisationen kan förse arbetarna med möjligheten att konstruera tolkningar som är i linje med deras olika identiteter.

Detta för att kunna möta förväntningarna och kraven som ställs från organisationens interna och externa intressenter.

Forskning visar att corporate storytelling är ett kraftfullt instrument för att bygga ett starkt engagemang inom en organisation. Genom att använda sig av meningsbyggande berättelser kan man bygga förståelse, förtroende och lojalitet till organisationen som stämmer överens med arbetarens tolkningar och uppfattningar. Utöver detta kan storytelling förstärka önskade värden inom organisationen och förstärka/uppmuntra dessa värderingar till en kultur inom organisationen. Storytelling anses också vara ett effektivt kommunikationsmedel eftersom att det möjliggör för individen att göra självständiga tolkningar som stämmer överens med organisationens värden och varumärke (Gill, 2014). Simmons (2006) argumenterar att berättandet av meningsfulla historier måste skapa tro, i vår fall tro i organisationen. Det är tro som bygger förtroende och lojalitet till organisationen. Tro behöver integreras i en historia för att dess idéer ska kunna föras vidare effektivt. Historierna inspirerar de olika intressenterna och får dem att komma till samma slutsats som berättaren bestämt. Däremot är det upp till lyssnaren att tro på budskapet, och därmed utföra de önskade handlingarna berättaren vill att budskapet ska generera. Om lyssnaren får chansen att komma till "sin egna" slutsats på ett

självständigt sätt blir deras egen slutsats mer värderad än berättarens slutsatsen. (Simmons, 2006)

Storytelling är också kulturbyggande eftersom att berättelser skapar kulturer och identiteter (Brown, 2006) Alla organisationsmedlemmar är delägare i kulturen. Dessa medlemmar bidrar med historier som bygger upp kulturen inom organisationen. När historier tillkommer och förändras kommer även kulturen att ändras (Boyce, 1996). Därför kan man se kulturer som komplexa, eftersom att de är ständig förändring. Organisationens kultur påverkas därmed ständigt av ett flertal berättelser som baseras på inviders uppfattningar, erfarenheter om "verkligheten".

Men, för att storytelling ska vara effektivt kommunikationssätt krävs det att berättelsen stämmer överens med organisationens mål för att få önskad effekt. För medarbetarna blir dessa historier en möjlighet att ta ägarskap av historien som framställs, då de får möjligheten att applicera historien i relation till sina egna erfarenheter och uppfattningar. Budskapet kan även förstärkas av medarbetarna själva som berättar vidare historien, vilket stärker förståelsen för varumärket och det interna anseendet. Medarbetare som har förståelse för organisationens värden och samtidigt har ett starkt engagemang utgör en bra plattform för kommunikation till organisationens interna och externa intressenter. Detta gör att de stärker det interna varumärket till medarbetare, eller stärker varumärket till externa intressenter som kunder (Gill, 2014).

2.5. Att bygga relationer

I dag finns ett stort fokus inom internkommunikationen att bygga relationer, vilket är grunden för organisationers prestation. Enligt "The employee customer-profit chain" (Rucci, Kirn, & Quinn, 1998) förklarar att organisationens prestation beror på hur dess anställda upplever organisationen och hur de blir behandlade av deras chefer. De anställda som blir bra behandlade av sina chefer har större sannolikhet att ge sina kunder bra service. Enligt Gillis (2011) bör cheferna engagera medarbetarna för att medarbetarna och organisationen ska arbeta mot samma mål. Genom ett bra internt rykte skapar man förutsättningar för ett bra externt rykte. Dowling (2006) menar att man ska se internt och externt rykte som en tillgång

för organisationen. Han argumenterar att både bra organisationshistorier och rykte är baserat på bra moral, bra beteende och ett värdefullt uppdrag/mål som är passande för både interna och externa intressenter. Även detta rykte, som med alla tillgångar, förlorar värde över tid. Därför måste man upprätthålla ryktet kontinuerligt med god kommunikation och goda handlingar.

2.6 Intern kommunikation blir extern kommunikation

Den interna kommunikationen lägger grunden för det interna och externa anseendet av en organisation. Syftet med den interna kommunikationen är att uppmuntra engagemang och en känsla av tillhörighet. Genom internkommunikation stärker man organisationens värderingar, vilket i sin tur representerar varumärket. Från arbetarens perspektiv jämförs kommunikationen med hur organisationen agerar för att skapa en intern bild av organisationen. Det är denna bild som avgör den interna lojaliteten till företaget. Det interna hänger även ihop med det externa anseendet av organisationen. (Welch & Jackson, 2005). Detta eftersom att organisationens interna anseende kan likställas med den externa image:en (Gotsi and Wilson, 2001). De anställdas uppfattning och attityd till organisationen är grunden för hur de anställda representerar en organisation till utomstående (Johnston and Everett (2012). Genom att arbeta med interna relationer kan man bygga upp ett bra internt och externt rykte som faller i linje med organisationens värderingar (Dowling, 2006).

2.7 Vad engagerar medarbetare?

Ett centralt ord som framkommer när vi pratar CSR och internkommunikation är engagemang. Detta är centralt för att CSR-arbetet ska uppfattas som genuint och legitimt. Vad skapar engagemang hos de anställda? I en rapport från företaget Towers Perrins (citerad i Gillis, 2011) identifierar de och rankar de faktorer som mest påverkar employee engagement:

- 1:** Senior management interest in employees' well-being
- 2:** Challenging work
- 3:** Decision-making authority
- 4:** Evidence that the company is focused on customers
- 5:** Career advancement opportunities

- 6: Company reputation as a good employer
- 7: A collaborative work environment
- 8: Resources to get the job done
- 9: Input on decision making
- 10: A clear vision from senior management about future success

3: Metod

3.1 Motiv för val av metod

För att få de djupgående svar som krävs för att svara på vårt syfte och våra forskningsfrågor ansåg vi att semi-strukturerade intervjuer var den bäst lämpade metoden. Detta då vi är intresserade av att få fram komplexa och djupgående svar från de anställda som baseras på deras egna personliga uppfattningar och erfarenheter. Vårt metodval tillåter oss att även få in övrig information som kan kommuniceras genom kroppsspråk och ton.

Vårt syfte med studien var att undersöka hur Löfbergs integrerar CSR i verksamheten och hur den kommuniceras till medarbetarna. För att kunna besvara vårt syfte krävdes det att vi gjorde relevanta frågeställningar i relation till detta. Dessa blev våra frågeställningar:

- Hur konkretiserar Löfbergs ett vagt begrepp som CSR i verksamheten och gör det förståligt för medarbetarna?
- Hur genomsyrar Löfbergs CSR-arbetet internt genom hela organisationen?
- Hur påverkar den interna kommunikationen verksamheten?
- Måste man engagera personalen i CSR-arbetet, och spelar det någon roll om de anställda delar samma värdegrund?

3.2 Urval & Bortfall

Målet var att försöka få en så bred förståelse för verksamheten som möjligt genom att intervjua både delar av ledningen, samt de som arbetar med produktion och service. Val av intervjuobjekten var huvudsakligen baserat på vilken yrkesroll respondenterna hade, samt att de hade jobbat inom verksamheten längst av de med samma eller liknande yrkesroller. Vi ville även att intervjuobjekten skulle ha tillräckligt med erfarenhet i yrkesrollen så att de

kunde berätta om förändringar i verksamheten som är relevanta för att kunna se om CSR har förändrat verksamheten.

Först identifierade vi de yrkesroller som var relevanta för studien, vilket ledde till att vi identifierade den CSR-ansvarige och kommunikationschefen som centrala delar för kommunikationen av CSR-arbetet i verksamheten. Därefter ringde vi växeln på Löfbergs för att boka in två separata träffar med dessa. Genom ledningens kunskaper och erfarenheter kunde vi kartlägga hur de använder kommunikation för att förmedla organisationens idéer och värderingar om CSR till medarbetarna, samt få en uppfattning om vilka beteende som de vill uppmuntra. Sedan tog vi kontakt med växeln igen för att få kontakt med någon som arbetade med service och en annan som arbetade med produktion. De rekommenderade att vi skulle kontakta en rosterianställd och en produktionsanställd som den kunskap och rutin som eftersöktes. Dessa respondenterna valdes på grund av att de jobbar med service och produktion, samt att de arbetat på Löfbergs längst i sin befintliga position. Syftet med medarbetarnas långa arbetserfarenhet är att de ska kunna svara på frågor som angår förändringar i organisationen. En av respondenterna valdes eftersom den jobbar med kundbemötande och den andra valdes för att den inte har något kundbemötande. Eftersom att vi fokuserade på ledningen och ett väldigt litet urval "arbetare" hade vi ett stort bortfall av människor involverade inom Löfbergskoncernen i Karlstad. Av totalt 150 medarbetare i Karlstad fick vi fyra intervjuer, varav två av dessa var från arbetare och två från ledningen.

3.3 Operationalisering

För att kunna operationalisera vårt syfte och vår frågeställning på ett korrekt sätt gjorde vi två olika intervjumanualer. En intervjumanual som riktad till ledningen och en som var riktad till medarbetarna. Tanken med detta var att kunna kartlägga hur ledningen uppfattade organisationen, hur de kommunicerade till medarbetarna samt hur medarbetarna uppfattade organisationen och kommunikationen från ledningen.

I intervjumanualen för medarbetarna valde vi att utgå från begreppet "hållbarhet" istället för CSR. Detta eftersom att det var osäkert om arbetarna har hört begreppet innan, eller om de visste innebörden av begreppet. Istället lät vi dem svara på "Vad tänker du på när du hör

ordet hållbarhet?” Tack vare detta hade vi en gemensam kunskapsbas att stå på, samtidigt som vi kunde jämföra deras uppfattningar om hållbarhet genomet Löfbergs.

För att operationalisera vårt syfte och våra frågeställningar utformade vi vår enkät för att täcka fyra olika delar som ansågs relevanta för vår frågeställning, del 2-5 (Se bilaga 1 & 2). Strukturen på intervjun var semistrukturerad eftersom vi ville lämna utrymme för oss att ställa sonderande och direkta frågor. Intervjufrågorna var formulerade på ett neutralt sätt för att låta respondenterna komma med sina egna ord och värderingar. Under intervjun spelade vi in respondenterna för att sedan kunna transkribera intervjun. Den transkriberades ordagrant och analyserades sedan för att kunna hitta olika teman som framkom i intervjuerna.

Problem som vi stötte på under operationaliseringen var att vid enstaka tillfällen svarade inte våra respondenter på den ställda frågan. Detta beror till största del på att flera frågor ställdes i samband med en enstaka intervjufråga. Då har våra respondenter inte hunnit uppfatta alla frågor och därmed gett ett begränsat svar. Däremot har våra respondenter ändå lyckats återkoppla sina svar, åsikter och tankar i relation till våra frågor, vilket gjort att vi fått de svar vi eftersökt. Utöver detta hade vi ursprungligen en frågeställning om hur den interna kommunikationen påverkar den externa kommunikationen genom ambassadörer. Trots att detta kan vara en relevant frågeställning eftersom att den interna kommunikationen är grunden till den externa kommunikationen har vi ingenting i intervjumanualen som faktiskt undersöker det. Sen går det inte för vår del att undersöka den frågeställningen. Därav kan vissa frågor i intervjumanualen under del fem verka orelevanta för syftet.

3.4 Kritik mot metod

Problemet med metodvalet är att vi inte tillåts göra generaliseringar om populationen, i vårt fall verksamhetens olika avdelningar. Därmed utesluts majoriteten av arbetarnas uppfattningar som blir relevanta för studiens syfte, därmed blir reliabiliteten lidande. Utöver detta påverkar även vi som intervjuare våra respondenter enbart genom vår närvaro. Vilka roller respondenterna eller intervjuaren väljer att inta kan påverka resultatet, då exempelvis en person i en yrkesroll hade svarat annorlunda i en annan annan roll. I vårt fall kan platsen för intervjun (Löfbergs café) påverkat svaren eftersom att de mentalt fortfarande kan ha

befunnit sig i sin yrkesidentitet/yrkesroll. Det kan också vara svårt att vara objektiv då exempelvis omedvetna tonfall och kroppsspråk från intervjuaren kan påverka svaren från respondenterna.

3.5 Alternativa metoder & komplement

Vår ursprungliga tanke var att komplettera intervjuerna med en enkät, men på grund av bristande tid och komplikationer blev vi tvungna att endast använda oss av intervjuer. Detta eftersom att vi främst behövde en djupare förståelse kring de anställdas tankegångar för att kunna besvara frågeställningen. Med enkäter hade vi haft möjlighet göra generaliseringar om verksamhetens anställda och kunna stärka vår reliabilitet. Då hade vi haft möjlighet att kunna analysera hur majoriteten av organisationens anställda faktiskt upplever kommunikationen, men även om olika avdelningar i verksamheten skiljer sig åt, och varför?

Utöver detta planerade vi också att ha en intervju med den HR-ansvarige på Löfbergs. Den HR-ansvarige var relevant i vår forskningstudie eftersom att denne ansvarar för mer direkt kommunikation mellan ledningen och de anställda, samt att den har ett ansvar för employee branding. Genom dennes kunskap hade vi kunnat få ytterligare insikt i hur CSR kommuniceras och integreras i verksamheten i relation till medarbetarna, vilket hade kunnat öka validiteten i undersökningen.

3.6 Validitet & reliabilitet

Vi anser att vi kom åt vårt problemområde med vår operationalisering och därmed anser vi att studien har relativt hög validitet. Detta eftersom att vi kartlagt och intervjuat rätt respondenter som har kunnat ge oss bra och tillförlitliga svar. Detta trots att våra respondenter inte alltid svarade på våra frågor direkt, lyckades de återkoppla på ett sådant sätt som besvarade våra frågor. Detta grundar sig också i att frågorna var välkonstruerade och gav oss relevanta svar (bortsett från frågor i del fem). Frågorna var också grundade i en gemensam kunskapsbas för att säkerställa förståelse i ämnet. Svaren som respondenterna gav oss anser vi vara mycket tillförlitliga eftersom att mycket av informationen stämmer överens med andra källor och de andra respondenternas svar.

Materialet samlades in genom inspelade ljudfiler som vi sedan transkriberade. Därefter har vi letat och hitta gemensamma nämnare som återkommer i intervjuerna för att försöka koppla dessa till verksamheten i stort, samt till befintlig forskning som skulle kunna förklara fenomenet. Däremot har vår reliabilitet genom studiens gång inte varit på samma höga nivå. Vårt största dilemma är att vi kan inte göra ett generellt uttalande om majoriteten av populationen, alltså hur medarbetarna i stort uppfattar kommunikationen och CSR-arbetet i företaget. Detta eftersom att vi har ett för snävt urval. I en intervju fanns meningskiljaktigheter kring visa frågor som gällde verksamheten och vi vet inte om åsikten är vanlig eller ovanlig hos medarbetarna. För att stärka studiens reliabilitet skulle vi behövt fler intervjuer med fler avdelningar i verksamheten, eller komplettera intervjuerna med en enkät. Ytterligare ett moment som vi ställer oss kritiska till är faktumet att tre av fyra intervjuer med de anställda skedde på arbetstid och på arbetsplatsen. Detta var resultatet av tidsbrist för både oss och respondenternas. Vi misstänker att platsen och situationen kan ha påverkat respondenterna svar och att vi kanske hade kunnat fått annorlunda svar i en annorlunda miljö och situation.

3.7 Etiska ställningstaganden

De etiska problemen som kan uppstå i samband med intervjun är att vi kommer in i diskussioner som kan vara direkt skadliga för personens yrkesliv. Därför har vi valt att hålla namn, ålder och kön hemligt, och därmed kommer vi enbart nämna deras yrkesroll. Detta eftersom att yrkesrollen är väsentlig för analysen. Syftet med att hemlighålla identiteterna är för att få så ärliga och öppna svar som möjligt. För att lyckas med detta har vi valt att göra följande ställningstaganden.

- Syftesförklaring till uppsatsen.
- Samtycke till intervju genom skriftligt eller muntligt åtagande.
- Information respondenterna om
 - Att vi inte kommer publicera uppsatsen.
 - Vad informationen kommer användas till.
 - Identiteten kommer hållas hemlig.
 - Rätt till att avbryta intervjun.

4. Intervjuer

Här är en sammanställd tabell över våra respondenter. Vi valde att göra de flesta under ett personligt möte i stället för telefon eftersom att vi ville kunna få en bättre uppfattning om uppfattningar och åsikter som kan kommuniceras genom tonfall och kroppsspråk.

Person	Datum	Tid	Personligt Möte/ Telefon	Intervju- manual	Intervjulängd (min:sek)
CSR-Ansvarig	14/3	10:00	Möte	Ledning	51:51
Kommunikations- chef	17/3	9:00	Möte	Ledning	43:48
Specialkaffeansvarig	16/3	15:00	Möte	Medarbetare	42:43
Rosterianställd	15/3	10:00	Telefon	Medarbetare	33:23

4.1 Intervju med Löfbergs ledning

Värdegrund

När vi intervjuade respondenterna i ledningen kring Löfbergs värdegrund var båda eniga att hållbarhetsfrågan alltid har funnits där och varit en del av strategin. Trots att kommunikationschefen enbart varit anställd i drygt tre månader menade hen på att det har varit en tydlig del inom organisationen och att de sköter det på ett imponerande sätt:

”Jag har kommunikation- och hållbarhetsbakgrund men har aldrig arbetat på ett företag där det integreras lika bra.” säger kommunikationschefen.

Värdegrunden menar dem är en immateriell del och att den inte är nedskrivet med några specifika ord utan att det kommer ”inifrån”, alltså att tänket redan finns där hos de anställda. Det är något Löfbergs undersöker redan vid anställningintervjun:

”Vi pratar mycket om värdegrunden under anställningsintervjun för att se huruvida de relaterar till hållbarhetsfrågan. Sen betyder det olika mycket för olika personer, men det bör finnas där” menar kommunikationschefen.

Den värdegrund som Löfbergs har finns även hos deras samarbetspartner.

Respondenter tycker det är viktigt att Löfbergs samarbetar med företag som delar samma tänk, och att det är en stor del av deras ansvar. Det är även ett ständigt arbete med att upprätthålla den tänkgången. Samma tänk menar dem på finns även hos Löfbergs anställda. *”Våra medarbetare känner sig delaktiga i vårt CSR-arbete, då det är starkt förknippat med vår gemensamma värdegrund, vår vision och vår strategi.”* Att tänka hållbart är alltså något som Löfbergs anställda gör i varje arbetsmoment och de är övertygade om att det är en vital del som en av Sveriges ledande kaffeproducenter.

Organisationskulturen

Inom deras organisationskultur brukar de prata om en företagsanda som genomsyrar organisationskulturen. Denna “Löfbergsanda” bygger på en ”familjekänsla” och engagemang. Samma familjekänsla genomsyrar organisationen i dag enligt den CSR-ansvarige och kommunikationschefen. De båda menar på att Löfbergs gör ett stort arbete för att alla avdelningar ska involveras. De beskriver organisationen som en väldigt platt och ohierarkisk struktur med högt engagemang, och de menar på att det finns en stolthet att arbeta på Löfbergs.

Detta är väldigt viktigt för att allas synpunkter ska få utrymme i organisationen, och att det ska vara rättvist för alla. Det är viktigt att man hela tiden kommunicerar detta, enligt kommunikationschefen: *”Vi pratar mycket om familjeföretaget, hållbarhet och den platta organisationen. Det tycker jag absolut är viktigt.”*

Hen menade på att det finns en ”Löfbergsanda” som används när de bygger och förstärker organisationskulturen.

Kommunikationschefen berättar att medarbetarna besitter dessa organisationsvärderingar och att det finns ett stort engagemang bland medarbetarna. Men den CSR-ansvarige menar att

det är svårt att veta, och för att man ska kunna dra en tillräckligt hållande slutsats så måste de ut och fråga personalen.

Hållbarhet

Något som är nämnvärt med hållbarhetsaspekterna är Löfbergs CSR-arbete i kaffeodlarländerna. De båda respondenterna menar att det är minst lika viktigt att deras samarbetspartner och intressenter dras med i det ständiga tänket, men också att det finns ett sug efter att hela tiden agera hållbart. Detta arbete började med stort ansvar i lokalsamhället som senare kom att utvecklas till internationella samarbeten.

Att medarbetarna ska vara involverade i hållbarhetsfrågorna är en självklarhet för ledningen. De har olika "tvärfunktionella" hållbarhetsgrupper som arbetar för att nå ut till dess anställda så att de kan komma med tankar och funderingar kring arbetet.

Löfbergs tillhandahåller även hållbarhetsrapporter av olika slag för att hela tiden ha en överblick över sitt CSR-arbete.

En annan viktig aspekt av hållbarhet som båda parter trycker på är Löfbergs märkningar.

De ser sig själv som världsledande inom hållbart kaffe, men det har inte alltid varit en enkel uppgift: *"Det har tidigare varit svårt att hitta de komponenter vi eftersöker i vårt kaffe.*

Kvalitén kommer ju alltid som nummer ett, men sen ska det ju vara certifierat samt ekologiskt också. Men i dag går det att hitta nästan alla komponenter." säger den CSR-ansvarige.

I dag bedriver de handel med över 40 000 kaffeodlare världen över, och det inte lätt att se till att alla agerar hållbart. En del av de certifieringar som vi tillhandahåller i Sverige finns inte i t.ex. Brasilien. *"Leverantörerna är inte helt certifierade, men vi jobbar på det.*

Ett industrialiserat land som Brasilien kan det vara jättesvårt att ta klivet och bli helt certifierade", fortsätter hen.

Kommunikationen

Även inom den kommunikativa delen menar båda respondenterna att det är viktigt att informationen kring kaffeodlarländerna kommuniceras till de anställda. De är klart överens om att det pågår ett stort arbete kring den kommunikativa delen tillsammans med kaffeodlarländerna och dess utvecklingsprojekt. Arbetet börjar redan från chefsnivå och ner till organisationens botten. Ett arbete som är långsiktigt men viktigt, enligt deras kommunikationschef: *”Det är tydligt att det kommer från chefsnivå och det är därför man har kunnat vara så uthålliga i arbetet och satsat långsiktigt tidigt. Ibland kostar det lite mer på längre sikt gynnas vi av det rent affärsmässigt.”* Trots att det kan vara en kostnadsfråga att agera mer hållbart menar kommunikationschefen på att det är lönsamt i längden. Hen menar också på är att kommunikationen hela tiden ska vara rak och tydlig, även från chefsnivå, och vikten av att de anställda involveras i kommunikationen. Med deras platta och ohierarkiska organisationsstruktur blir kommunikationen väldigt flytande och friktionslös. När det kommer till den interna kommunikationen används deras intranät flitigt. CSR-ansvarige berättar att hen och Löfbergs HR-avdelningschef tog fram ett nytt system som fungerar som en sorts visselpipa. Om någon känner sig orättvist behandlad kan en då trycka på visselpipan och lämna åsikter anonymt. Detta för att allas röst ska bli hörd.

Men däremot delar respondenterna inte samma uppfattningar om all kommunikation.

När vi frågade CSR-ansvarige kring vad hen tyckte om den kommunikativa insatsen i deras kanaler blev svaret:

”Vi har blivit bättre på kommunicera, men jag tycker inte vi använder hållbarhetsargumenten fullt ut. Jag tycker vi skulle kunna göra det på ett tydligare sätt.”

Ambassadörskapet

När det kommer till ambassadörskap ser vi en tydlig skillnad mellan respondenterna.

kommunikationschefen säger att hen *”tror inte det pågår något arbete kring ambassadörskap”*, men samtidigt menar den CSR-ansvarige att det är ett ständigt projekt som hela tiden utvecklas och förbättras.

Den CSR-ansvarige menar på ett de använder vissa verktyg, som t.ex. E-Learning, där de integrerar utbildningen i hållbar utveckling för att skapa ambassadörer. Nämnvärt är att denna utbildning även erbjuds till företagets kunder och intressenter. Att de vill få med sina kunder

och intressenter i detta arbete är ett kvitto på att de verkligen gör allt för att involvera sina intressenter i samma hållbara tänk.

Ledningen menar på att ambassadörskapet är något som *“de anställda har inom sig”*.

Kommunikationschefen menar på att trots att hen inte känner till någon specifik utbildning kring ambassadörskap så är det något hos de anställda, och att de själva gör ett stort jobb för att involvera sig i frågan.

”Jag tycker alla har väldigt mycket kunskap om bolaget och vad det står för. Jag tror många är väldigt bra ambassadörer för organisationen.”

4.2 Intervju med Löfbergs medarbetare

Värdegrund

I intervjuerna med Löfbergs medarbetare ville vi direkt se respondenternas reaktion när vi frågade dem om de kände till företagets värdegrund. Respondenter menade på att det finns en tydlig värdegrund, trots att det inte är några specifika ord.

”Det finns en tydlig värdegrund som alla arbetar efter även om det inte är nedskrivet.

Värdegrunden är stark och det är inget som bara hittats på, utan det har funnits med från Löfbergs start.” Detta säger en anställd från Löfbergs rosteriavdelning.

Att den tänkta värdegrunden verkligen finns med i de anställdas tänk är viktig del för att hela organisationen ska kännas hållbar. Sen säger respondenterna att de tycker att hållbarhetsfrågan är viktig, vilket även kommunikationschefen menade på var ett måste för deras anställda.

Trots att det hela tiden är en föränderlig process med att agera efter företagets värderingar tycker båda respondenterna att det finns där, och att det inte är något som *”bara hittats på”*, utan att det kommer naturligt. Det understryks av deras specialkaffeansvarige:

”Jag tycker våra värderingar sitter i ryggmärgen. Det är inte något som en reklambyrå skrivit ihop utan det finns en ”Löfbergsanda” som är positiv.”

Organisationskulturen

Ett återkommande begrepp under intervjuerna är "Löfbergsandan". De menar på att det finns en stolthet att arbeta på Löfbergs och att klimatet är mycket öppet. Ledningens önskan om att alla ska involveras i organisationskulturen verkar stämma överens med verkligheten, då respondenter menar att det finns en familjekänslan och att de båda känner sig som en självklar del av organisationen.

"Det första jag tänker på med Löfbergs organisationskultur är allas lika värde och skillnaden på hierarkin från andra företag. Här är alla jämlika och har du en fråga som VD:n kan svara på frågar du hen direkt, det är inga konstigheter. Den kulturen är väldigt fin och kommer från familjen som arbetat fram den." säger den rosterianställda.

Det är tydligt att det finns en stolthet i att jobba på Löfbergs och vara en del av denna hållbara utveckling. De menar att alla finns där för en när man behöver hjälp, och det finns inga "översittarattityder". Sådant är väldigt viktigt när det kommer till att involvera hela organisationen i dess kultur.

Hållbarhet

Bägge respondenterna skrev under på att hållbarhetsarbetet har varit en tydlig del av organisationen. Även när det kommer till kaffeodlarländerna känner sig de anställda välinformerade om hur organisationen arbetar med sina samarbetspartner.

"Det finns alltid jättemycket mer att lära sig. Jag har den informationen som krävs kring hållbarhetsarbetet för att jag ska kunna göra mitt jobb, och vill jag fördjupa mig vet jag vart jag ska vända mig."

Löfbergs arbetar även med hållbarhet med aktiva handlingar. Rosterianställda menar på att förutom det hållbara förhållningssättet så sker agerare aktivt, genom exempelvis patruller som stänger av datorerna under kvällen, som ser till att dra ner på energiförbrukningen och att alla källsorterar för att exemplifiera.

Inom hållbarhetsarbetet gör Löfbergs ännu en stor insats för att få med alla anställda. Något som de i ledningen inte berättade om. Förutom de olika projekten som Löfbergs tillhandahåller har de även ett motionsprogram. I det programmet har de olika träningstips samt tävlingar inom organisationen. Den som vinner får ett pris, som en slags morot. Detta är

en mycket viktig aspekt om man vill att ens personal ska vara fokuserade, pigga och krya.

Och resultatet, menar den rosterianställda, är tydligt och positivt:

”Man märker då också hur folk pratar om motion, som de aldrig hade gjort annars. Detta hålls oftast på hösten och det är ju inte då folk är som mest benägna att träna självmant, så man upprätthåller det hela tiden och har det här tänket.”

Kommunikation

Den kommunikativa biten menar bägge respondenterna sköts på ett snyggt sätt. Båda anser att Löfbergs sköter sin kommunikation bra och att den involverar alla delar i organisationen.

Löfbergs rosterianställda ansåg att deras organisationskultur speglades väl i deras kommunikation, men här kan vi se en skillnad mellan respondenterna. Specialkaffeansvarige berättar att hen tycker att kommunikationen kring organisationskulturen är bra, men skulle kunna bli bättre:

”Jag tycker vi har varit lite mesiga och vi skulle kunna bättra oss. Vi skulle kunna kliva fram lite mer och berätta ännu mer. Våga sticka ut lite till.”

Respondenterna känner att de har goda kunskaper om kaffeodlarländerna och de olika utvecklingsprojekt som sker, men rosterisanställda menar på att de blivit bättre på senare tid, och att det innan nästan var för mycket fokus på kaffeodlarländerna:

”Man har fokuserat så pass mycket på kaffeodlarländerna att man kanske tappat det lite, men att vi sedan kom ikapp. Och så fort vi tog tag i det igen kom vi ikapp oss själva.”

Bägge ser en kommunikationsförändring inom organisationen sedan starten med de olika utvecklingsprojekten, men menar på att då det hållbara tänket alltid varit en del av kommunikationen och dess anställda så var det inte svårt att återuppta arbete och komma ikapp sig själva.

Den rosterianställda sa under en intervju att *”Det formella har blivit informellt”* när vi pratade kring deras internkommunikation. Vad hen menade på här var hur de platta organisationskulturen lyste genom deras kommunikation, och att alla verkligen pratade med alla.

”Alla pratar med alla och det håller i sig, även på fikarasterna. Det är inget som är påklistrat under vissa föreställningar utan hur vi kommunicerar.”

Ambassadörskap

När vi pratade med medarbetarna var dem väldigt noggranna med att de såg sig själva som ambassadörer. Både stämde in med att Löfbergs arbete kring ambassadörskapet är en väsentlig del.

Det som däremot är anmärkningsvärt är att även dem inte anser att det finns någon konkret utbildningsprogram kring ambassadörskap, men trots detta ser de sig själva som ambassadörer. De menar på att det är ligger i en själv, och att det gör att företagets legitimitet förstärks.

”Det är mycket mer trovärdigt och äkta om du själv väljer att prata gott om organisationen. Har du en anställd som bara pratar gott hela tiden för att den bör, då känns det inte äkta.”

5. Diskussion & Analys

Syftet med studien är att undersöka hur Löfbergs integrerar CSR i deras verksamhet och hur den kommuniceras till deras medarbetare. Genom intervjuerna har vi studerat vilka metoder som Löfbergs använder för att kommunicera information om CSR, men även hur detta uppfattas. Genom intervjuerna har vi också kunna identifierat hur Löfbergs integrerar CSR till att bli en del av verksamheten genom olika fysiska och psykiska processer.

5.1 Integrera CSR i verksamheten

Det vi lyckades identifiera är hur Löfbergs på ett flertal sätt har integrerat sitt CSR-arbete i organisationen. Delvis genom organisationstrukturen, men även genom att göra CSR till en central del av företagskulturen. Det som vi lyckades identifiera rent strukturmässigt är att Löfbergs har använt sig av flera olika typer av translation-processer för att integrera CSR i verksamheten.

2. Translation as formalizing: Genom att anställa personal som enbart jobbar med CSR-frågor på Löfbergs lyckas man integrera frågan i verksamheten. Delvis har vi en person som enbart arbetar med CSR-frågor, men det tillkommer även en ny befattning som ska heta “innovationsdirektör”. De integrerar också sitt CSR genom en rad olika projekt som främst är

riktade till kaffebönderna som Löfbergs bedriver handel med. Ett exempel är deras initiativ till att starta "*International Coffee Partners*" där de involverar medarbetarna i CSR-arbetet. De involverar också arbetarna i olika miljö och hållbarhetsgrupper som har dialoger med ledningen om hur de ska driva deras CSR-arbete. Utöver detta har de även andra projekt som ser till att skapa hållbara arbetsförhållanden socialt, miljömässigt och ekonomiskt för kaffebönderna. Dessa projekt får också mening eftersom att de informeras till medarbetarna och kan skapa engagemang och kunskap.

4. Translations as incorporation: Löfbergs genererar mycket legitimitet till sitt CSR-arbete genom att associeras med organisationer som är starkt förknippade med social hållbarhet och miljö. Fairtrade, KRAV, Rainforest Alliance, UTZ Certified är bara några av de sju kända märkningar som Löfbergs har på sina produkter. Denna legitimitet stärks ytterligare genom deras hållbarhetsrapporter, vilket ofta ses som ett krav för att företag och verksamheter ska få associeras med kända icke-vinstdrivande organisationer.

5. Translation as localizing: Här har Löfbergs använt sig lokala kontexter för att påvisa sitt CSR-arbete. Ett exempel är att de har integrerar hållbarhet i deras historia, vilket framkommer på hemsidan att "*Löfbergs har sedan starten hållit på med hållbarhet.*" (Löfbergs, 2015). Enligt kommunikationschefen började de med ett stort ansvar i lokalsamhället som sedan utvecklats till stora internationella CSR-projekt. Ett annat exempel är att de tar de abstrakta hållbarhetsprojekten som appliceras i den lokala kontexten. Det sker delvis genom internkommunikation, exempelvis genom hållbarhetsrapporten. Där kan vi läsa om och se anställda som involveras i arbetet och hur deras prestationer påverkar Löfbergs CSR-arbete. Delar av personalen får även resa och besöka kaffeodlingarna, vilket de senare får berätta om för medarbetarna i olika former. Detta ger också lokal kontext till CSR-arbetet, och det förstärks genom bilder, text och annat som kommunicerar arbetet.

6. Translation as blending: I detta anseende har Löfbergs integrerat CSR i deras befintliga produkter och kultur. Delvis genom märkningen med deras produkter, men även som en del av organisationskulturen. Det som framkom tydligt i intervjuerna är att Löfbergs har integrerat CSR i deras värdegrund och identitet som uttrycks av alla våra respondenter. Delvis genom aktiva handlingar som att ha patruller som stänger av alla datorer på kvällen,

men även ordet "hållbarhet" inom företaget har blivit synonymt med Löfbergs. I deras fall innefattar hållbarhet allt från miljö till relationer. Genom dessa translationprocesser implementerar Löfbergs sitt CSR till att bli konkreta delar i verksamheten där både ledningen och medarbetare är involverade.

5.2 "Löfbergsandan"

Någonting som var centralt för både ledningen och arbetarna var kulturen som fanns på Löfbergs. Om vi analyserar vår definition av kultur kan vi se att Löfbergs kultur är stark och yttrar sig på ett flertal olika sätt, främst genom organisationens värdegrund och deras "hjältar". Värdegrunden beskrivs från både ledningen och arbetarna med ord som "*platt*", "*ohierkisk*", "*stolthet*" och "*engagemang*". Alla svaranden beskriver en kultur där de känner sig bekväma med att kunna uttala sig och uttrycka sig till cheferna och medarbetarna. Flera av respondenterna beskriver detta som "*Löfbergsandan*", vilket syftar till en familjär arbetsmiljö där alla pratar med alla. I samband med den familjära arbetsmiljön nämns "*familjen*". De framställs likt karaktärer i en berättelse som ledsagande hjältar som drivit företaget framåt.

Företagskulturen uppmuntrar också de anställda att kommunicera med varandra. Detta tar uttryck i fysisk form som symboler genom exempelvis en idéknapp på intranät, där anställda kan skicka in idéer till Löfberg. Det finns även en "visselpipa-knapp" på deras intranät där man anonymt kan informera om problem eller dåligt beteende hos de anställda. Dessa symboler, hjältar och värderingar uppmuntrar i sin tur ett önskat beteende till de anställda. Ledningens önskemål om engagerade medarbetare verkar stimuleras av dessa stora kommunikationsmöjligheter som de anställda har med varandra.

Kommunikationsmöjligheterna kan vi se ytterligare tecken på. Det yttrar sig i form av hållbarhetsarbete genom olika arbetsgrupper som sitter på möte med ledningen och diskuterar hur de ska driva hållbarhetsarbetet framåt. En annan viktig aspekt i kultren som framkom från både ledningen och arbetarna är att Löfbergs ger mycket eget ansvar till de anställda över sitt egna arbete, då även personalens informationsuppdatering är inkluderat i det egna ansvaret.

Både ledningen och arbetarna beskriver en situation där det finns mycket fria tyglar. Trots detta finns det ändå regler inom Löfbergs som yttrar sig i form av en "Personalhandbok"

En annan central aspekt som framkom i intervjun från ledningen är att vem som helst kan inte vara en del av organisationen. En förutsättning måste vara att de delar samma värderingar som Löfbergs.

"Vi pratar mycket om värdegrunden under anställningsintervjun för att se huruvida de relaterar till hållbarhetsfrågan. Sen betyder det olika mycket för olika personer, men det bör finnas där."

Detta skulle också förklara varför medarbetarna har samma uppfattningar kring kulturen och värderingarna på organisationen. Att Löfbergs väljer ut arbetare som delar Löfbergs värdegrund för att lättare integrera dem i organisationens kultur. Detta skulle man kunna se som ett sätt för Löfbergs att stärka och bygga **organisationsfunktionen** och ytterligare genomsyra värdegrunden inom företaget och sedan ut till externa intressenter. Genom att utsöndra sitt ideal kan de även påverka externa intressenter och uppmuntra lojalitet till varumärket. (Morsing, Beckmann, 2006)

5.3 Engagemang, en del av "Löfbergsandan"

I intervjuerna framgår också ordet "engagemang" som centralt för organisationskulturen. Enligt Gillis ligger grunden till högt engagemang bland medarbetarna i relationer som organisationen har till dess medarbetare. "Hållbara relationer" diskuteras i intervjuerna där det framgår att Löfbergs ser att det hållbara arbete även inkluderar att värna om relationer. Om vi jämför denna specifika del av värdegrunden till Towers Perrins (2003) rapport i Gillis kan vi identifiera ett flertal kopplingar mellan employee engagement och insatser som Löfbergs gör för att stärka relationen mellan medarbetare och organisationen. I vårt fall yttrar detta sig i form av fysiska och psykiska handlingar.

1. Senior management interest in employees' well-being:

I en av intervjuerna berättade en av respondenterna om ett motionsprogram där de anställda kan samla poäng för att sedan kunna få en viss belöning som ofta är motionsrelaterat. Detta hälsoprogram kan ses som en förlängning av hållbarhetsprincipen som inte enbart sträcker sig till miljön, utan medarbetarnas hälsa. Sådana handlingar signalerar till medarbetarna att Löfbergs värnar om de anställdas välmående.

3. Decision-making authority: Respondenterna är alla eniga om att ansvar är en stor del med deras arbete och de upplevde i någon form att de får vara med och bestämma.

5. Career advancement opportunities: En av respondenterna berättade att hen hade klättrat inom organisationen från lagerarbete till den positionen den är verksam i nu. Till detta hör även den nuvarande VD:n som också började jobba på lagret. Dessa levande exempel fyller funktionen som informella "hjältar" som ett bevis på avancemangsmöjligheterna inom organisationen. Dessa "hjältar" och historier blir viktiga för företagskulturen eftersom att de förstärker de önskvärda beteendet organisationen vill se från medarbetarna. (Hofstede, et al, 2010)

6. Company reputation as a good employer: Om medarbetarna är nöjda med verksamheten kommer det interna ryktet spilla över externt, vilket det också har gjort. I intervjuerna framkommer det att Löfbergs har vunnit ett pris från en oberoende organisation som undersökte vilka som var mest nöjda med sin arbetsgivare. Priser som dessa stärker det externa ryktet, vilket i sin tur påverkar det interna anseendet och vice versa. Detta kan ses som ett bevis att man måste bygga upp ett bra arbetsklimat internt för att kunna ha förutsättningar att få ett bra externt rykte.

7. A collaborative work environment: Samarbeten är delvis implementerade via olika arbetsgrupper där olika avdelningar träffas och diskuterar olika hållbarhetsfrågor. Löfbergs har även andra samarbeten som sträcker sig över organisationens gränser. Då de exempelvis arbetar tillsammans med Rainforest Alliance, Fair trade och andra organisationer som hjälper till att säkerställa och bekräfta deras mål och tillvägagångssätt för ett hållbart arbete. Kulturen på Löfbergs förmedlar också en "familjekänsla" eller en "vi-känsla" som förmedlar en bild av att organisationen prioriterar samarbete och kollektivism.

8: Resources to get the job done: Utbildningarna som erbjuds av Löfbergs kan ses som en resurs för de anställda, vilket gör att de kan sköta sitt arbete. Medarbetarnas upplever att de har all informationen som de behöver för att klara av arbetet. All denna information finns på intranätet, och klimatet i organisationer är såpass öppet att medarbetarna kan fråga sina kollegor och ledningen om råd, hjälp och resurser.

9: Input on decision making: I arbetsgrupperna har medarbetarna möjligheten att engagera sig i olika CSR-frågor och kunna uttrycka sina åsikter om dessa. Om de vill vara med och påverka organisationens arbete finns grupper att delta i och olika medium att föra vidare sina idéer (genom idéknappen). Genom att ha en öppen företagskulturen tillåts åsikter, information och uppfattningar flöda i organisationen. Detta förbättrar både **organisationsfunktionen** eftersom att deras ideal om en öppen organisation utsöndras internt.

10: A clear vision from senior management about future success: Detta kan vi se i fysisk form genom translationprocesserna. De implementerar strukturer som ger faktiska bevis på att Löfbergs arbetar mot att nå sina mål genom att anställa personal som arbetar med att säkerställa det hållbara arbetet. Det tar även form i kommunikationen genom hållbarhetsrapporter, mejlutskick och andra uppdateringar som exempelvis möten, informell kommunikation, med mera.

5.4 Hållbarhet, en del av identiteten

Hållbarheten framträder dock inte i intervjuerna som den centrala delen i kulturen, men den framkommer tydligt när vi går in på ordet värdegrund. I det sammanhanget kunde våra respondenter koppla hållbarhet till Löfbergs. Hållbarheten är dock fortfarande en väsentlig del i kulturen. Delvis för att hållbarhetskonceptet styr hur organisationen orienterar sig i verksamheten genom att vara inbyggt i strukturen med arbetsroller, projektarbeten och praktiska momenten som kretsar kring hållbarhet. Men även genom att informationen som flödar inom organisationen till stor del handlar om hållbarhet och deras pågående arbete. Istället framkommer hållbarhet som en tydligare del av företagsidentiteten på Löfbergs.

Löfbergs beskriver sin identitet med ord som hållbara, familjeägt, och drivande inom hållbarhetsfrågan. Detta befäster sig i verksamheten främst genom Löfbergs själva. Deras kommunikation kretsar starkt kring hållbarhet och till detta använder de mycket kommunikation som bekräftar deras egna självbild och identitet. Denna självbekräftelse uppstår genom att de informerar organisationens medlemmar om priser de vinner från externa organisationer, deras kontinuerliga CSR-arbete. Identiteten som kommuniceras från Löfbergs till medarbetarna verkar stämma överens eftersom att arbetarna också beskriver identiteten med samma ord som ledningen. Ord som “familjeägda”, “hållbara” och “drivande inom hållbarhet” är centrala ord för identiteten.

5.5 Löfbergs kommunikation

Kommunikationschefen beskriver att mycket av informationen som förmedlas är teknisk och informativ. I Löfbergs fall handlar detta om uppdateringar i CSR-arbetet eller lanseringar av nya produkter. Informationen sprider sig främst genom deras intranät där all information som medarbetarna behöver finns tillgänglig. De använder sig också av mejl för att informera om möten och liknande. En viktig aspekt i informationsflödet är egetansvaret som medarbetarna beskriver. Medarbetarna har ett ansvar att hålla sig uppdaterade kring information som är relevant för deras yrkesroll, och de vet vart informationen är tillgänglig. Med andra ord gör Löfbergs alltid informationen tillgänglig för alla via mejl, intranätet och andra kommunikationskanaler. En annan central del för informationsarbetet på Löfbergs är utbildningarna som verksamheten erbjuder. Utbildningarna finns både i fysisk form och som E-Learning (elektronisk undervisning). Som vi tidigare nämnt uppfyller utbildningarna ett viktigt syfte eftersom att den ger arbetarna de kunskaper som de behöver för att kunna klara av arbetet. Det kan också ses som ett intresse i arbetarnas “well-being” eftersom att utbildningarna låter arbetarna utvecklas i sin arbetsroll.

Ett av syftena med kommunikationen enligt Löfbergs är att bygga kultur, alltså att bygga “Löfbergsandan”. Med andra ord anstränger sig Löfbergs med att bygga bra relationer mellan medarbetarna och organisationen, men även mellan arbetare och arbetare. *“Den formella informationen har blivit informell.”* Genom att den formella kommunikationen tar ett informellt uttryck uppmuntrar och förstärks den interna kulturen om den familjeägda och

platta organisationen. Dessa personliga relationer är otroligt viktiga för att medarbetarna ska känna sig nöjda med arbetsplatsen. Det finns många anledningar till varför nöjda medarbetare är bra för en organisation, men en av mest centrala fördelarna är att nöjda medarbetare har en tendens att visa större engagemang i verksamheten, och dessa medarbetare har därmed större sannolikhet skapa nöjda och lojala kunder (Gillis, 2011).

I intervjuerna ansåg sig alla vara ambassadörer. De insåg också att det fanns ett ansvar från deras sida att representera organisationens varumärke på ett genuint sätt som speglar den faktiska organisationen. I intervjuerna fick vi reda på att Löfbergs har ett aktivt arbete med ambassadörer genom de olika utbildningarna som de ger till de anställda. Däremot uppfattades inte de medarbetarna detta som något ambassadörsprogram. Genom utbildningarna förser Löfbergs medarbetarna med verktygen för att kunna klara av ambassadörsrollen. Detta yttrar sig i mer diskreta sätt, exempelvis att de anställda på Löfbergs får nödvändig information via intranätet. Ledningen uttrycker sig att ambassadörerna är en tillgång eftersom att de hjälper till att skapa en trovärdighet kring kommunikationen. Detta beror på att de som inte är anställda att jobba med kommunikation förmedlar, tack vare sin roll, en mer genuin bild än vad ledningen hade gjort.

6. Slutsats

Vårt syfte med studien var att undersöka hur Löfbergs integrerar CSR i verksamheten och hur den kommuniceras till medarbetarna. I vår slutsats kan vi besvara frågeställningarna som vi tog upp i början av uppsatsen.

- Hur konkritiseras man ett vagt begrepp som CSR i verksamheten och gör det förståeligt för medarbetarna?
- Hur integrerar man det igenom hela verksamheten?
- Hur påverkar den interna kommunikationen verksamheten?
- Måste man engagera medarbetarna i CSR-arbetet och spelar det någon roll om medarbetarna delar samma värdegrund?

Baserat på informationen från intervjuerna kan vi se hur Löfbergs lyckats skapa ett imponerande CSR-arbete där både medarbetare och ledningen är involverade. Genom kommunikation och andra åtgärder har man lyckats skapa samma uppfattningar och värderingar hos både ledningen och medarbetarna. Detta har att göra med hur de integrerar CSR med företagets identitet, kultur och struktur och hur det kommuniceras till medarbetarna.

Hur konkritiseras man ett vagt begrepp som CSR i verksamheten och gör det förståeligt för medarbetarna?

Vår definition av CSR var följande: *“en process då en organisation tar på sig ansvar för dess handlingar och uppmuntrar positiva handlingar som gynnar miljön, konsumenter, anställda, samhällen och alla andra som anses vara organisationens intressenter.”*

Trots att förklaringen är abstrakt finns flera sätt att konkritisera detta, men huvudprincipen är förflyta CSR-idéen till en lokal kontext så att den går att relatera till. Genom att koppla CSR till den befintliga verksamhetens värdegrund och historia kan man sedan arbeta in CSR i kulturen hos organisationen, delvis genom praktiska handlingar, men även genom kommunikation som använder sig av individens egna tolkningsprocesser. Detta görs genom olika translationprocesser som också bidrar till att integrera CSR i verksamheten. I Löfbergs fall har de använt sig av ett flertal processer för att konkritisera det. De har format sitt CSR efter sin historia då det framkommer att de alltid varit hållbara. Det är baserat på att de tidigt var engagerade i lokalsamhället, vilket senare har utvecklats till hållbarhetsarbete på internationell nivå. Löfbergs har även applicerat sin värdegrund i deras befintliga produkter genom märkning, vilket stärker deras CSR-arbetes legitimitet. För att detta ska bli en framgångsrik strategi måste detta kommuniceras på rätt sätt. Löfbergs använder kommunikationen som ett hjälpmedel för att kunna konkritisera CSR-arbetet som de utför. Möten, hållbarhetsgrupper, storytelling, informationuppdateringar och utbildningar är alla olika sätt som Löfbergs använder kommunikation för att kunna konkritisera deras arbete till medarbetarna. Framst genom att de själva får delta i processerna och genomgå sin egna tolkningsprocess av arbetet.

Hur integrerar man det igenom hela verksamheten?

För att lyckas genomsyra CSR i hela verksamheten och göra det konkret krävs det att CSR arbetas in i organisationen så att de blir en fysisk del av arbetet i verksamheten. I Löfbergs fall har de valt att använda sig av ett flertal olika translationprocesser för att integrera deras CSR-idéer till praktiska moment. Dessa moment tar fysisk form genom arbetsgrupper och involverar medarbetarna i processer där hela verksamheten finns med. Dessa handlingar skapar geniunitet och legitimitet till Löfbergs CSR-arbete. Genom translationprocesser kunde man också integrera nya arbetsroller i verksamhetens befintliga kultur, vilket ytterligare stärker legitimiteten. Genom att integrera arbetarna i CSR-arbetet skapar man också ett starkt engagemang bland medarbetarna, vilket är viktigt om arbetet ska vara effektivt.

En annan viktig del i CSR-arbetet är att företagskulturen måste fungera i relation till verksamheten och dess CSR-arbete. I Löfbergs fall såg vi hur deras företagskultur uppmuntrade öppen kommunikation och ett fritt flöde av idéer på olika nivåer, vilket ger bra förutsättningar för engagemang och innovation för deras CSR-arbete. Trots att ordet "hållbarhet" inte ansågs som en central del i organisationskulturen fanns det ändå en klar idé om att hållbarhet var en viktig del i Löfbergs identitet och dess värdegrund. Detta visar att organisationer inte behöver lära medarbetarna värdegrunden genom text och inpräntning. Utan den istället ska levas och appliceras i det verkliga yrkeslivet, vilket Löfbergs har gjort genom arbetsuppgifter, "Löfbergsandan" och de olika arbetsgrupperna för hållbarhet.

Hur påverkar den interna kommunikationen verksamheten? Löfbergs

internkommunikation blir en central del när det kommer till hela verksamheten. Genom deras internkommunikationen bygger de relationer inom verksamheten. Det är relationerna inom organisationen som lägger grunden för det starka engagemanget i verksamheten, samt den öppna och uppmuntrande kulturen inom företaget. Detta i sin tur har gett en positiv påverkan på Löfbergs CSR-arbete. Internkommunikationen hjälper med att bygga kultur, förstärka Löfbergs värdegrund och att utbilda personalen. Utbildningen blir en viktig faktor för interaktionen med externa intressenter eftersom att informationen som de får via intranätet, mejl, samt utbildningar blir information som de anställda för med sig utanför organisationens väggar. På så vis är den interna kommunikationen en förutsättning för ambassadörskap och förståelse för organisationens värden. Genom kommunikation som använder individens tolkningsprocesser kan de skapa en stark förståelse för organisationen, vilket ger bra

förutsättningar för ambassadörskap. Genom ambassadörskapet finns det möjlighet att skapa och bibehålla ett gott rykte för Löfbergs interna och externa intressenter. Både när det gäller Löfbergs som organisationen, men även som arbetsgivare.

Måste man engagera medarbetarna i CSR-arbetet och spelar det någon roll om medarbetarna delar samma värdegrund som organisationen?

Om en organisation vill att sitt CSR-arbete ska kunna uppfattas som legitimt och effektivt måste medarbetarna vara med i arbetet, och de måste vara engagerade. Medarbetarna är en av de viktigast kommunikationstillgångarna en organisationen har. Om man inte involverar medarbetarna kommer det bli svårt att kommunicera CSR-begreppet internt i organisationen. Detta eftersom att man förlorar organisationsmedlemmarnas enskilda förståelseprocesser som kan kopplas till organisationens värdegrund. Detta gör också att individens egen förståelse inte förmedlas vidare till andra individer i organisationen, och därmed förlorar organisationens medlemmarnas engagemang. Arbetarna tar helt enkelt inte något ägarskap av CSR-arbetet. När budskapet enbart kommer från ledningen kommer inte detta uppfattas som lika genuint som om budskapet hade kommit från en medarbetare genom ett personligt medium. Resultatet blir att det uppstår en konflikt mellan vad organisationen kommunicerar och vad organisationen gör, vilket skadar organisationens interna anseendet. Därmed blir sannolikheten stor att det externa anseendet på CSR-arbetet kommer ta stryk som ett resultat av det dåliga interna anseendet. Om de inuti organisationen inte begriper organisationens CSR-arbete kommer de inte kunna förmedla det komplexa budskapet till externa intressenter.

För ett effektivt och legitimt CSR-arbete är det också viktigt att medarbetarna och organisationen också delar samma värdegrund. Om medarbetarna inte delar samma värderingar som organisationen kommer organisationen få det svårt att uppnå sina mål. Detta eftersom att medarbetarna inte kommer engagera sig i någonting som inte stämmer överens med deras egna värderingar och identitet. Det bristande engagemanget leder till sämre effektivitet, som i sin tur leder till att organisationen inte kan leva upp till sina mål. Därmed skadas organisationens legitimitet och rykte, både internt och externt. Därför är det viktigt att

kunna hitta en gemensam värdegrund att stå på, både för organisationen och individen. Genom att individen får använda sig av tolkningsprocesser som väver ihop dess egna värderingar med organisationens värderingar kan man hitta gemensamma nämnare som gör att både organisationen och dess personal kan driva mot samma mål.

I form av kommunikation är det också viktigt att alla medarbetarna delar organisationens värderingar. Detta för att de ska kunna kommunicera en enhetlig bild som stämmer överens med organisationen. Om det finns meningsskiljaktigheter kring detta kommer flera oenhetliga budskap kretsa kring organisationen, vilket skadar både internt och externt anseende. Detta eftersom att image:en som organisationen kommunicerar inte stämmer överens med verkligheten och därmed ses inte kommunikationen och handlingarna som legitima. I vårt fall kan vi se hur Löfbergs ambassadörerna lyckades förmedla en enhetlig bild av företaget som stämmer överens med företagets handlingar. Detta trots att alla intervjuerna skedde helt oberoende av varandra.

6.1 Brister i forskningen

Den största bristen i vår forskningstudie är att den inte är representativ från arbetarnas perspektiv. Trots att våra respondenter som arbetar med service och produktion ansåg att deras åsikter var likgiltig med majoriteten, är detta ingenting vi kan ta för givet. Vi lyckades inte utforska alla de olika delarna i verksamheten. Med mer information om alla olika delar i verksamheten hade vi kunnat gå in mer på detalj och se starkare bevis, och därmed kunna dra starkare slutsatser om vad Löfbergs framgång beror på. Trots detta anser vi ändå att vår forskning har en viss tyngd. Vi har starka indikationer att integrering av CSR och kommunikationen kring detta, i relation till företagets värdegrund, spelar en stor roll för ett framgångsrikt och legitimt CSR-arbete.

6.2 Framtida forskning

Önskvärt hade vi velat se framtida forskning som kompletterar vår egen forskning och gör den bättre. Exempelvis genom att undersöka hur Löfbergs anställda generellt sätt upplever hur de är involverade i CSR-arbetet? Hur kommunikationen kring den uppfattas? Om de känner sig engagerade i hållbarhetsfrågan? Mer specifikt hade vi velat se en kvantitativ enkät

om de anställdas uppfattning som innefattar alla olika avdelningar på företaget. Genom detta kan vi stärka våra egna observationer och få möjligheten att kunna göra generaliseringar som hade kunnat stärka vår forskning. Vi hade utöver detta också velat se forskning som tar vårt koncept och applicerar det på en annan verksamhet.

7. Implikationer på samhälle & yrkesliv

CSR är i dag ett vanligt förekommande fenomen inom företagsvärlden. Inom de närmsta åren kommer vi förhoppningsvis se fler organisationer som engagerar sig i CSR-frågor. Trots att begreppet är relativt nytt är det ett relativt välutforskat område. Det vi ansåg saknades i forskningsväg är hur CSR kommunicerades till arbetarna, vilket vi ville utforska med en "best case study" Det vi vill belysa med vår studie är hur man skapar ett legitimt, integrerat och effektivt CSR-arbete i en organisation med hjälp av kommunikation. Förhoppningsvis blir får forskningstudie en hjälp för organisationer som vill påbörja eller utveckla sitt CSR-arbete i deras organisation.

Referenser

Avhandlingar

Balmer, J., Soenen, G. (1998). A New Approach to Corporate Identity Management. International Centre for Corporate Identity Studies, Working Paper, (1998/5)

Göthberg, P. (2011) Corporate Social Responsibility in the Swedish Financial Services Sector: Translating an Idea into Practice. (Doctoral thesis, Built Environment and Society: Management, Economics and Law) Stockholm:

Tillgänglig: <http://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:417245/FULLTEXT02>

Vetenskapliga artiklar

Carter, M. (2015). ME, MY SELF, AND I(T): CONCEPTUALIZING INFORMATION TECHNOLOGY IDENTITY AND ITS IMPLICATIONS. MIS Quarterly, 39(4), 931-957.

Gill, R. (2015) Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review. Public relation review, 41(5), 662–674.
doi:10.1016/j.pubrev.2014.02.012

Brown, A. D. (2006), A Narrative Approach to Collective Identities. Journal of Management Studies, 43: 731–753. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2006.00609.x

Manto Gotsi, Alan M. Wilson, (2001) "Corporate reputation: seeking a definition", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 6 Iss: 1, pp.24 - 30
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13563280110381189>

Johnston, K., Everet, J. (2012) Employee perceptions of reputation: An ethnographic study. Public Relation Review. 38(4) 541-554. doi: doi:10.1016/j.pubrev.2012.05.007

Mary E. Boyce, (1996) "Organizational story and storytelling: a critical review", Journal of Organizational Change Management, Vol. 9 Iss: 5, pp.5 - 26. doi:
<http://dx.doi.org/10.1108/09534819610128760>

Welch, M., & Jackson, P. (2005) Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Corporate Communication: An International Journal. 12(2) 177-198. doi: 10.1108/13563280710744847

McWilliams, A., & Siegel, D.. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117–127. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/259398>

Shuck, B., & Wollard, K. (2009). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, XX(X), 1-22.
doi:10.1177/1534484309353560

Sinclair, J. (2005). The impact of stories. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(1) 53-64.

Rucci, A. J., Kirn, S. P. & Quinn, R. T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears, *Harvard Business Review*, 76(1), 82-97.

Dowling, G. (2006) Communicating Corporate Reputation through Stories. *California Management Review*, 49(1), 82-98.

Burke, P. J., and Stets, J. E. 1999. "Trust and Commitment through Self-Verification," *Social Psychology Quarterly* (62:4), pp. 347-366. URL: <http://www.jstor.org/stable/2695833>

Suchman, M. C. (1995). MANAGING LEGITIMACY: STRATEGIC AND INSTITUTIONAL APPROACHES. *Academy Of Management Review*, 20(3), 571-610.
doi:10.5465/AMR.1995.9508080331

Böcker

Jones, G. *Organizational Theory: Text and Cases*. Reading: Addison Wesley Longman Publishing Company.

Hofstede, G., Hofstede, J. G., & Minkow, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software Of The Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.

Morsing, M. & Beckmann, C, S. (2006) *Strategic CSR Communication*. Djøf Publishing: Köpenhamn.

Gillis, L. T. (2011). *The IABC handbook of organizational communication: A guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership*. San Francisco, Calif.

Bridger, E. (2015). *Employee engagement*. London ; Philadelphia : Kogan Page.

Kearny, R. (2002). *On Stories: Thinking in Action*. London: Routledge.

Simmons, A. (2006) The story factor: Chapter 1. The Six Stories You Need to Know How to Tell, Basic Books, New York

http://annettesimmons.com/wp-content/files_mf/1294790921StoryFactorChap1.pdf

Selznick, P. (1984). Leadership in administration : a sociological interpretation. Berkeley, Calif. : Univ. of California Press, 1984.

Czarniawska, B., & Sevón, G. (1996). Translating organizational change. Berlin : de Gruyter.

Hemsidor

Löfbergs. (2016) Om vår historia. Hämtad 2016-03-11, från:

<http://www.lofbergs.se/om-oss/var-historia/>

Rapporter

Löfbergs. (2015). Hållbarhetsredovisning 2014/2015. Karlstad: AB Anders Löfberg

Bilagor

OBS: Grön indikerar valbara frågor som ansågs vara mindre relevanta för vår frågeställning.

Bilaga 1. Intervjumanual: Löfbergs ledning

Del 1: Inledning

1: Vad är din yrkesroll?

- Vad har du för arbetsuppgifter
- Vad tycker du mest om med din arbetsplats?

Del 2: CSR

2: Vad är Löfbergs CSR?

- Vad fick Löfbergs Lila att börja med CSR-arbete?
- Vart kom initiativet om CSR-arbete från?
- Hur arbetar ni med Löfbergs med upprätthålla sitt CSR?
- Hur informerar ni medarbetarna om ert CSR-arbete?
- Beskriv Löfbergs värdegrund

Del 3: Kommunikation

3: Hur brukar en jobbdag se ut?

3.1: Hur kommunicerar du med dina kollegor? Via mejl, telefon, messenger etc?

- 3.2: Vilka kanaler använder ni för att kommunicera med alla medarbetarna på Löfbergs?
- **3.3: Hur ser organisationsstrukturen på Löfbergs Lila ut?**
- 3.4: Vilka möjligheter finns det för medarbetarna att kunna påverka CSR-arbetet.
- 3.5: Hur kommunicerar ni? (Exempelvis genom berättelser, filmer, bilder)
 - Har ni behövt ändra på kommunikationen för att den ska passa in i ert CSR-arbete?
- 3.6: Vad kommunicerar ni till medarbetarna?
 - Hur försöker ni kommunicera det? Med känsla, fakta.

(Informell internkommunikation)

Del 4: Organisationen

4: Hur skulle du beskriva organisationskulturen på Löfbergs?

- 4.1: Beskriv gärna er företagsidentitet
- 4.2: Anser ni att informationen ni kommunicerar internt speglar organisationskulturen?
 - Om ja, varför?
- 4.3: Har ni upplevt en förändring i organisationskulturen sedan ni introducerade ert CSR-arbete?

Del 5: Engagemang

5: Engagerar ni medarbetarna i CSR-arbete?

- Hur?

- 5.2 Är alla medarbetarna involverade i CSR-arbetet?
- **5.3: Engagerar sig medarbetarna i ert CSR-arbete utanför arbetet?**
- 5.5: Jobbar ni aktivt med att skapa och utbilda ambassadörer?
 - Hur?
 - Om nej, uppmuntras detta på annat sätt

- 5.6: Vad syftet med ambassadörer/ Varför har ni ej det?

Bilaga 2. Intervjumanual: Löfbergs medarbetare

Del 1: Inledning

1: Vad är din yrkesroll?

- Vad har du för arbetsuppgifter
- Vad tycker du mest om med din arbetsplats?

Del 2: CSR

2: Vad tänker du på när du hör ordet hållbarhet?

- 2.2: Vad vet du om Löfbergs arbete med hållbarhetsarbete, socialt och miljömässigt?
- 2.3: Hur får ni information om Löfbergs hållbarhetsarbete?
- 2.4: Känner du dig välinformerad kring deras hållbarhetsarbete.
- 2.5: Vad är dina uppfattningar kring Löfbergs värdegrund

Del 3: Kommunikation

- 3.1: Vilka kanaler använder Löfbergs ni för att ni ska få information om verksamheten?
- 3.2: Hur kommunicerar du med dina vänner på jobbet? Via mejl, telefon, messenger etc? Hur ser din vardag ut på jobbet?
- 3.3: Upplever ni att ni får vara med och påverka CSR-arbetet?
- Hur stora är dessa möjligheter?
- 3.4: Hur får ni er information? (Exempelvis genom berättelser, filmer, bilder)
- Har ni märkt av en förändring av kommunikationen sedan Löfbergs började med sitt

hållbarhetsarbete?

- 3.5: Hur viktig är informationen som ni får?
- Hur ofta läser du den?

Del 4: Organisationen

4: Vad tänker du på när du hör ordet organisationskultur.

Hur är den på Löfbergs?

- 4.1: Upplever ni att kommunikationen från Löfbergs internt speglar organisationskulturen?
- Om ja, varför?
- 4.2: Har ni upplevt en förändring i organisationskulturen sedan Löfbergs började arbeta tydligare med hållbarhet?
- 4.3: Upplever du att det finns en distans mellan ledningen och din arbetsavdelning, varför?

Del 5: Engagemang

5: Hur engagerar Löfbergs er som medarbetarna i hållbarhetsarbetet?

- 5.2: Känner du dig delaktig i Löfbergs hållbarhetsarbete?
- 5.3: Engagerar du dig i någon form av hållbarhetsarbete utanför organisationen?
- 5.4: Upplever du att du idag köper mer hållbara produkter?
- Har Löfbergs hållbarhetsarbete påverkat detta tror du?
- 5.5: Ser du dig själv som en ambassadör för Löfbergs Lila
- Hur kommer detta sig?
- På vilket sätt är du en ambassadör?
- Anser du att det är viktigt för företaget med ambassadörer?
- Anser du att rollen är viktig för dig?
- 5.6: Berättar du om Löfbergs hållbarhetsarbete utanför arbetet?
- 5.7: Upplever du att alla på företaget delar samma syn kring hållbarhet?
- I så fall, hur många uppskattningsvis

5.8: Berättar du om Löfbergs hållbarhetsarbete för andra inom din privata krets

5.9: Känner du dig stolt över att jobba på Löfbergs, i så fall varför?