



UNIVERSITY OF GOTHENBURG  
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

---

# INTERN KOMMUNIKATION AV CSR – FRÅN LEDNING TILL BUTIK

En studie om Lindex interna kommunikation av CSR

---

MAY 28, 2015

ELINA RONNEDE & SARAH STAAL

Handledare: Peter Beusch

Företagsekonomiska institutionen: Ekonomistyrning

C-uppsats

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b>	<b>1</b>
<b>1.1 BAKGRUND</b>	<b>1</b>
<b>1.2 PROBLEMDISKUSSION</b>	<b>2</b>
<b>1.3 SYFTE OCH PROBLEMFÖRMULERING</b>	<b>3</b>
<b>1.4 AVGRÄNSNINGAR</b>	<b>3</b>
<b>2. METOD</b>	<b>4</b>
<b>2.1 STUDIENS UTFORMNING</b>	<b>4</b>
2.1.1 FORSKNINGSMETOD	4
<b>2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT</b>	<b>5</b>
2.2.1 VAL AV FALLSTUDIEFÖRETAG	5
2.2.2 DATAINSAMLING	5
2.2.3 ANVÄNDNING AV INTERVJUER OCH ENKÄT	5
2.2.4 INTERVJUERNAS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	6
2.2.5 UTFORMNING OCH ANALYS AV ENKÄT	7
<b>2.3 TROVÄRDIGHET OCH OBJEKTIVITET</b>	<b>8</b>
2.3.1 TILLFÖRLITLIGHET	8
2.3.2 GILTIGHET	8
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM</b>	<b>9</b>
<b>3.1 KLÄDINDUSTRI OCH HÅLLBARHET</b>	<b>9</b>
<b>3.2 CSR INOM FÖRETAG</b>	<b>10</b>
<b>3.3 KOMMUNIKATION AV HÅLLBARHET</b>	<b>10</b>
3.3.1 FÖRSTÅELSE OCH INVOLVERING	11
3.3.2 INFORMATIONSSPRIDNING	12
<b>3.4 STYRNING MED HJÄLP AV KOMMUNIKATION</b>	<b>12</b>
<b>3.5 KOMMUNIKATIONSVÄGAR</b>	<b>13</b>
<b>3.6 KOMMUNIKATIONSKANALER</b>	<b>13</b>
<b>4. EMPIRI</b>	<b>15</b>
<b>4.1 PRESENTATION AV FÖRETAG</b>	<b>15</b>
4.1.1 HÅLLBARHET OCH CSR PÅ LINDEX	15
<b>4.2 BEGREPPET CSR OCH FÖRSTÅELSE KRING DESS INNEBÖRD</b>	<b>16</b>
4.2.1 HUVUDKONTOR	16
4.2.2 BUTIKSCHEFER	16
4.2.3 BUTIKSANSTÄLLDA	17
<b>4.3 ARBETE MED CSR I BUTIK</b>	<b>18</b>
4.3.1 HUVUDKONTOR	18

4.3.2 BUTIKSCHEFER	18
4.3.3 BUTIKSANSTÄLLDA	19
<b>4.4 ANVÄNDADET AV INTERNA KANALER</b>	<b>20</b>
4.4.1 HUVUDKONTOR	20
4.4.2 BUTIKSCHEFER	21
4.4.3 BUTIKSANSTÄLLDA	21
<b>4.5 ENGAGEMANG OCH INVOLVERING AV MEDARBETARE I ARBETET MED CSR</b>	<b>22</b>
4.5.1 HUVUDKONTOR	22
4.5.2 BUTIKSCHEFER	23
4.5.3 BUTIKSANSTÄLLDA	23
<b>5. ANALYS</b>	<b>26</b>
<hr/>	
5.1 CSR PÅ LINDEX	26
5.2 KÄNNEDOM OM HÅLLBARHET	27
5.3 FÖRVÄNTNINGAR KRING HÅLLBARHETSARBETE	28
5.4 ANVÄNDNING AV INTERNA KANALER	28
5.5 ENGAGEMANG OCH INVOLVERING	29
<b>6. SLUTSATS</b>	<b>30</b>
<hr/>	
6.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	31
<b>8. KÄLLOR</b>	<b>32</b>
<hr/>	
8.1 KÄLLFÖRTECKNING	32
<b>9. BILAGOR</b>	<b>36</b>
<hr/>	
9.1 ENKÄTUNDERLAG	36
9.2 INTERVJUUNDERLAG TILL HUVUDKONTOR	39
9.3 INTERVJUUNDERLAG TILL BUTIKSCHEF	40

## **SAMMANFATTNING**

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet**

**Kandidatuppsats, Externredovisning VT 15**

**Författare:** Elina Ronnede & Sarah Staal

**Handledare:** Peter Beusch

**Titel:** Intern kommunikation av CSR från ledning till butik - En studie om Lindex interna kommunikation av CSR

**Bakgrund och problem:** Vid kommunikation av CSR är en av företagets viktigaste intressenter, de anställda, många gånger bortglömda eller förbisedda i processen. Dessa intressenter har potentialen att bli starka förmedlare av ett företags hållbarhetsarbete om de bara tilldelas de rätta redskapen i kombination med fullständig information. Den interna kommunikationen är av stor vikt för att samtliga medarbetare skall känna engagemang och tillhörighet gentemot gemensamma mål, men många gånger är det svårt att uppnå fullständig integrering av denna kommunikationsprocess.

**Syfte:** Att undersöka den interna kommunikationen av hållbarhet från ledning ned till butik och se huruvida det föreligger några brister eller problem i denna. Vidare är syftet att skapa en uppfattning om vilka kanaler ledning använder sig av i den interna kommunikationen

**Avgränsningar:** Fokus ligger på den interna kommunikationen av hållbarhet och kommer inte på djupet att diskutera den externa. Endast butiker i Göteborgs innerstad har inkluderats i undersökningen likaså ett huvudkontor.

**Metod:** Enkäter till fyra butiker samt intervjuer med två hållbarhetsansvariga på huvudkontor och två butikschefar har legat till grund för undersökningen. Det empiriska materialet har analyserats utifrån en teoretisk referensram om intern kommunikation av hållbarhet samt CSR.

**Resultat och slutsatser:** Resultatet visar på en viss skillnad i kunskap om hållbarhet på huvudkontor och den på mer operativ nivå. Empirin tydliggör även att det finns en önskan kring tydligare information och mer strukturell utbildning kring ämnet i butik.

**Nyckelord:** CSR, hållbarhet, kommunikation, enkät, intern

**Not.** I uppsatsen kommer begreppen hållbarhet och CSR att vara synonymt med varandra. Anledningen till detta är att vi vill undvika varierande tolkningar av begreppen då de innehåller en viss komplexitet. Vi hoppas att detta skall underlätta för läsaren och minimera risken för missuppfattningar.

# 1. INLEDNING

*I detta inledande kapitel behandlas först uppsatsämnets bakgrund och problemdiskussion där begrepp såsom etiskt mode, extern kommunikation och hållbarhetskunskap tas upp. Därefter presenteras vårt syfte och problemformuleringen följt av en kort redogörelse utav våra avgränsningar.*

## 1.1 BAKGRUND

De senaste tio åren har alltmer uppmärksamhet riktats mot modedeföretag och huruvida de lever upp till den allt strängare pressen av hållbarhet. Bosse Andersson (2010) skriver i en artikel av DN att de svenska textilföretagen uppvisar brister i arbetet med etiska frågor samtidigt som Baumgärtner & Quaas (2009) menar att pressen ifrån omvärlden slår extra hårt mot klädindustrin. Många företag har tagit fasta på detta och börjat lägga ett allt större fokus på hållbarhetsarbete och hur det kommuniceras genom företagets alla delar. Nudie Jeans är ett klassiskt exempel på ett av de företag som ligger i framkant när det kommer till detta, och de har till och med förankrat en specifik miljöpolicy för deras anställda (Stenberg, 2012).

Då begreppen CSR och Hållbarhet har olika betydelser för olika människor har vi i denna uppsats valt att inte skilja dem åt. Michelle Millar (2015) skriver att gränsen mellan dess skillnader blir alltmer otydlig och att många idag inte gör någon avgränsning dem emellan. Hon jämför en ansträngning till att definiera dess olikheter med att "dela på hårstrån" vilket är ytterligare en av anledningarna till att denna uppsats kommer se på koncepten som synonyma.

Begreppet etiskt mode är ett relativt nytt förhållningssätt på marknaden och kommunikationen av dess innebörd blir allt viktigare i jakten på konsumenter och lönsamhet (Joergens, 2006). Grunden är att producera textilier på det sätt som främjar både producenter och konsumenter parallellt med att kunna erbjuda anställda en förmånlig arbetsmiljö där man tar hänsyn till etiska standarder och personliga önskemål.

Det finns emellertid en problematik i detta nya tankesätt när det kommer till hållbart mode. Birtwistle & Moore (2007) hävdar att processer som används för att tillverka och transportera textilier innebär stor miljöpåverkan medan hållbara lösningar normalt sett medför ökade kostnader för företagen. Studier av samma författare visar att konsumenter inte alltid är villiga att betala ett högre pris vilket lätt leder till en konflikt företag och konsumenter emellan. Gwozdz, Netter, Bjartmarz & Reisch (2000) bestrider dock detta i en undersökning av Mistra Future Fashion, där de istället skriver att unga modekonsumenter *vill* handla hållbart mode men saknar tillgång, överkomliga priser och information för att kunna göra dessa val. Kommunikationen är enligt dessa författare en central fråga då undersökningen visar att unga är trendkänsliga och en viktig beståndsdel i skapandet av nya trender, mycket tack vare deras skicklighet att kommunicera via nya medier. Näringsverksamheter har med grund i detta utökat sina rapporter och mycket av den redovisning som presenteras gällande miljö är idag på frivillig basis (Dickinson & Sharl 2008).

Även om den externa kommunikationen av hållbarhet är av stor vikt menar Dawkins (2005) att intern kommunikation har förmågan att öka effektiviteten hos företag eftersom det stärker förbindelsen mellan företagets ledning och dess anställda. En framgångsrik intern kommunikationsstrategi kan bidra till en medvetenhet hos personal angående organisationens möjligheter och hot samtidigt som det ger en bättre förståelse för företagets

prioriteringar (Dawkins, 2005). Dessa nya omständigheter som förknippas med hållbarhet har bidragit till att verksamheter idag gör stora investeringar för att säkerställa legitimiteten av sitt hållbarhetsarbete (Uusi-Rauva & Nurkka, 2010).

Intressenter kan ha olika förväntningar på företaget och därmed olika informationsbehov, men de externa intressenterna har som regel befunnit sig i centrum för ledningens uppmärksamhet. Vanligt är emellertid att informationen till dessa intressenter kommer via marknadsföringskanaler och inte via mer närliggande källor såsom butiker trots att anställda på operativ nivå många gånger har möjligheten att förbättra företagets rykte då de uppfattas som en trovärdig informationskälla gällande företagets hållbarhetsarbete (Uusi-Rauva & Nurkka, 2010).

## 1.2 PROBLEMDISKUSSION

Framtid och möjlighet till fortsatt överlevnad hänger samman med företags ansvar och strävan efter hållbara lösningar både inom produktionskedjan och försäljningsledet. Forskning visar att kommunikation är navet i implementeringen och förståelsen för hållbarhetsinitiativ och dess aktiviteter samtidigt som en av företagets viktigaste intressenter många gånger blir bortglömda (Craig & Allen, 2013). Collier & Esteban (2007) skriver att de anställda på operativa nivåer spelar en central roll i säkerställandet av att hållbarhet och etiska aspekter på riktigt blir implementerade och integrerade i företaget. Framgången med hållbarhetsarbetet beror sedan på hur väl motiverade, engagerade och tillmötesgående de anställda är och vägen dit är starkt beroende av den kommunikation och handledning som når fram (Collier & Esteban, 2007).

Problemet enligt Dawkins (2005) är att anställda inom företagen och deras kunskaper inom kommunikation ofta är underskattade trots att de genom sina dagliga möten med kunder är potentiellt mycket kraftfulla och viktiga förespråkare av ett företags hållbarhetsinitiativ. Genom att införliva och få med personal på en operativ nivå i arbetet med hållbarhet och etiska svårigheter, kan man inte bara uppnå en högre nivå av framgång inom detta komplexa område men också attrahera de bästa och mest kunniga individerna på arbetsmarknaden (Dawkins, 2005).

Flera organisationer fastslår att arbetet med hållbarhet är en av de främsta frågorna nyexaminerade studenter söker svar på i val av framtida arbetsgivare och det blir därmed allt viktigare att inkludera så många nivåer som möjligt i hållbarhetstänket (Dawkins, 2005). Haugh & Talwar (2010) pekar emellertid på problem i organisationers initiativ till implementering av hållbarhet och hävdar att det många gånger finns outtalade antaganden om anställdas kunskap angående policys och tillvägagångssätt. Dessa antaganden speglar inte alltid verkligheten och personal saknar många gånger den kunskap de förväntas inneha (Haugh & Talwar, 2010). Författarna menar att företag som ämnar integrera hållbarhet i sina dagliga processer och produkter står inför stora utmaningar när det kommer till att anpassa och i vissa lägen omkonstruera organisationen.

Även små ändringar av organisationsprocesser kräver att personalen är engagerad och uppdaterad i vad de förväntas göra och dessa utmaningar fordrar en investering i anställdas lärande, något som företag inte alltid är beredda att ge (Haugh & Talwar, 2010). När hållbarhet övergår till att bli ett företags konkurrensfördel, blir information och utläring av dess innebörd en fundamental ingrediens i företagets framtida välgång (Gladwin, Krause & Kenelly, 1995; Dodgson, 1993).

Dawkins (2005) framhäver ytterligare problem inom den interna kommunikationen och det handlar om svårigheterna med att generera tvärfunktionella engagemang i styrning av hållbarhet. Hon menar att det är ytterst viktigt att få med sig personal på alla nivåer inom företaget då olika avdelningar och funktioner möter en varierande rad av intressenter. En av de mest effektiva kommunikationsformerna är rykten och muntliga berättelser vilket ut till kund sker som mest på butiksgolvet (Dawkins, 2005). Därmed är anställda på operativ nivå en nyckel i hur framgångsrika företag är i kommunikationen av hållbarhet men också alltför ofta försummade eller förbisedda i processen (Dawkins, 2005).

### 1.3 SYFTE OCH PROBLEMFÖRMULERING

Med förankring i ovanstående resonemang, är syftet med studien att undersöka fenomenet kommunikation av hållbarhet från huvudkontor ner till butiksnivå. Utifrån detta ämnar vi analysera huruvida det föreligger en brist i denna kommunikation och om det måhända finns potentiella lösningar.

De frågeställningar vi har valt att utgå ifrån är följande:

- *Hur jobbar klädföretag med den interna kommunikationen av hållbarhet och dess styrfunktion?*
- *Vilka skillnader finns det i huvudkontorets uppfattningar om hur hållbarhetskommunikationen ser ut och hur anställda på operativ nivå uppfattar det?*
- *Vilka problem i kommunikationen av hållbarhet finns och hur kan dessa eventuellt lösas?*

### 1.4 AVGRÄNSNINGAR

Vi har valt att avgränsa oss till att enbart studera ett företag, i detta fall Lindex. Genom att endast avgränsa oss till ett företag får vi en djupare förståelse och en bättre bild av det valda företaget. Utöver detta har vi i studien lagt fokus på den interna kommunikationen av hållbarhet och kommer inte på djupet att analysera den externa. En avgränsning till informationsflöde från ledning till butik har skett då detta är relevant för vår studie och kan ge oss en rättvis bild av hur butiksanställda tar sig an den hållbarhetsinformation ledningen förmedlat.

## 2. METOD

*I detta kapitel kommer vi att presentera hur vi har gått tillväga vid sammansättningen av uppsatsen och insamlande av data. Kapitlet börjar med en beskrivning av studiens utformning för att sedan övergå till en presentation av tillvägagångssätt och tillförlitlighet.*

### 2.1 STUDIENS UTFORMNING

#### 2.1.1 FORSKNINGSMETOD

Vid utförandet av ett vetenskapligt arbete måste man ta fasta på huruvida man skall använda sig av en kvalitativ kontra kvantitativ analys. Åtskillnaden kan betyda en rad olika saker men Starrin & Svensson (1994) talar om olikheten i mätprecision som en av de grundläggande distinktionerna. Vidare kan man säga att kvalitativ data anses vara av mer subjektiv karaktär än data som är kvantitativt insamlad då det ofta finns en högre grad av svarsfrekvens i kvantitativ analys eftersom att respondenterna är fler (Starrin & Svensson, 1994). När man utför kvantitativ insamling eller analys jobbar man många gånger med enkäter och randomiserade försök där svaren och de undersökta objekten är många medan man vid kvalitativ metod tar utgångspunkt i intervjuer med färre undersökningsobjekt men av en mer djupgående karaktär (Starrin & Svensson, 1994).

Widerberg (2002) skriver att fördelen med den kvalitativa analysen är att man kan få fram en djupare insikt av området samt en personligare beskrivning av den kunskap intervjuobjektet innehar. Samma författare understryker dock att nackdelen många gånger är att den tid man har till förfogande inte räcker till samt att mötet är av mer informell läggning där det inte finns några garantier för att intervjun blir så kvalitativ som forskaren önskat sig. Saknaden av objektivitet är ett ständigt återkommande problem där man istället för att fråga hur en opartisk verklighet ser ut ställer frågan om hur individen tolkar sin realitet (Widerberg, 2002). För att minska problematiken och öka graden av öppenhet, har vi valt att hålla två av våra respondenter anonyma i arbetet, butikschef ett och två. Dels för att de skulle känna sig mer bekväma med sina svar och dels för att ledningen inte skulle kunna lägga in tolkningar utifrån vem som svarat.

När det gäller den kvantitativa metoden så inkluderar den ofta någon form av enkät med förutbestämda frågor och tillhörande svarsalternativ (E-delegationen, 2015). Då respondenter möts av överensstämmande frågor och alternativ till svar, är det lättare att dra generella slutsatser utifrån resultaten än om förfrågningarna hade varit personliga (E-delegationen, 2015).

Vårt tillvägagångssätt i detta arbete är av både kvalitativ och kvantitativ karaktär. I den kvalitativa metoden har vi fokuserat på intervjuer medan vi i den kvantitativa förfarandet har använt oss utav enkäter. Motivet till en förening av de båda metoderna, grundar sig i att vi dels ville utnyttja det direkta mötet mellan forskare och intervjuobjekt (Widerberg, 2002) och dels att vi ville dra fördel av de större antal svar man kan få från en enkätundersökning (Bryman & Bell, 2013). Vi ville uppnå en bredare representation från butikerna och använde oss därför i det sammanhanget av enkäter. Vid undersökningen av åsikter på huvudkontor- och butikschefsnivå ville vi få fram mer kvalitativa svar där respondenterna erbjöds en möjlighet till att utveckla sina tankar och valde därför här att använda oss utav intervjuer.

Utifrån denna argumentation har uppsatsen formats med förankring i de båda metoderna. Nedan följer en utförligare beskrivning om hur vi har gått tillväga vid användandet av de ovanstående handlingssätten.



## 2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

### 2.2.1 VAL AV FALLSTUDIEFÖRETAG

Vi har valt att undersöka Lindex i vår studie. Vi ville undersöka ett företag som uttalat jobbar med hållbarhet och då Lindex själva skriver att de är en verksamhet där hållbarhet står i fokus (2015a), ansåg vi dem relevanta för vår undersökning. Ett av företagets mål är att 80 % av plaggen ska vara tillverkade av hållbara fibrer år 2018 samt att all bomull ska komma ifrån hållbara källor år 2020 (Lindex, 2015). De står alltså inför stora utmaningar i framtiden vilket gjorde företaget till ett intressant undersökningsobjekt.

För att kunna genomföra personliga intervjuer var det också viktigt att det fanns förutsättningar för oss att besöka företaget och eftersom att Lindex huvudkontor ligger i Göteborg tyckte vi att det var ett lämpligt val. Vid urval av intervjupersoner var avsikten att intervjua anställda från olika nivåer inom företaget och vi valde därför att intervjua ansvariga för hållbarhetsarbetet, butiksschefer samt butiksanställda.

### 2.2.2 DATAINSAMLING

Vid datainsamling valde vi att utnyttja både primär samt sekundärdata. Enligt Jacobsen (2002) är det idealiskt att använda en kombination av de båda då de kan stödja men även kontrollera varandra. Därmed kan resultaten man kommer fram till styrkas (Jacobsen, 2002).

När man använder *primärdata* samlas information in direkt från källan, vilket innebär att forskaren införskaffar fakta för första gången och går direkt till det primära ursprunget (Ghuri & Grønhaug, 2010). Fördelen med *primärdata* är att det insamlas för det projekt det är avsett för och stämmer därför väl överens med forskarens frågor och mål (Ghuri & Grønhaug, 2010). I detta arbete utgörs *primärdata* av intervjuer och enkäter med representanter från olika befattningar inom Lindex.

Enligt Jacobsen (2002) innebär *sekundärdata* att informationen baseras på tidigare insamlat material. Forskaren samlar således inte in informationen direkt från källan utan baserar sina studier på underrättelser vilka är insamlade utav andra (Jacobsen, 2002). Detta medför att fakta kan vara införskaffad i annat syfte än det forskaren vill undersöka (Jacobsen, 2002). I denna studie har vi använt oss av Lindex egna publicerade material såsom CSR-rapport och hemsida, vilket kräver ett kritiskt granskande då detta underlag inte nödvändigtvis är av objektiv karaktär.

Vid insamling av information för studien (bakgrund, metod, problemdiskussion och referensram) har vi använt oss av databaser såsom *Supersök*, *GUNDA* och *Google Scholar*. Centrala sökord har varit: *communication*, *sustainability*, *fashion industry*, *sustainability accounting*, *internal communication* och *ecological fashion*.

### 2.2.3 ANVÄNDNING AV INTERVJUER OCH ENKÄT

Efter att kontakt etablerats med Lindex hållbarhetskoordinator samt hållbarhetschef blev vi erbjudna att hålla en gemensam intervju med dessa. I stöd av syftet ansåg vi det också viktigt att få med diverse respondenter från butik, och tog beslutet att intervjua en ställföreträdande och en ordinarie butikschef. För att få en bredare svarsfrekvens på operativ nivå använde vi oss här av enkäter till butikspersonal. Valet att inkludera respondenter från olika nivåer inom

företaget baserade sig på vår önskan om att få en inblick i hur kommunikationen av hållbarhet sker från ledning till dem på ett operativt plan.

Enligt Bryman & Bell (2013) är en nackdel med enkäter att det inte finns någon närvarande som kan hjälpa till vid eventuella frågor och funderingar. Det var därför viktigt att enkäten utformades på ett lättförståeligt sätt. Genom att använda frågeformulär undvek vi också den *“intervjuareffekt”* som kan uppkomma vid frågesamtal där människor försöker ge en mer positiv bild av sig själva än den som verkligheten avspeglar (Bryman & Bell, 2013).

Vid brukandet av intervjuerna utformades först en intervjuguide. Eftersom vi valt att intervjua respondenter med olika befattningar inom företaget konstruerade vi olika intervjuguides beroende på vem som skulle frågas ut. I en intervjuguide listas de frågeställningar som ska beröras i själva intervjun och som ska underlätta för frågesamtalet att rymma flexibilitet (Bryman & Bell, 2013). Vid utformandet av intervjuguiden formulerade vi frågor som baserade sig på rapportens frågeställningar och syfte, varpå dessa anpassades för de enskilda respondenterna beroende på befattning.

#### 2.2.4 INTERVJUERNAS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Sammanlagt genomförde vi fyra intervjuer som alla skedde i respondenternas naturliga arbetsmiljö. Intervjun med Lindex hållbarhetschef samt hållbarhetskommunikatör skedde på Lindex huvudkontor medan intervjuerna med butikschefer genomfördes i den butik respektive butikschef är ansvarig för. Respondenterna informerades om huvuddraget i vårt arbete samt det bakomliggande syftet. Under varje intervjutillfälle använde vi oss av ljudupptagning, vilket gjorde att inga anteckningar behövde föras och vi kunde istället fokusera på samtalet med respondenterna.

Vi valde att genomföra semistrukturerade intervjuer som enligt Bryman & Bell (2013) kännetecknas av att forskaren använder sig av en intervjuguide men ger intervjupersonen frihet att utforma svaren utifrån sitt eget sätt. Frågorna som ställs behöver inte komma i samma ordning som de ursprungligen var i intervjuguiden och ytterligare frågor som inledningsvis inte var med kan därmed också ställas (Bryman & Bell, 2013). Denna form av intervju gjorde att samtalen blev mer naturliga och gav respondenterna frihet att utforma svaren på sitt sätt. Efter intervjun gjordes en transkribering vilket medförde att vi enklare kunde gå tillbaka till materialet om vi hade några funderingar kring dess innehåll.

Nedan presenteras en sammanställning av genomförda intervjuer:

NAMN	BEFATTNING	DATUM	PLATS	TID
Linda Skogsberg	Hållbarhetskoordinator	29.03.2015	Lindex Kontor	60 min
Sara Winroth	Hållbarhetschef	29.03.2015	Lindex Kontor	60 min
Butikschef#1	Butikschef	04.05.2015	Butik 1	30 min
Butikschef#2	Ställföreträdande Butikschef	05.05.2015	Butik 2	30 min

## 2.2.5 UTFORMNING OCH ANALYS AV ENKÄT

Vår enkätundersökning skapades i syfte att ta reda på hur väl butiksanställdas kännedom är kring hållbarhet och CSR. Vi ville bilda oss en uppfattning om hur anställda på Lindex uppskattar den interna kommunikationen av ämnet samt huruvida de anser sig ha tillräckligt med information för att applicera det i det dagliga arbetet. Som tidigare nämnt finns det vissa nackdelar med att använda sig utav enkäter istället för mer djupgående intervjuer. En svårighet är bland annat de antal frågor som ställs och de antal svar som kan förväntas (Bryman & Bell, 2013). Författarna menar att för många problemsamlingar i en undersökning kan ha en negativ inverkan på svarsfrekvensen, då ett stort antal frågor skrämmer bort respondenterna redan innan de börjat svara. Vår lösning på detta problem var att begränsa oss till endast tolv frågor där den sista var valfri. Genom att göra på detta vis fick vi en relativt hög svarsfrekvens från de som besvarade enkäten.

Bryman & Bell (2013) påpekar också att en av de mest centrala begränsningarna med enkäter är det relativt stora bortfallet. Vi försökte undkomma denna problematik genom att distribuera ett större antal enkäter än vad vi förväntade oss svar på samt använda oss av intervjuer utöver enkäterna för att öka studiens validitet. Patton (1990) benämner detta arbets sätt för triangulering vilket innebär ett användande av mer än en metod för att söka en ökad validitet och därmed stärka studiens design och pålitlighet.

Enkätundersökningen riktade sig till alla butiksanställda på Lindex fyra centralbutiker i Göteborg vilket handlar om cirka 50 personer. Svarsfrekvensen låg på 64 % och de 32 respondenterna svarade på alla frågor utom den sista vilken var frivillig. Då vi endast hade ett urval av fyra centrala butiker är vi medvetna om att detta inte representerar Lindex som företag i stort, men vi anser det ändå vara av intresse både för vår studie och för Lindex själva. Hade man velat ha en djupare inblick i respondenternas åsikter, hade man istället kunna använda sig av kvalitativa intervjuer med en mer utspridd svarsfrekvens runtom i Sverige.

Vi konstruerade vårt frågeformulär utifrån tolv olika frågor med tillhörande svar på fyra till fem alternativ. Frågorna skrevs med vårt syfte i åtanke och utformades med hänsyn till det ämne vi valt att studera. Vi ville att frågorna och dess svar skulle illustrera butiksanställdas uppfattning kring fyra olika områden; kunskap om CSR, interna kanaler av hållbarhet, involvering kring hållbarhetsarbete samt förväntningar om arbetsuppgifter och agerande. Utifrån dessa dimensioner utformades de tolv olika frågorna. Respondenten uppmanades till att svara så ärligt och intuitivt som möjligt och enkäterna fanns till deras förfogande under drygt fem dagar.

Efter insamlandet av data, använde vi oss utav Excel för att sammanställa svaren till diverse diagram och tabeller. Vi diskuterade resultatet av enkäten för att kunna bilda oss en uppfattning av de svar vi hade fått fram och använde oss av detta för att kunna ställa samman staplar där respondenternas svar tydliggjordes. Genom att analysera svaren på detta vis kunde vi även urskilja om det förelåg någon markant skillnad i svar på någon specifik fråga. Vårt tillvägagångssätt förtydligade respondenternas åsikter och gav oss en idé om hur sammankopplad ledningens syn på hållbarhet är med den på operativ nivå i Göteborg.

## 2.3 TROVÄRDIGHET OCH OBJEKTIVITET

### 2.3.1 TILLFÖRLITLIGHET

Vid den kvalitativa undersökningen vi valt i form av intervjuer är det av extra vikt att se upp med tillförlitligheten. Begreppet berör hur väl instrumentet mäter det som undersöks, oberoende av vad det faktiskt mäter (Eklund, 2015). Svårigheten med detta vid användandet av intervju som underlag är att denna form av analys brister i objektivitet då det vid intervjuer alltid uppstår en form av tolkning (Thurén, 2009). Vid en kvalitativ ansats måste tillförlitligheten istället värderas på ett lite annorlunda vis eftersom det är svårt att beräkna den kvantitativt när man genomför intervjuer. Vi måste istället på ett intressant, lättfattligt och tillförlitligt vis beskriva hur vi som utredare har gått tillväga vid insamlandet och sammanställandet av upparbetad data (Akademien för ekonomi, samhälle och teknik, 2012).

### 2.3.2 GILTIGHET

Giltigheten innebär att forskningsfokus verkligen stämmer överens med det man vill granska och inget annat (Eklund, 2015). Samma författare skriver att man kan ställa sig frågan huruvida man avgränsat sitt problem och om man verkligen fått svar på det som ämnats undersöka. Thurén (2009) konstaterar att det kan råda enighet om en undersöknings tillförlitlighet medan giltigheten framstår som annorlunda av olika personer. Med orsak till detta är det därför angeläget att vi är tydliga och konsekventa i arbetet med vad vi ämnar undersöka.

### 3. TEORETISK REFERENSRAM

*I teorikapitlet presenteras tidigare forskning kring uppsatsens ämne. Vi kommer att ge en introduktion till klädindustrin samt CSR, varefter vi redogör för en inblick i begreppen kommunikation och hållbarhet.*

#### 3.1 KLÄDINDUSTRIN OCH HÅLLBARHET

Industrin för mode och kläder har under de senaste åren fått en ökad uppmärksamhet för dess påverkan på globala problem i vår miljö och omgivning. Den har utvecklats till att vara ett komplext näringsliv där konsumtion snarare än återvinning står i centrum och där ständigt nya trender uppmanar till fortsatt konsumering av det *nya* jämte förkastande av det *gamla* (Kozlowski, Bardecki & Searcy, 2012). Störst drabbade av förbrukningen är de människor längst ned i produktionsledet i samband med att företag omlokaliserar sina fabriker till utvecklingsländer där kostnader och standarder är lätta att undvika (Kozlowski et.al, 2012).

Kate Fletcher (2008) jämför konflikten mellan mode och hållbarhet, med en elefant i rummet som ingen gärna vill prata om och som helst förblir ignorerad. Hon drar paralleller mellan människors psykiska ohälsa, konsumtion och uppehållandet av en socialt accepterad fasad och hävdar att vi människor tillfredsställer många av våra behov såsom njutning, upplevelser och identitet genom ett ständigt konsumerande. Denna sida av förbrukningen kan ställas bredvid den sociala påverkan såsom rättigheter för anställda, dåliga arbetsförhållanden, barnarbete och låga löner som alla är del av de problem man kan hitta i utvecklingsländer där företagen bedriver verksamhet (Fletcher, 2008). Kozlowski et.al (2012) pekar även ut bristen på återvinning utav kläder som ett av de större miljömässiga problemen där textilier slutar som nedgrävt avfall istället för att återanvändas eller regenereras på nytt.

Efter att 90-talet uppmärksammade så kallade "sweatshops" eller i annan bemärkning, arbetsplatser med svältlöner, har kraven från diverse intressenter fortsatt att öka i takt med vikten på transparens (Kozlowski et.al, 2012). Shen (2014) vågar påstå att hållbarhetsarbete för ett företag inte bara lägger grunden för ekonomisk lönsamhet i framtiden, utan också hjälper till i arbetet med att förstärka varumärkesbilden och uppnå konkurrenskraftiga marknadsfördelar.

Kozlowski et.al (2012) betonar vikten av att kommunicera information angående produkters hållbarhet och alla aspekter i produktionskedjan då transparens är något önskvärt hos intressenter inte allra minst hos kunder. Joergens (2006) däremot hävdar att det finns få bevis som pekar på att etik har någon som helst effekt på konsumenters köpbeteende. Huruvida hållbarhetsarbetet har någon inverkan på kunders köpvilja eller ej, påstår Chen & Burns (2006) att den ökade medvetenheten hos människor har influerat företags arbete med att förbättra den miljömässiga och sociala påverkan från produktionsprocesser. Kommunikationen av detta arbete är en viktig del för att kunderna skall kunna agera ut ett etiskt köpbeteende (Joergens 2006) och transparensen i kombination med konsumenternas förväntningar stödjer tanken om att företag fungerar bättre då de integrerar sina egna intressen med intressenternas (Scharl, 2008).

### 3.2 CSR INOM FÖRETAG

Globalisering i kombination med ökad företagstransparens har gett upphov till något som man benämner *Corporate Social Responsibility*. Popa & Salanță (2014) hänvisar till studier som säger att konsumenter är mer villiga att köpa från företag som stödjer välgörenhet. Samma författare säger att detta är en av anledningarna till att företag använder CSR som en del av sin strategi för att öka tillfredsställelsen hos sina kunder. Europeiska kommissionen definierar CSR som *“a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”*. (Europeiska kommissionen, 2002).

Enligt Lindgren & Swaen (2010) handlar CSR om att företag generellt ska uppträda etiskt och bidra till ekonomisk utveckling till samhället i stort genom att förbättra livskvaliteten för sina anställda likaså företagets omvärld. Vidare skriver författarna att;

*“Not only is doing good the right thing to do, but it also leads to doing better”*. (Lindgren & Swaen, 2010:1).

CSR har med grund i detta kommit att representera en verklighet snarare än en idealistisk tanke och många anser det vara tvunget för företag att definiera sin roll i samhället samt tillämpa sociala likväl som etiska standarder i sina dagliga affärsprocesser (Lindgreen & Swaen, 2010). Tai & Chuang (2014) vidmakthåller att socialt ansvar inte bara handlar om fina ord och rena händer, utan att det är en skyldighet för organisationer att skydda, uppmana och öka fördelarna för intressenter på ett ansvarsfullt sätt. Vidare menar de att lukrativa avkastningar bör vara rättvist fördelade och upprätthållna över en längre tid till både människor, samhälle, länder och planet. Ness (1992) håller med Tai & Chuang (2014) genom att fastslå att CSR är ett strategiskt beslut där organisationer tar på sig ett ansvar eller en plikt till samhället i stort genom exempelvis sponsorship, miljömässiga åtgärder eller ansvarsfull marknadsföring.

Trots det många påvisade fördelarna med att använda sig utav CSR, hävdar Popa & Salanță (2014) att det fortfarande finns viss kritik från vissa håll. Vissa författare, däribland Henderson (2009), refererar till begreppet som *skadligt* både för individer samt världsekonomin i helhet och påvisar att dess kostnader tillsammans med brist på kunskap gör mer skada än nytta (Popa & Salanță, 2014). Trots denna kritik håller majoriteten av författare med om att CSR är ett viktigt inslag i ett företags strategi och organisationers försök att återgälda något värdefullt till världen omkring (Popa & Salanță, 2014; Lindgreen & Swaen, 2010; Tai & Chuang, 2014).

### 3.3 KOMMUNIKATION AV HÅLLBARHET

Det föreligger relativt många utmaningar i kommunikationen av företags sociala, miljömässiga och ekonomiska ansvar och desto mer medvetna de diverse interna och externa intressenterna blir, desto viktigare blir det för företagen att på ett tillfredställande vis kunna uppvisa en lyckad kommunikationsprocess (Dawkins, 2005). En studie av Dawkins (2005) visar att en majoritet av befolkningen i Storbritannien anser att verksamheter många gånger inte lyckas lyssna på och ta till sig mycket av den oro men också förslag omvärlden har angående sociala och miljömässiga problem. Detsamma kan tänkas gälla för befolkningar i andra västeuropeiska länder då många verksamheter opererar på en global nivå. Trovärdigheten för företags uppgifter angående etiska svårigheter är ofta ifrågasatt och många gånger har detta ett samband med den allmänna cyniska inställningen gentemot organisationers hållbarhetsrapportering (Dawkins, 2005). Kommunikationen av hållbarhet, internt och externt, från företagets sida är därmed vital, inte bara i hållbarhetsarbetet men också i

åstadkommandet av hållbar lönsamhet (Dawkins, 2005). I brist på förtroende från aktieägare och intressenter kan företaget på lång sikt behöva avveckla hela sin verksamhet då båda dessa är elementära för företagets överlevnad.

### 3.3.1 FÖRSTÅELSE OCH INVOLVERING

Craig & Allen (2013) hänvisar till studier som visar att kommunikation är en del av nyckeln till förståelse och implementering av hållbarhetsinitiativ. Den andra delen vilar på engagemang och kunskap från en ofta förbisedd tillgång i företaget, nämligen de anställda. Dessa individer har den viktiga funktionen att främja förändring och belysa åsikter, något som är ytterst värdefullt i företagets arbete med hållbarhet (Craig & Allen, 2013). Dessvärre så är personal på operativ nivå ofta uteslutna från upparbetandet av viktiga beslut och kommunikationen är för det mesta av envägs karaktär där man som anställd sällan ges chansen att påverka beslutet efter att de tillämpats. Detta förhindrar inte bara de anställda att växa och arbeta till sin fulla potential utan det hejdar även att företaget maximerar sina resurser på bästa sätt (Uusi-Rauva & Nurkka, 2010).

Kommunikationen av hållbarhet skall enligt Dawkins (2005) handla om att lyssna och ta vara på det som intressenter i företaget har att säga och sedan arbeta utifrån detta på ett öppet och transparent vis där anställda och andra delägare kan följa arbetet och skapa sig en förståelse för hur det går till. Man måste även öppna upp för möjligheten till personal att kunna begripa och se helheten i deras dagliga arbete och hur det påverkar företagets ansträngning med hållbarhet i stort. Lyckas man inte med att skapa insikt för de operativt anställda i hur det dagliga sysslorna bidrar till det strategiska arbetet med hållbarhet på högre nivå, kan man få problem med en oengagerad personal som uppfattar sig själva som separerade ifrån huvudkontoret och deras uppgifter (Uusi-Rauva & Nurkka, 2010).

Svårigheterna ligger många gånger i valet av kommunikationskanal. Vikten av kommunikation ansikte-mot-ansikte är underminerad i dagens informationssamhälle där man som anställd i ett företag och som privat blir överöst utav information ifrån olika källor såsom internet, telefon, marknadsföring etcetera. Dessa sätt att överföra information främjar sällan en tvåvägskommunikation och stimulerar snarare en *top-to-bottom* transaktion än en mer fördelaktig *bottom-up* (Barrett, 2002). Lösningen på detta problem kan ligga i att ändra kommunikationsvägen så att den istället för att fungera på en informations och respons basis, flyttar till att agera mer som en involveringsprocess där två-vägs asymmetrin med funderingar och förståelse verkar på en mer iterativ nivå. Uusi-Rauva & Nurkka (2010) har kommit fram med ett teoretiskt ramverk för hur företag kan säkerställa att anställda betraktar den hållbara strategin som meningsfull och utifrån detta ha möjligheten att sprida sina kunskaper om hållbarhet vidare till andra inom och utom företaget. Genom att följa de olika stegen i ramverket menar författarna att man kan uppnå en lyckad spridning av information och kommunikation inom företaget och på så sätt maximera potentialen hos de anställda.

Även om den generella kommunikationen av hållbarhet genomtränger företagets alla nivåer, kan det finnas svårigheter hos operativt anställda att se sambandet mellan deras dagliga sysslor och det arbete som sker på en ledningsnivå. Uusi-Rauva & Nurkka (2010) visar i en studie att höjden av förståelse för detta samband varierar beroende på vilken position man har inom företaget. Föga förvånande visar studien att de som jobbar med frågor direkt relaterade till hållbarhet anser det lättare att relatera sina sysslor med diverse policys och standarder. Personal på mer operativa nivåer med sysslor som inte involverar storskaliga hållbarhetslösningar, fann att deras arbete var relativt distanserat ifrån ledningspolicys och lösningar och att det fanns en önskan om mer konkret och specificerad information. Detta

hänger väl ihop med de mer generella rekommendationerna att anpassa kommunikationen till de man vill kommunicera med inom företaget (Uusi-Rauva & Nurkka, 2010).

### 3.3.2 INFORMATIONSSPRIDNING

Möjligheterna att ta del av ett företags information angående hållbarhet och sanningen bakom deras påståenden är idag relativt lätta att granska, vilket är en av de viktiga anledningarna till att företag inkluderar så mycket som möjligt i sin rapportering och håller sig borta från mindre sanna yttranden (Dickinson et.al, 2008). Undersökningar visar (Dickinson et.al, 2008) att sökmotorer på internet och websidor är två av de vanligaste vägarna till information för nyfikna konsumenter, vilket innebär att det ligger i företagets intresse att hålla sig till sanningen när det kommer till utlåtanden om deras etiska arbete. Dickinson et.al, (2008) understryker att det är ovanligt att negativ information kommuniceras ut till intressenter och att det traditionellt sett föreligger ett fokus på de positiva sidorna medan den negativa sanningen oftast hålls i bakgrunden. Dawkins (2005) uttrycker att det behövs en förbättring i företagets hållbarhetskommunikation för att kunna påverka konsumenternas köpbeteende och generera en harmonisering dem emellan. Då konsumenter sällan söker information om hållbarhet på egen hand behövs effektiva kommunikationskanaler (Dawkins, 2005). Frivillig rapportering och mer informella vägar kan komma att behövas för att uppnå maximal spridning (Dawkins, 2005; Uusi-Rauva & Nurkka, 2010).

### 3.4 STYRNING MED HJÄLP AV KOMMUNIKATION

Craig & Allen (2013) skriver att ett bra kommunikationssystem kan vara avgörande när det kommer till att forma anställdas beteenden. De hänvisar till en studie som säger att kommunikation är nyckeln till förståelse och implementering av hållbarhetsinitiativ och om personal saknar förståelse och information angående dessa initiativ, kommer det också att uppstå svårigheter i att frambringa eftertraktade beteenden. Organisationer är sociala system där information och kreativitet uppkommer i interaktionen mellan de anställda och beteenden skapas utifrån medlemmarnas uppfattningar om företaget och dess förfaranden (Collier & Esteban, 2007). Föreligger det en stark identifiering med organisationen kan man ofta hitta samarbetsvilliga och eftertraktade beteenden hos personalen ifråga, något som enligt Collier & Esteban (2007) är att eftersträva. För att kunna frambringa denna identifiering måste företaget klart visa att de verkligen följer sina etiska policys och att de tar dem på allvar (Trevino & Weaver, 2001). Författarna menar att om de misslyckas med detta kommer anställda så småningom att ignorera handlingsprogrammen tills det att de förminskas till inget mer än fina ord. För att upprätthålla de önskade beteenden måste de som bryter mot riktlinjerna bestraffas på ett eller annat sätt för att så igenom förstärka dess innebörd och betydelse (Trevino & Weaver, 2001).

Collier & Esteban (2007) betonar emellertid att oavsett hur bra kvalitén på hållbarhetsprogram och andra policys är, kommer ett företag inte komma långt utan en stark styrning från toppen. Genom att kommunicera ett tydligt budskap och förankra etiska värderingar och andra företagspolicys i de anställdas vardag, kan man uppnå en högre grad av framgång (Collier & Esteban, 2007). Enligt samma författare måste ledningen framkalla en stark kommunikation mellan företag och intressenter för att upprätthålla en lyckad integrering och fortplantering av efterfrågade beteenden. McElroy (2001) instämmer i detta och hävdar att en öppen kommunikation och en transparent delning av information, kan bidra till en mer effektiv organisationsmiljö där engagemang står i fokus.



### 3.5 KOMMUNIKATIONSVÄGAR

Marki, Kodri & Zoran (2014) fastslår att hur den interna strukturen ser ut inom en organisation har stor påverkan på hur den interna kommunikationen bör utformas. Kommunikationsstrukturen ser vanligtvis ut som organisationsstrukturen, vilken delar in organisationen i olika delar och bestämmer relationen dem emellan (Marki et. al, 2014)

Enligt Postmes & Tannes (2011) görs vanligtvis en distinktion mellan vertikal och horisontell kommunikation. Vertikal kommunikation förflyttar sig antingen nedåt från ledningen till medarbetare, eller uppåt från medarbetare till ledningen (Postmes & Tannes, 2011). Författarna menar att vertikal kommunikation har fördelen att den bidrar till att förmedla vad organisation står för eftersom den representerar organisationen som helhet snarare än enskilda individer i organisationen. Vidare skriver de att då processen sker uppifrån och ned, handlar informationen vanligtvis om företagets övergripande mål och strategi samt hjälper anställda att fastställa sin plats i organisationen. Enligt Young & Post (1993) har organisationens Vd den mest betydelsefulla rollen vid kommunikation som sker uppifrån och ned. De menar att en Vd med starkt engagemang är avgörande för en lyckad kommunikationsstrategi. Förutom engagemang krävs det också att Vd:n är en skicklig och synlig kommunikationsförebild (Young & Post, 1993). Men (2014) säger att chefer på olika nivåer inom organisationen påverkar överföringen av information som sker från ledningen till anställda samt från anställda till ledning. Dessa påverkar det interna kommunikationssystemet genom att använda sig av olika typer av ledarskap samt kommunikationskanaler (Men, 2014).

Då kommunikationen sker nedifrån och upp går den från anställda till ledningen i företaget och kan exempelvis innefatta medarbetarnas möjlighet till att delta i beslutsfattande (Bartels et. al 2010).

### 3.6 KOMMUNIKATIONSKANALER

Dagens snabba teknologiska utveckling har förändrat det grundläggande landskapet för kommunikation såväl som den interna kommunikationen inom företaget (Men, 2014). Detta gör att företag tvingas hitta nya sätt att kommunicera med sina medarbetare. Traditionellt sätt har tryckta publikationer och face-to-face kommunikation varit dominerande men vi ser idag en ökad grad av digital kommunikation via exempelvis intranät, bloggar och Twitter (Men, 2014).

En studie av Men (2014) som genomfördes på 400 stora och medelstora företag i USA visar att anställda i första hand föredrar face-to-face kommunikation eller e-mail från ledningen när det gäller betydande händelser såsom nya beslut eller nya regler inom företaget. Studien visar också att tryckta publikationer såsom broschyrer, nyhetsbrev och manualer får allt mindre betydelse. Även Simonsson (2002) menar att anställda önskar personlig information direkt från ledningen. Denna typ av kommunikation underlättar förståelsen för komplex information i motsats till den i digital form, och författaren varnar därmed för en överdriven tilltro till användningen av modern informationsteknik.

Den nya utvecklingen har gjort det möjligt för företag att öka spridningen av information via exempelvis intranät. Denna form av kommunikation gör det möjligt för anställda att själva söka upp informationen i kontrast till en form av "tvångsmatning" (Simonsson, 2002). Författaren pekar dock på att nackdelen kan vara en förlust av det mänskliga mötet, vilket inrymmer en viss kreativitet samt förmågan att hantera komplexa situationer. Simonsson (2002) förespråkar därför möten i större utsträckning, vilket är ett forum där människor möts

och interagerar. Detta ger möjlighet till omedelbar feedback samt underlättar skapandet av ett personligt budskap (Simonsson, 2002). Kupritz & Cowell (2011) menar dock att face-to-face kommunikation är dyr och att chefer därför noggrant måste överväga om nyttan överstiger kostnaden, eller istället använda sig utav billigare kommunikation såsom digital. Detta är särskilt en svårighet inom detaljhandeln där tiden till personalmöten är begränsad och intranätet därför har kommit att spela en stor roll för spridningen av kommunikation internt.

## 4. EMPIRI

I detta kapitel redovisar vi resultatet av vår empiriska utredning. De första fyra styckena, 4.1 till 4.2, är en presentation av Lindex retorik kring hållbarhet och därmed inte nödvändigtvis en spegling av hur verkligheten ser ut eller våra personliga åsikter. De efterföljande avsnitten redogör för de tre intervjutillfällena samt vår enkätundersökning och är därmed ett uppvisande av praxis.

### 4.1 PRESENTATION AV FÖRETAG

Det internationella modeföretaget Lindex etablerades år 1954 av Ingemar Boman och Bengt Rosell. Företaget finns idag representerat i sexton länder med över femtusen medarbetare och har sitt huvudkontor i Göteborg. Deras affärsidé är att erbjuda inspirerande och prisvärt mode till den moderna kvinnan och butikskedjan har flera koncept inom damkläder, underkläder, barnkläder och kosmetik (Lindex, 2015a). Sedan 2007 är företaget en del av den finska koncernen Stockmann vilken är noterad på OMX Nordiska Börs Helsingfors (Lindex, 2015b).

Lindex skriver att de är ett företag som tar hållbarhet på största allvar och lägger stor vikt på beständighet i alla led i deras processer allt ifrån den inledande designen till möjlighet för återvinning när plagget inte längre är brukbart. Enligt deras hemsida strävar de efter att vara ett av de mest *”hållbara, öppna och pålitliga företag i branschen”* och vill kunna erbjuda sina kunder ett prisvärt mode utan att glömma bort den påverkan de har på miljön i och med att de använder jordens resurser på ett välbetänkt sätt (Lindex, 2015a).

#### 4.1.1 HÅLLBARHET OCH CSR PÅ LINDEX

Lindex beskriver sig som värderingsdrivet företag och menar att eftersom *”act sustainable”* är en av deras grundvärderingar, krävs det ett övergripande ansvar som innefattar att sätta mål, utveckla och tillämpa nya arbetsmetoder samt att mäta och följa upp rapporterade resultat (Lindex, 2014). Enligt Lindex (2014) får man störst genomslagskraft när man inkluderar hållbarhetsarbetet i den dagliga verksamheten och man säger sig därför arbeta med att få in hållbarhetsarbetet i samtliga nivåer inom företaget för att förbättra arbetet. Företaget förklarar att de ser sina processer ur ett livscykelperspektiv och att de lägger stor vikt vid hållbarhet i alla sina processer. Genom att beakta alla aspekter av en produkt menar de att möjligheten till bra hållbarhetsval ökar. De skriver att processen börjar vid designen av kläderna, där val av material, tryck och färger är avgörande vid diverse beslut. Förloppet avslutas vid att man nu i flertalet butiker tar emot plagg för återvinning genom ett samarbete med Myrornas och företaget Cirqle (Lindex, 2014).

Textilbranschen använder stora mängder vatten vid produktion, och påverkan är störst vid bevattning av bomullsfält samt genom färgning och tvättning av textilier. Vattenfrågan är därför enligt Lindex av största vikt och 2014 inledde de ett långsiktigt samarbete tillsammans med den globala organisationen *”WaterAid”*. Samarbetet syftar till att förbättra tillgången till rent vatten samt förbättra hygien och sanitet i världens fattigaste länder (Lindex, 2015c). Företaget är också sedan 2010 medlemmar i *”Better Cotton Initiative”* som verkar för att förbättra bomullsproduktionen i världen med fokus på att använda mindre vatten och kemikalier ihop med att förbättra försörjningen för bomullsproducenter (Lindex, 2014d). Lindex äger inte sina egna fabriker och de skriver att företaget försäkras sig om att fabriksarbetarna har en bra arbetsmiljö genom att kräva att leverantörerna följer deras uppförandekod. Sedan 2004 har företaget varit medlem i *”Business Social Compliance*

Initiative” vilket är ett samarbete mellan flertalet europeiska detaljhandlare med syftet att förbättra arbetsvillkoren i fabriker och jordbruk. Samarbetet ska garantera att deras leverantörer erbjuder en trygg och säker arbetsmiljö med respekt för arbetsrätt och mänskliga rättigheter (Lindex, 2014).

## 4.2 BEGREPPET CSR OCH FÖRSTÅELSE KRING DESS INNEBÖRD

### 4.2.1 HUVUDKONTOR

Sara Winroth, hållbarhetschef, hävdar att Lindex som företag är relativt traditionella när det kommer till hållbarhet. Hon pekar på att det handlar om både ekonomisk livslängd samt miljömässig och social sådan men att det är ett stort begrepp. Förutom att ekonomisk långsiktig lönsamhet är en förutsättning för att företaget skall finnas, pekar hon på att man har satt mål inom diverse områden som produktion, logistik och alla olika delar av företaget...*“både vad vi själva kan påverka och hur vi själva gör, men också hur det ser ut i leverantörsledet”*.

Linda Skogsberg, hållbarhetskoordinator, menar att de ser hållbarhet ur ett livscykelperspektiv där man täcker in alla delar, från design till det som händer när kunden väljer att inte längre behålla plagget. När det kommer till kunskap om hållbarhet ute i butik, säger Sara att det är lättare att få huvudkontor att känna att man jobbar med hållbarhet än att nå ut till varje medarbetare i butik. Hon anser att frågorna många gånger är komplexa och ofta handlar om svåra saker såsom kemikalier och ifrågasätter huruvida man skall kräva denna kunskap från butiksmedarbetare? Hon förklarar att kontoret inte kan kräva att alla 5000 medarbetare skall kunna stå och beskriva allt och säger att *“det känns orealistiskt”* eller *“mission impossible”*.

### 4.2.2 BUTIKSCHEFER

Kunskapen angående hållbarhet och CSR är inte lika uttalad i butik som på kontornivå. Detta bekräftas av butikschef #1 som menar att man som butikschef inte får mycket mer utöver den information som kommer till butik. Butikschef #2 anser att det har hänt mycket inom Lindex de senaste åren när det kommer till miljötank men att kunskapen på butiks nivå inte är mer än de att man skall känna till aktuella CSR kampanjer, möjligheter för textilåtervinning samt aktuella samarbeten etcetera.

Hon beskriver att hon har kunskap kring vissa material i kläder och säger att *“deras plastpåsar nyligen är omgjorda för att vara 100 procent återvinningsbara”* samt att detta är sådan kunskap man har som medarbetare i butik, men inte nödvändigtvis djupare än så. Dock så poängterar hon att butiker ganska ofta får besök av personer från inköpskontoret samt att de har butiks dagar då man får *“prata väldigt nära med dem”*. Vidare förklarar hon att de då talar mycket om att Lindex skall öka ekologiska material och så vidare men att det mest är dom diskussionerna som är aktuella.

BC#1 hänvisar till intranätet, där det finns mycket information att hämta men att hon inte är så insatt i detaljerna kring själva arbetet med CSR. Hon säger emellertid att det mycket handlar om *“vilka fabriker vi har och hur vi tänker kring vissa saker”*. För att komplettera hänvisar hon till det faktum att man som butiksanställd inte förväntas ta någon diskussion kring hållbarhet, utan istället hänvisa till huvudkontoret gällande dessa frågor. Båda butikschefer relaterar mycket av arbetet med CSR till de kampanjer som förmedlas i butik, och är öppna med att de faktiskt inte har någon grundligare förståelse för ämnet.

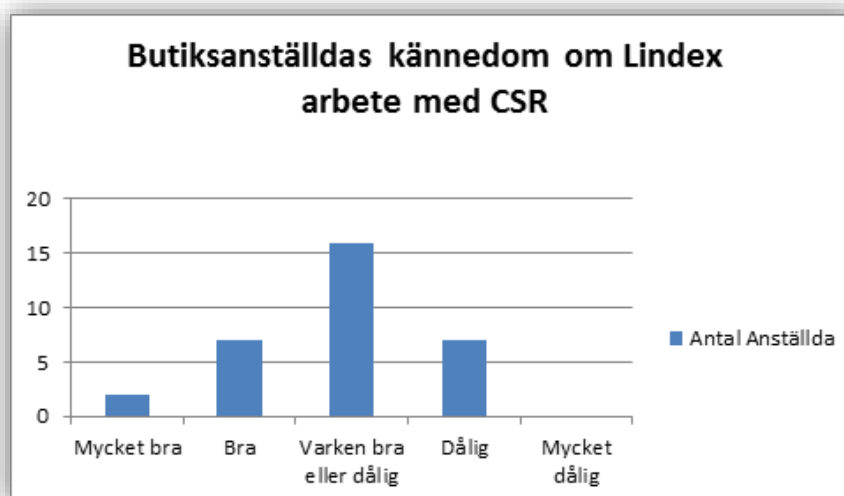
#### 4.2.3 BUTIKSANSTÄLLDA

Butiksanställda fick svara på frågan om hur väl de kände till innebörden av Corporate Social Responsibility och hållbar utveckling. Vi förtydligade genom att utveckla innebörden till företags ansvar för miljö, ekonomi och samhälle. Majoriteten av respondenterna svarade att de hade *bra* kännedom om ämnet och dess innebörd. Nästan en tredjedel svarade att deras kännedom *varken var bra eller dålig* medan en femtedel visade sig ha *dålig* kunskap av ämnet. Endast en person ansåg sig ha *mycket bra* vetskap samtidigt som enbart en person svarade sig ha *mycket dålig* kännedom (Figur 1).



Figur 1

Den andra frågan under beteckningen hållbarhetskunskap handlade om butiksanställdas kännedom om Lindex arbete med CSR. Här visade sig cirka hälften svara att deras kunskap *varken var bra eller dålig* samtidigt som det var en jämn fördelning mellan de som svarade *bra* och *dålig*. Ingen av respondenterna ansåg sig ha mycket dålig kunskap men två stycken svarade att deras kunskap var *mycket bra* (Figur 2).



Figur 2

## 4.3 ARBETE MED CSR I BUTIK

### 4.3.1 HUVUDKONTOR

När det kommer till arbetet med CSR i butik talar Sara Winroth åter igen om det cirkulära perspektivet. Hon menar att det även gäller dem själva och det arbetet man gör, att man tänker på avfallshantering och återvinning. Hon säger att man i Sverigeorganisationen har satt som mål att 100 procent skall återvinnas och återanvändas på bästa sätt och att det även är viktigt att jobba med att minska förpackningar, plastpåsar etcetera. Vidare menar hon att man i butik kan tänka på att spara el och minimera avfall och att det kan vara *”i det lilla och dagliga”* och *”många bäckar små”*. På butiks nivå kan det även handla om driften och det dagliga mötet med kunden där man som butiksanställd förväntas kunna guida kunden att hitta *”sustainable sortimentet”*.

Linda pekar på att det är i den egna rollen man kan förbättra saker och att en av värderingarna är *”make constant improvement”* vilket innebär att man alltid skall söka vägar till att göra saker bättre. Sara säger att förväntningarna från ledningsgruppen är att det skall hända mer och att alla medarbetare idag skall ta initiativ. Hon hävdar att *”det blivit mer uttalat att det ligger i allas roll och att det förväntas att man gör det”*. Hon menar dock att det inte kommer vara så att hela företaget förflyttar sig utan att det alltid kommer finnas chefer och medarbetare på alla nivåer men att alla skall göra sitt. Både Sara och Linda är emellertid eniga om att man som butiksanställd hittills inte har förväntats arbeta så mycket med just hållbarhet eller CSR men att man bör känna till innebörden utifall att man ställs inför en *”kund som är mer påstridig och som kräver att få information på plats”*.

I övriga sammanhang arbetar man med med kännedom kring material och kampanjer i butik, snarare än djupgående förståelse för själva hållbarhetsarbetet. De säger att den årliga CSR rapporten finns tillgänglig för alla men att man kanske inte har tryckt särskilt på detta till butiksanställda, och att man därför inte kan förvänta sig att de skall kunna upprepa innehållet.

### 4.3.2 BUTIKSCHEFER

Angående om vad som förväntas av en butikschef säger BC#1 att det mycket handlar om eget ansvar men att hon anser sig känna att hon har den kunskap och information som behövs för att kunna göra det som krävs. Hon säger sig dock inte ha djup-dykt i informationen när det kommer till arbetet med hållbarhet och att hon därmed inte nödvändigtvis har 100 procent koll på det. Samtidigt så medger hon att det alltid finns utrymme för att lära sig mer men att hon inte förväntas kunna ingående hur arbetet med CSR ser ut.

BC#2 menar att de gånger man känner sig osäker på något finns informationen för det mesta att hitta på intranätet. Hon säger till exempel att det vid kampanjer finns extra mycket material att hämta och att man verkligen kan djup-dyka i informationen men att man sällan har den tid som skulle behövas. Hon påpekar dock att även om det är ytterst smidigt att allt finns där tillgängligt, skulle man kunna förändra sättet för information och ge mer instruktioner på personalmöten eller liknande. Med detta menar hon att även om informationen ligger på intranätet så måste man själv söka upp den och att det inte alltid blir av.

Båda är överens om att man som butikschef förväntas föregå med gott exempel och vara relativt påläst. BC#2 menar att man skall kunna *”förmedla till resten av personalen om vad*

*som händer och se till att alla vet hur man skall jobba*". De är eniga om att man som butiksansvarig förväntas ha en relativt god materialkännedom och absolut kunna svara på frågor kring aktuell kampanj. Varken BC#1 eller BC#2 känner dock till att man kan initiera egna hållbarhetsprojekt i varje butik och anser att information kring detta måhända kunde ha varit bättre.

#### 4.3.3 BUTIKSANSTÄLLDA

Under den här rubriken ställde vi frågor angående de butiksanställdas kännedom om vad de förväntas göra på arbetet när det kommer till hållbarhet. Den första frågan handlade om huruvida man vet vad som förväntas av en som butiksanställd gällande CSR och dess implementering. Vad man kan se i det resultatet är att närmare hälften av respondenterna anser sig *instämna till viss del* med påståendet att de har god kännedom. Cirka en fjärdedel *instämmer inte alls* vilket är fler än de som *instämmer till stor del*. Åter igen visar sig det vara uteslutande en person som helt håller med om att de har god kännedom kring vad som förväntas av dem (Figur 3).



Figur 3

Fråga två i detta stycke handlar om huruvida anställda i butik anser sig ha tillräckligt med kunskap om CSR för att kunna implementera detta i mötet med kund. Vad som sticker ut i detta avseende är att ingen av respondenterna *instämmer helt* med att de har tillräcklig kunskap men att majoriteten *instämmer till viss del*. Nio stycken, det vill säga närmare en tredjedel, anser sig *inte alls* ha tillräckligt med kännedom samtidigt som tre stycken *instämmer till stor del* med att deras kunskap är tillräcklig (Figur 4).



Figur 4

## 4.4 ANVÄNDANDET AV INTERNA KANALER

### 4.4.1 HUVUDKONTOR

Vidanvändandet av interna kanaler menar Linda att mycket av informationen lyfts upp via intranätet och att det är den främsta kanalen de använder sig av vid kommunikation till butik. När det förekommer artiklar om hållbarhet försöker man få in det i det löpande flödet och även lyfta hållbarhetsaspekten när det kommer upp artiklar om företaget i stort. Man har också en avdelning som jobbar specifikt med kommunikationen till butik via intranätet där exempelvis information om kampanjer kommer ut. Linda berättar att man nu satsar på att få in hållbarhet i processerna även i relation till kampanjerna.

Sara menar att det finns en utmaning vid användandet av intranätet då man har flera deltidsanställda och studenter. De använder inte intranätet lika frekvent och det är därför svårare att nå ut till dem. Hon menar att de därför måste hitta ett sätt att nå ut till alla, vilket Linda menar är en av hennes stora utmaningar i rollen som kommunikatör. Hon menar att hållbarhet måste bli en del av affären och varumärket internt samt byggas in i befintliga strukturer istället för att vara ett sidospår vilket det traditionellt sätt varit. Linda menar att också hållbarhetsrapporten kommuniceras ut internt. Lindex är en del av koncernen Stockman och upprättar koncernredovisning tillsammans med dem men släpper ändå en separat hållbarhetsrapport för Lindex. När denna kommer får man även tillgång till den internt.

Det är inte uttalat att de mer närliggande kanalerna på huvudkontoret främst används när det kommer till att kommunicera hållbarhetsinformation. De menar att det inte är möjligt och inte heller att eftersträva att all information kring hållbarhet och CSR skall kommuniceras till alla nivåer inom företaget. Anställda på butiksnivå kan många gånger inte relatera till denna information och ser heller inget värde av att ta till sig den. Sara Winroth säger att *“frågor kring märkning och spårbarhet är inte något vi förväntar oss att man som butiksanställd skall kunna och då är det nog även svårt att som butiksmedarbetare kunna se sambandet”*.



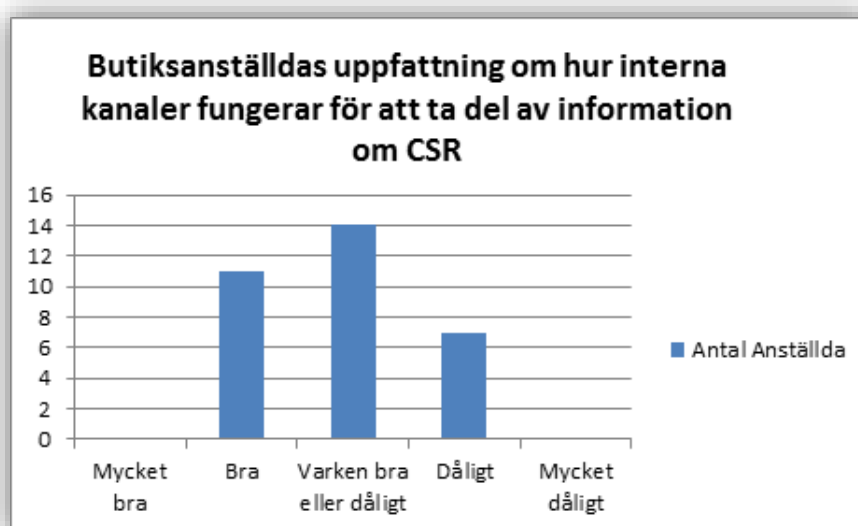
#### 4.4.2 BUTIKSCHEFER

När vi frågade butikscheferna om hur de upplever att de interna kanalerna fungerar för att ta del av information gällande CSR på Lindex understryker båda att det främst är intranätet man använder sig av. Under intranätet kan man söka på CSR och gå djupare in på ämnet om man vill. BC #1 menade att man just nu kunde göra en hållbarhetsutbildning men att den är frivillig och att hon själv inte gjort den och hon menar att *“då är det svårt att säga åt personalen att göra det”*. Hon uttrycker också en önskan om mer tydlighet om när nya utbildningar finns tillgängliga och att någon säger *“nu finns den här utbildningen gå in och gör det”*. Hon menar att det hade varit betydligt lättare då man inte alltid går in och söker upp det själv. Vidare frågade vi om det vore bättre om vissa utbildningar var obligatoriska Hon menade då att det vore bra eftersom man behöver ha en viss kunskap för att kunna svara på kundernas frågor.

När vi frågade hur man borde kommunicera information om CSR internt tyckte BC#2 att man borde integrera hållbarhet under personalmöten, men att man inte gör det idag. Då dessa pågår i tre till fyra timmar varje gång menar hon att man enkelt skulle kunna lägga in en extra stund om hållbarhet; *“Kanske ta 10 till 15 minuter på slutet av mötet och prata lite om CSR arbetet och vad vi förväntas göra”*. Hon menar även att om Lindex använder sig av email som en informationskälla redan nu, skulle man kunna utöka användandet av detta ytterligare och kanske även kombinera detta med fler specifik information.

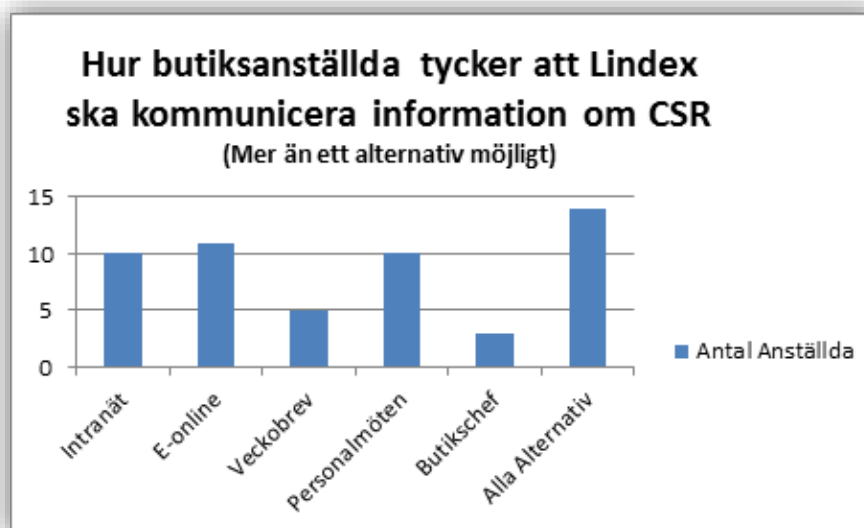
#### 4.4.3 BUTIKSANSTÄLLDA

Vid frågan om hur butiksanställda uppfattar att de interna kanalerna fungerar svarade majoriteten av respondenterna att de upplever att dessa varken fungerar *bra eller dåligt*. Resterande respondenter svarade antingen *bra* eller *dåligt*, där något fler svarade att de fungerar *bra*. Ingen av respondenterna tycker att de fungerar *mycket bra* eller *mycket dåligt* (Figur 5).



Figur 5

Vidare frågade vi hur butiksanställda tycker att Lindex bör kommunicera ut information gällande CSR. I denna fråga hade respondenterna möjlighet att välja flera alternativ. Flest tyckte att Lindex bör använda *alla alternativ*. Efter detta var det en relativt jämn fördelning mellan *intranät*, *E-online* samt *personalmöten*. E-online är ett verktyg Lindex använder för att tillhandahålla utbildning till butiksanställda där vissa utbildningar är frivilliga och vissa är obligatoriska. Relativt få tyckte att Lindex bör använda sig av *veckobrev* och *butikschef* för att kommunicera ut informationen (Figur 6).



Figur 6

Vi gav också respondenterna möjlighet att komma med egna förslag om hur de tycker att Lindex bör kommunicera ut information gällande hållbarhet. Några av respondenterna uttryckte en önskan om utbildning. Två av respondenterna definierade hur de ville ha utbildning. Den ena ville att huvudkontoret skulle besöka arbetsplatserna och föreläsa om hållbarhet. Den andra respondenten föreslog att någon form av coachning gällande hållbarhet skulle finnas.

## 4.5 ENGAGEMANG OCH INVOLVERING AV MEDARBETARE I ARBETET MED CSR

### 4.5.1 HUVUDKONTOR

Sara förklarar att de är många medarbetare som är engagerade och att arbetet med hållbarhetsfrågor styrs minst lika mycket, om inte mer, från organisationen eller ledningsgruppen som utifrån. Hon menar att önskan att göra saker så bra som möjligt nog mer kommer inifrån företaget från mer eller mindre alla medarbetare. Dock så påpekar hon att; *“Jag tror att man också kan se det i olika lager. Vi här som sitter i de strategiska arbetsgrupperna och styr vi kanske har ett fokus och tittar vi på vilka områden vi behöver stärka upp för att vi som helhet ska bli bättre till exempel kommunikationen”*. Hon menar att andra avdelningar inom företaget tittar på andra saker och att alla utifrån sitt område skapar engagemang.

Sara säger vidare att hon tittat på möjligheten att kunna få in en slags belöningsprocedur i lönesystemet när det gäller hållbarhet. Det vill säga att man på butiksnivå skulle bli belönad på ett eller annat vis när det kommer till ett lyckat hållbarhetsarbete och på så vis skapa ett ökat engagemang. Hon menar att det inte handlar om exempelvis extra utbetalningar men

kanske; *“att man firar något eller att den butik som gjort bäst ifrån sig får något för att ”boosta” insamling eller försäljning”*. Dock så inflikar hon att risken med ett sådant system skulle vara att man inte gör saker av rätt anledning utan snarare för att få en bonus.

Linda framhäver arbetet med att Lindex tagit fram en hållbarhetsambition för företaget. Hon menar att alla anställda under en tillställning varje höst får tycka till om denna ambition i något som kallas *“Innovation Space”*. Här ges man möjlighet att diskutera ett visst antal ämnen, däribland hållbarhet och CSR. Sara inskjuter dock att detta endast är på kontornivå och därmed inget för butiksanställda. Hon menar att all tid är pengar och att även involvera butiksmedarbetare i detta hade varit för kostsamt. Likväl så håller hon med om att de kanske bör involveras för att informationen skall kunna spridas till alla nivåer och *“träffa rätt”*.

#### 4.5.2 BUTIKSCHEFER

Vid diskussion kring involvering av anställda gällande hållbarhetsarbetet och CSR, säger BC#1 att man som butikschef inte får någon direkt uppmaning att utbilda anställda inom ämnet. Hon hänvisar igen till E-Learning kanalen där man kan gå in och söka informationen själv men att detta som tidigare nämnt inte är ett tvång. Hon anser själv att den nya utbildningen gällande hållbarhet borde vara mer tvingande så att alla i butik *“har lite mer kött på benen”*.

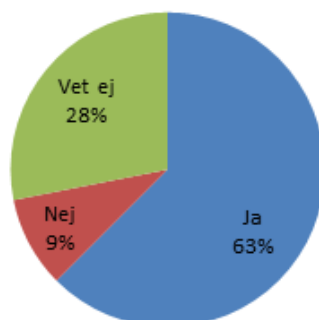
Vidare menar BC#1 att med anledning till att man i butik inte förväntas ta diskussioner kring hållbarhet utan istället hänvisa till kontoret, riskerar säljarna att bli ointresserade och oengagerade i ämnet. Med grund i detta anser hon att det borde vara lite mer tryck på butiksanställda att utbilda sig inom området. BC#2 tror att man hade kunnat skapa ett ökat engagemang i butik om butiksmedarbetare hade blivit mer involverade i CSR arbetet. Hon förklarar att när man är trygg i sig själv och sin kunskap, kan man bättre förmedla detta ut till kund vilket hon menar är något som konsumenterna känner av. Hon anser att förslaget om en CSR-ansvarig i varje butik, är en toppen idé och hävdar att *“det finns ju fackförbundsmän, på samma sätt skulle man kunna ha en representant om hållbarhet”*.

BC#1 håller med om att större involvering hade kunnat leda till ett ökat engagemang och menar att om man som butiksanställd hade fått mer information, även hade känt sig mer engagerad. Hon menar även att CSR och hållbarhet väldigt mycket ligger i tiden och *“att man kanske hade behövt gå ut med det mer än vad vi egentligen gör.”* Båda håller med om att hållbarhet och CSR är spännande och intressanta saker, något de gärna hade fått ytterligare information kring och lärt sig mer om.

#### 4.5.3 BUTIKSANSTÄLLDA

För att få en uppfattning om butiksmedarbetares åsikt om involvering, ställde vi frågan om hur anställda skulle ställa sig till att ha en hållbarhetsansvarig medarbetare i varje butik. Någon man skulle kunna komma till med eventuella frågor och funderingar kring hållbarhet men också någon som skulle kunna driva hållbarhetsarbetet på plats. Vad som framgick var att hela 63 procent svarade positivt på detta och alltså skulle vilja ha en sådan hållbarhetsperson i varje butik. Bara 9 procent ställde sig negativt till förslaget och svarade *nej*. De resterande 28 procent var osäker på varken eller och svarade därmed *vet ej* (Figur 7).

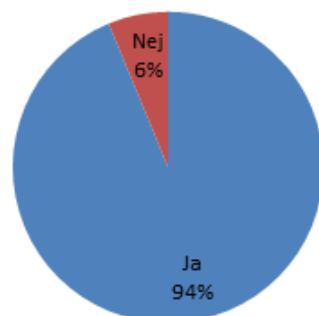
Vill du ha en medarbetare på din arbetsplats ansvarig för hållbarhet som du kan ställa frågor till?



Figur 7

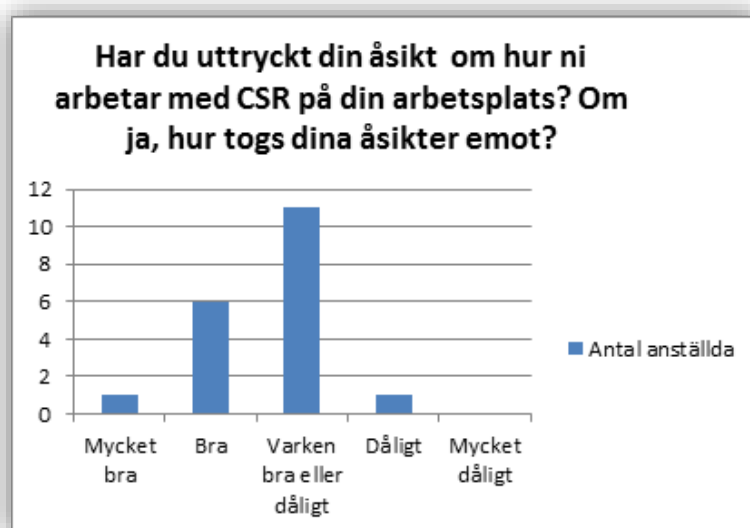
Ytterligare en fråga angående engagemang och involvering handlade om huruvida respondenterna ville veta mer om CSR och hur man skulle kunna applicera det i sitt dagliga arbete. På denna fråga kunde vi utläsa ett entydigt svar med hela 94 procent som svarade *ja*. Det var med andra ord bara 6 procent eller två personer som svarade *nej* till denna fråga (Figur 8).

Vill du veta mer om CSR och hur du kan applicera det i ditt arbete?



Figur 8

Slutligen frågade vi respondenterna om de någon gång uttryckt sin åsikt om arbetet med CSR på sin arbetsplats och hur denna togs emot om så var fallet. De som inte hade uttryckt sin åsikt svarade inte på frågan varför svarsfrekvensen blev lägre i denna fråga. Fler än hälften av respondenterna tyckte att denna information *varken togs emot bra eller dåligt*. Efter detta var det näst frekventa svaret *bra*. Två stycken tyckte att den togs emot *mycket bra* och lika många tyckte att den togs emot *dåligt*. Vidare lade en respondent till att inget hände då hon uttryckte sin åsikt och menade att det endast fungerar i teorin och inte i praktik (Figur 9).



Figur 9

## 5. ANALYS

*I detta avsnitt kommer vi att analysera ovanstående empiri och knyta an till inkluderade teorier. Vi skall försöka tolka resultatet av vår undersökning och se huruvida det har någon anknytning till tidigare forskning.*

### 5.1 CSR PÅ LINDEX

Enligt Lingren & Swaen (2010) handlar CSR om att företag ska uppträda etiskt och bidra till ekonomisk utveckling till samhället i stort genom att förbättra livskvaliteten hos anställda och företagets omvärld. Lindex (2015) är medvetna om att modeindustrin på flera sätt är motsatsen till hållbarhet och menar därför att de som enskilt företag måste agera på ett ansvarsfullt och hållbart sätt. Sara Winroth menar att hållbarhet är ett stort begrepp men att det innefattar både ekonomisk, miljömässig samt social sådan.

För att uppnå en hållbar värld menar Lindex (2015) att kreativitet, transparens och positiv inverkan på miljön är centrala komponenter och att de ständigt måste jobba för detta genom att involvera kunder, leverantörer och intressenter utanför företaget. Tai & Chuang (2014) skriver att CSR är ett strategiskt beslut där organisationer tar på sig ansvar mot samhället genom aktiviteter såsom sponsorship, miljömässiga åtgärder eller ansvarsfull marknadsföring. Lindex (2015) är genom sina många kampanjer duktiga på att identifiera sig med detta ansvar och de ägnar de sig åt flertalet projekt och samarbeten för att driva på en positiv förändring (Wateraid, Rosa Bandet, Better Cotton Initiative etcetera). Enligt Shen (2014) är detta inte bara ett sätt att lägga grunden för framtida ekonomisk lönsamhet, utan författaren menar också att företag jobbar med CSR för att förstärka varumärkesbilden och uppnå konkurrensfördelar. Även Popa & Salanță (2014) skriver att konsumenter är mer villiga att köpa från företag som stödjer välgörenhet, och då Lindex inte hymlar med det faktum att de vill framstå som ett hållbart företag, är detta kanske också en av förklaringarna till att kampanjer och diverse projekt får ta en stor plats inom företaget. Chen & Burns (2006) menar att det är den ökade medvetenheten hos konsumenter som driver på många hållbarhetsprojekt och då Lindex (2015) skriver att de vill hålla sina kunder och intressenter involverade i CSR arbetet, kan man ana att de tagit till sig denna insikt.

Företaget framställer sig som orädda inför den konflikt Fletcher (2008) talar om, där hon menar att slitningen mellan hållbarhet och mode är något man gärna sopar under mattan. Hållbarhetschefen Sara, visar istället på en medvetenhet kring att människor tillfredsställer många av sina behov genom konsumering (Fletcher, 2008) och menar att Lindex har ett ansvar gentemot dessa konsumenter och den omvärld företaget verkar inom.

Att modeindustrin under de senaste åren fått en ökad uppmärksamhet för dess påverkan på vår miljö och omgivning, är något Kozlowski, Bardecki och Searzy (2012) håller med om, samtidigt som de framhäver att människor längst ner i produktionsledet är de som drabbar hårdast. Lindex äger inte sina egna fabriker och menar att man därför på annat sätt måste kontrollera att fabriksarbetarna har en bra arbetsmiljö. Detta gör man genom att tillsammans med flera andra detaljhandlare använda sig av en uppförandekod som syftar till att säkerställa att leverantörerna erbjuder en trygg och säker arbetsmiljö med respekt för mänskliga rättigheter (Lindex, 2015).

Kozlowski et al (2012) hänvisar även till svårigheten med att återvinna kläder och menar att textilerna många gånger slutar sin resa som nedgrävt avfall. Lindex har uppmärksammat detta fenomen och försöker bidra med en lösning genom att numer erbjuda sina kunder återvinning

i butik i utbyte mot rabatter. En något kontroversiell lösning kan man ju tycka med tanke på att de i och med rabatterna uppmuntrar till ytterligare konsumtion och på så vis bidrar till den psykiska ohälsa konsumerad enligt Fletcher (2008) ger upphov till.

## 5.2 KÄNNEDOM OM HÅLLBARHET

Dawkins (2005) hävdar att man måste skapa möjligheter för personal att kunna förstå och se helheten i sitt dagliga arbete för att de skall kunna bidra till det strategiska arbetet med hållbarhet på högre nivå. Sara Winroth håller inte helt och hållet med om detta utan menar att hållbarhetsfrågorna många gånger är komplexa och att man inte kan kräva denna kunskap från butiksmedarbetare. Enligt Uusi-Rauva & Nurkka (2010) är detta en risk då de säger att en brist på kunskap kan förhindra anställda från att växa och arbeta till sin fulla potential. Författarna understryker dock att det är vanligt att kunskapen om CSR varierar beroende av vilken position man har inom företaget. I Lindex fall kan man se en tydlig uppdelning av kunskap mellan de som jobbar på huvudkontor och de som jobbar i butik. Detta hänger därmed ihop med Uusi-Rauva & Nurkkas (2010) teori om att de som jobbar i positioner direkt relaterade till hållbarhet, har lättare att identifiera sig med och förstå CSR arbetet.

Vad resultatet visar är att anställda i butik tycks veta mer om CSR i generella termer än det specifika hållbarhetsarbetet på Lindex. Collier & Esteban (2007) skulle känna oro över detta då de menar att kreativitet uppkommer i interaktionen mellan de anställda samtidigt som beteenden skapas utifrån medlemmars uppfattningar om företaget och dess förfaranden. Har man då som anställd inte denna kännedom skulle detta kunna leda till problem i framtiden. Lindex (2015) skriver dock på sin hemsida att man kan uppnå störst effekt när man inkluderar hållbarhetsarbetet i den dagliga verksamheten och i samtliga nivåer inom företaget, något som Sara då inte anser vara helt möjligt. Här kan man måhända ana en motsättning mellan verklighet och teori, något som kan härledas till precis det som Dickinson et.al, (2008) understryker, nämligen att det är ovanligt att negativ information kommuniceras ut till intressenter. Vad man kan se är att Lindex som så många andra företag, hävdar en sak i sin retorik om företaget men praktiserar en annan sak i verkligheten.

Butikskännedom kring hållbarhet, eller måhända bristen på sådan, skulle kunna ha en negativ inverkan på kunder om de anser att butiksanställda inte har tillräckligt med kunskap kring ämnet. Kommunikationen och kunskapen är nämligen enligt Joergens (2006) en viktig del för att kunderna skall kunna agera ut ett etiskt köpbeteende. Scharl (2008) stödjer denna tanke om att företag fungerar bättre då de integrerar sina egna intressen med de hos intressenterna, något som Lindex därmed skulle kunna göra bättre. Dawkins (2005) håller med om att den interna kommunikationen av hållbarhet är vital, inte bara i arbetet med CSR men även i jakten på lönsamhet, då konsumenter många gånger ser butiksanställda som mer trovärdiga källor till information.

### 5.3 FÖRVÄNTNINGAR KRING HÅLLBARHETSARBETE

Collier & Esteban (2007) betonar att företag behöver en stark styrning från toppen för att kunna uppnå en högre grad av framgång när det kommer till arbetet med hållbarhet. Sara Winroth menar att förväntningarna från ledningen är att alla medarbetare skall ta initiativ och att det uttalat ligger i allas roll att man förväntas agera självständigt. Butikscheferna håller med om detta och att det mycket handlar om eget ansvar. De anser sig generellt ha den kunskap som krävs för att göra ett bra jobb och menar att skulle kännedom någon gång saknas så finns den lättillgänglig att hämta på intranätet.

McElroy (2001) hävdar att en öppen kommunikation samt transparent delning av information kan bidra till en mer effektiv organisationsmiljö. Många anställda i butik anser dock att de inte har den information som krävs alla gånger för att kunna ta ett genomtänkt beslut ifråga om hållbarhet vilket enligt Collier & Esteban (2007) kan underminera integreringen och fortplantningen av efterfrågade beteenden. Bristen på kunskap tycks inte vara helt uppenbar för ledningen som menar att man som butiksanställd förväntas kunna guida kunden till bättre köp. Hade kunskapen varit mer genomgripande hade också anställda enligt Dawkins (2005) kunna representera viktiga förespråkare av företagets hållbarhetsinitiativ något som Uusi-Rauva & Nurkka (2010) håller med om då de menar att anställda på operativ nivå många gånger kan agera som bättre förmedlare av information. Det faktum att ledningen gör antaganden kring anställdas kunskap är inte på något vis ovanligt utan är enligt Haugh & Talwar (2010) en ganska vanlig missbedömning. Lindex skulle med andra ord må bra av att se över butiksanställdas kunskap som i många fall tycks saknas i relation till hållbarhet.

### 5.4 ANVÄNDNING AV INTERNA KANALER

Men (2014) menar att dagens snabba teknologiska utveckling tvingar företag att hitta nya sätt att kommunicera med sina medarbetare och att man går ifrån face-to-face kommunikation och ersätter denna med digital. Vårt resultat är sammanhängande med det som Men (2014) skriver och visar att Lindex idag främst använder sig av digital kommunikation. Barrett (2002) hävdar att denna typ av kommunikation sällan främjar en tvåvägskommunikation utan snarare en top-bottom struktur där man blir överöst av information från olika källor. Operativ personal på Lindex är enligt vår studie snarare underinformerade än överinformerade när det kommer till CSR vilket därmed motsätter det som Barrett (2002) skriver.

Enligt Linda Skogberg har man en avdelning som jobbar specifikt med kommunikation till butik och att intranätet är den främsta kanalen man använder sig av. Sara Winroth menar att en utmaning med användningen av intranätet är det stora antal studenter och deltidsanställda man har i butik som inte använder intranätet frekvent. Simonsson (2002) menar att det ökade användandet av intranät är en följd av den nya utvecklingen av kommunikation och framhäver möjligheten för anställda att själva söka upp information istället för att "tvångsmatas" med den. Båda butikscheferna lyfte fram intranätet som primär källa för information och menar att det där finns mängder med information om man vill gå djupare in på CSR.

Butikschef #1 saknar dock tydlighet och menar att man inte nödvändigtvis söker upp informationen själv medan Butikschef #2 uttryckte en önskan om att integrera hållbarhet under personalmöten. Detta förespråkar också Simonsson (2002) som menar att möten ger möjlighet till omedelbar feedback och underlättar skapandet av personliga budskap. Kupritz & Cowell (2011) menar dock att face-to-face kommunikation är dyr och att chefer bör överväga om nyttan överstiger kostnaden vid användandet av denna form av kommunikation



vilket kan vara en bidragande faktor till att Lindex främst använder sig av digital informationsöverföring när det kommer till arbetet med CSR.

## 5.5 ENGAGEMANG OCH INVOLVERING

Enligt Sara Winroth är många av Lindex medarbetare mycket engagerade och arbetet med hållbarhetsfrågor styrs starkt inifrån organisationen. Hon menar att man som ett hållbart företag attraherar man många medarbetare som är engagerade i just hållbarhetsperspektivet. Både Linda Skogsberg och Sara Winroth är dock medvetna om att anställda på operativ nivå måhända bör involveras ytterligare för att informationen skall nå ända fram och kunna spridas till alla nivåer. Craig & Allen (2013) framhäver att anställda på operativ nivå spelar en central roll i säkerställandet av att hållbarhet och etiska aspekter blir ordentligt implementerade och integrerade i företaget. Vägen till motivation och engagemang är enligt Collier & Esteban (2007) starkt beroende av den kommunikation och handledning som når fram. Sara Winroth håller med i detta men menar att all tid är pengar och att involvera anställda på samtliga nivåer hade blivit för kostsamt. Haugh & Talwar (2010) framhäver emellertid vikten av att personal är engagerad och uppdaterad i vad de förväntas göra och att detta ofrånkomligt fordrar en investering i anställdas lärande. Enligt BC#1 så får man som butikschef inte någon direkt uppmaning från ledningen att utbilda anställda inom hållbarhet något som därmed går emot Haugh & Talwars (2010) rekommendationer. Butikscheferna anser att utbildningar angående CSR borde vara mer tvingande för att undvika oengagerade anställda och måhända skulle företaget må bra av att ta till sig denna information och precis som Uusi-Rauva & Nurkka (2010) förespråkar, säkerställa att man verkligen lyssnat på de anställdas önsknings och idéer.

Gladwin, Krause & Kenelly (1995) hävdar att information och utläring måste bli en naturlig ingrediens i det strategiska arbetet för att företaget skall kunna skapa sig en konkurrensfördel. BC#2 håller med i detta och anser att ett ökat engagemang hade kunnat skapas om butiksmedarbetare blev mer involverade. Resultatet visar att en majoritet av butiksanställda skulle vilja ha mer information kring CSR, något som därmed går väl ihop med McElroys teori (2007) om att en öppen kommunikation och transparent delning av information kan bidra till en tilltagande entusiasm.

Både Sara Winroth och Linda Skogsberg är emellertid medvetna om att de inte har lagt tillräckligt fokus på att tillhandahålla information kring hållbarhet i butik och på så vis skapa engagemang hos dessa medarbetare. De framhäver dock att detta är något det vill förändra i framtiden och Uusi-Rauva & Nurkkas (2010) ramverk hade i sådana fall kunnat fungera som ett bra stöd i arbetet med detta. Hade Lindex som ramverket förespråkar, avsatt tid till att få reda på butiksanställdas behov, deras preferens för information samt motstånd på vägen, hade företaget enligt författarna kunnat uppnå en högre spridning av information i företaget och maximera potentialen hos de butiksanställda i arbetet med hållbarhet.

## 6. SLUTSATS

*I detta kapitel kommer vi att presentera våra slutsatser. Vi kommer att utgå ifrån tidigare frågeställningar samt försöka ge förslag på eventuella lösningar till de problem som finns vid kommunikationen av hållbarhet inom företaget. Slutligen kommer vi att lyfta fram uppsatsens kunskapsbidrag.*

### **Hur jobbar klädföretag med den interna kommunikationen av hållbarhet och dess styrfunktion?**

Resultatet från vår studie visar att Lindex främst jobbar med hållbarhet på en ledningsnivå och att anställda på operativa nivåer många gånger är uteslutna från detta arbete. De vanligaste styrverktygen och informationskanalerna inom Lindex är det egna intranätet, Index, där man som anställd kan genomgå diverse online utbildningar samt införskaffa annan nödvändig information. Utöver intranätet arbetar Lindex mycket med kampanjer och det är genom dessa som en stor del av informationen kring CSR når anställda i butik. Vår empiri pekar på att butiksanställda lär sig om hållbarhet från kampanj till kampanj och därmed inte får den övergripande kunskap kring ämnet som många gånger hade behövts. Huvudkontoret är emellertid medvetna om att kommunikationen av CSR och spridningen ned till butik inte är optimal och att detta är något som kräver ytterligare uppmärksamhet.

### ***Vilka skillnader finns det i huvudkontorets uppfattningar om hur hållbarhetskommunikationen ser ut och hur anställda på operativ nivå uppfattar det?***

Vår undersökning pekar på en viss skillnad i föreställning kring hur hållbarhetskommunikationen ser ut på olika nivåer inom företaget. Även om ledningen inte förväntar sig att man som butiksanställd skall ta diskussioner om CSR i butik, förväntas man ändå kunna ge en något sånär vägledning till kund. Anställda på operativ nivå påvisar en viss osäkerhet kring denna kunskap och resultatet pekar på att många butiksanställda hade känt sig obekväma med att erbjuda kunden denna vägledning. Vidare framgår det att ledningsnivå uppfattar att butiksansvariga och butiksanställda är väl medvetna om hur hållbarhetskommunikationen skall hanteras, medan man på en operativ nivå uppvisar en viss osäkerhet kring området och tycks ha en annorlunda perception kring hur det skall hanteras.

### ***Vilka problem i kommunikationen av hållbarhet finns och hur kan dessa eventuellt lösas?***

Lindex butiksanställda har relativt god kännedom om CSR och hållbar utveckling men saknar tillräcklig kunskap om Lindex specifika arbete. En uppfattning från huvudkontoret är att frågor gällande hållbarhet många gånger är komplexa och att det är orealistiskt för butiksmedarbetare att ha denna kunskap. Problemet är att huvudkontor och butiksanställda har olika uppfattningar om vilken kunskap som bör finnas på operativ nivå då butikspersonal gärna hade fått mer information kring ämnet. Eftersom det är butiksanställda som för dialogen med kunder kan det vara problematiskt om anställda inte har den kunskap som krävs för att kunna föra ett samtal gällande CSR. Genom att göra online utbildningar obligatoriska samt avsätta tid för hållbarhet under personalmöten skulle kunskapen hos butiksmedarbetarna kunna förstärkas. Ett annat förslag som både butiksmedarbetare och butikschefer ställde sig positiva till, är att ha en medarbetare på plats som är ansvarar för diverse hållbarhetsfrågor. En ökad involvering av anställda skulle troligtvis leda till ett ökat engagemang samt en förhöjd grad av identifiering med Lindex som organisation vilket på sikt skulle gynna företaget.

Vad vi i denna uppsats visat är att anställda på operativa nivåer, precis som Dawkins (2005) framhäver, många gånger är underskattade som förmedlare av hållbarhet inom företag.

Innehållet identifierar även de outtalade antaganden om anställdas kunskap som Haugh & Talwar (2010) beskriver i sin forskning. Vår undersökning motsäger emellertid Dawkins (2005) idé om svårigheter med att generera tvärfunktionella engagemang och visar trots bristen på hållbarhetskunskap att anställda vidmakthåller en engagerad attityd. Uppsatsen pekar även på en medvetenhet hos ledningen när det kommer till vikten av att inkludera operativa nivåer i hållbarhetsarbetet och det faktum att just denna inkludering behöver förbättras. Sammanfattningsvis är vårt kunskapsbidrag mestadels överens med tidigare forskning men visar på att det är nödvändigt med djupare undersökningar inom det hittills ganska outforskade sambandet mellan hållbarhetskunskap på operativa nivåer och hållbarhetsframgångar inom företag.

## 6.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Förslag till vidare forskning är att i en undersökning även inkludera den externa omvärlden och titta på hur hållbarhetskommunikationen till denna ser ut. Det skulle även vara av intresse att inkludera ett större antal butiker och på så sätt uppnå en högre svarsfrekvens kring hur den interna kommunikationen av CSR ter sig, genom att exempelvis dela ut fler enkäter och på så vis få en bredare representation. Ett ytterligare forskningsområde är att på ett kvalitativt vis studera hur kunders uppfattningar kring företags hållbarhetskommunikation, påverkar köpbeteenden och val av butik.

## 8. KÄLLOR

### 8.1 KÄLLFÖRTECKNING

- Akademien för ekonomi, samhälle och teknik.** 2012. *Metoddoktorn: Reliabilitet*. [Online]  
Hittas via:  
[http://www.mdh.se/student/minastudier/examensarbete/omraden/metoddoktorn/metoddoktorn/metoddoktorn-1.29074?l=sv\\_SE](http://www.mdh.se/student/minastudier/examensarbete/omraden/metoddoktorn/metoddoktorn/metoddoktorn-1.29074?l=sv_SE) [Åtkomst 10 april 2015]
- Andersson B.** 2010. *Modedeföretag missar både miljö och moral*. Dagens Nyheter [online]  
Hittas via: <http://www.dn.se/arkiv/ekonomi/modedeforetag-missar-bade-miljo-och-moral> [Åtkomst 17 april 2015]
- Backman J.** 2008. *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur AB
- Barrett JD.** 2002. *Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change*. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 7: 219 – 231
- Bartels J, Peters O, Jong M, Pruyn A, Molen vdM.** 2010. *Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification*. Personnel Review, Vol. 39: 210 – 226
- Baumgärtner S, Quaas M.** 2010. *What is sustainability economics?* Ecological Economics, Vol. 69:445-450
- Birtwistle G, Moore CM.** 2007. *Fashion clothing – where does it all end up?* International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 35: 210 – 216
- Bryman A, Bell E.** 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Chen HS, Burns LD.** 2006. *Environmental Analysis of Textile Products*. Clothing and Textiles Research Journal, Vol. 24: 248 – 261
- Collier J, Esteban R.** 2007. *Corporate social responsibility and employee commitment*. Business Ethics: A European Review, Vol. 16: 19 – 33
- Craig CA, Allen MW.** 2013. *Sustainability information sources: employee knowledge, perceptions and learning*. Journal of Communication Management, Vol. 17: 292 – 307
- Dawkins J.** 2005. *Corporate responsibility: The communication challenge*. Journal of Communication Management, Vol. 9: 108 – 119
- Dirsmith MW, Covalleski MA.** 1983. *Strategy, External Communication and Environmental Context*. Strategic Management Journal, Vol. 4: 137 – 151

- Dodgson, M.** 1993. *Organizational learning: A review of some literatures*. *Organizational studies*, Vol. 14: 375 – 394
- Eklund, G.** 2015. *Forskningsmetodik - Kvalitativa metoder*. [pdf] Åbo Akademi. Hittas via: <https://www.vasa.abo.fi/users/geklund/PDF/SpecPed%20II-PP%20-%20Webb.pdf> [Åtkomst 13 maj 2015]
- Fletcher K.** 2008. *Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys*. London: Earthscan
- Ghuri P, Grønhaug K.** 2010. *Research Methods in Business Studies*. Harlow. England: Pearson
- Gill DL, Dickinson SJ, Scharl A.** 2008. *Communicating sustainability*. *Journal of Communication Management*, Vol. 12: 243 – 262
- Gladwin, PC, Krause, T., & Kenelly, JJ.** 1995. *Beyond ecoefficiency: Towards socially sustainable business*. *Sustainable Development*, Vol. 3: 35 – 43
- Gwozdz W, Netter S, Bjartmarz T, Reisch LA.** 2000. *Survey Results on Fashion Consumption and Sustainability among Young Swedes*. Mistra Future Fashion, Project 7: Sustainable Consumption and Consumer Behaviour
- Henderson D.** 2009. *Misguided Corporate Virtue: the case against CSR, and the True Role of Business Today*. *Economic Affairs*, Vol. 29, No. 4: 11 – 15
- Jacobsen D.** 2002. *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur
- Joergens C.** 2006. *Ethical fashion: myth or future trend?* *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 10: 360 – 371
- Kozlowski A, Searcy C, Bardecki M.** 2015. *Corporate sustainability reporting in the apparel industry*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 64: 377 – 397
- Lindex.** 2015a. *Lindex hållbarhet i korthet* [online] Hittas via: <http://about.lindex.com/se/lindex-hallbarhet-i-korthet/> [Åtkomst 10 maj 2015]
- Lindex.** 2015b. *Om Lindex* [online] Hittas via: <http://about.lindex.com/se/lindex-ar-en-del-av-stockmann-group/> [Åtkomst 10 maj 2015]
- Lindex.** 2015c. *Lindex & Wateraid* [online] Hittas via: <http://about.lindex.com/se/wateraid/> [Åtkomst 15 maj 2015]
- Lindex.** 2015d. *Better Cotton* [online] Hittas via: <http://about.lindex.com/se/better-cotton-2/> [Åtkomst 15 maj 2015]
- Lindex.** 2015. *Sustainability Report 2014*. [pdf] Hittas via: <http://about.lindex.com/se/wp-content/uploads/sites/3/2015/04/Lindex-Sustainability-Report-2014.pdf> [Åtkomst 10 maj 2015]

- Lindgren A, Swaen V.** 2010. *Corporate Social Responsibility*. International Journal of Management Reviews. Oxford: Blackwell Publishing Ltd
- Marki KVM, Kodri B, Zoran AG.** 2014. *Managerial Competencies and Organizational Structures*. Industrial Management & Data Systems, Vol. 114: 922 - 935
- McElroy JC.** 2001. *Managing workplace commitment by putting people first*. Human Resource Management Review, Vol. 11: 327 – 335
- Men LR.** 2014. *Strategic Internal Communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction*. Sage, Vol 28 (2): 264-284
- Miljönytta.** 2013. *Hållbarhetsfrågorna inspirerar modeindustrin*. [online] Hittas via: <http://miljonytta.se/upplevelser/hallbarhetsfragorna-inspirerar-modeindustrin/> [Åtkomst 3 maj 2015]
- Miller M.** 2015. *Sustainability vs. CSR: What's best for you?* Hotel Business Review [online] Hittas via: [http://hotelexecutive.com/business\\_review/3465/sustainability-vs-csr-whats-best-for-you](http://hotelexecutive.com/business_review/3465/sustainability-vs-csr-whats-best-for-you) [Åtkomst 10 juni 2015]
- Ness MR.** 1992. *Corporate Social Responsibility*. British Food Journal, Vol. 94: 38-44
- Nurkka J, Rauva CU.** 2010. *Effective internal environment-related communication*. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 15: 299 – 314
- Popa M, Salanta I.** 2014. *Corporate social responsibility versus corporate social irresponsibility*. Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, Vol. 9, No 2: 137 - 146.
- Postmes T, Tanis M, de Wit B.** 2001. *Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach*. Group Processes Intergroup Relations, Vol. 4: 227 – 246
- Kupritz V, Cowell E.** (2011) *Productive Management Communication online and face to face*. The University of Tennessee
- Shen B.** 2014. *Sustainable Fashion Supply Chain: Lessons from H & M*. Open Access Sustainability, ISSN 2071 – 1050
- Simonsson, C.** *Den kommunikativa utmaningen* (2002), Lund: Lunds Universitet
- Starrin B, Svensson P.** 1994. *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur
- Stenberg, P.** 2012. *Miljöpolicy för Nudie Jeans*. [pdf] Göteborg: Nudie Jeans. Hittas via: [http://www.nudiejeans.com/media/files/Environmental\\_Policy\\_sv.pdf](http://www.nudiejeans.com/media/files/Environmental_Policy_sv.pdf) [Hämtad 13 maj 2015]
- Tai FM, Chuang SH.** 2014. *Corporate Social Responsibility*. iBusiness, 6, 117-130
- Thurén T.** 2009. *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber AB

**Commission of the European Communities.** 2002. *Communication from the Commission.*

[online] Hittas via:

[http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc\\_127374.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc_127374.pdf) [Åtkomst 5 maj 2015]

**Widerberg K.** 2002. *Kvalitativ Forskning i Praktiken.* Lund: Studentlitteratur

**Young M, Post JE.** 1993. *Managing to communicate, communicating to manage: How leading companies communicate with employees.* Organizational Dynamics, Vol. 22: 31 - 43

## 9. BILAGOR

### 9.1 ENKÄTUNDERLAG

Hej!

Vi heter Elina Ronnede och Sarah Staal.

Denna undersökning är en del av vårt examensarbete vid Handelshögskolan Göteborg och den tar inte mer än ett par minuter att genomföra. Syftet med enkäten är att ta reda på hur du som butikssäljare arbetar med Corporate Social Responsibility (CSR) och hållbar utveckling i din butik. CSR och hållbar utveckling handlar om ansvarstagande för miljö, ekonomi och samhälle, samt att vara ett etiskt företag. Era tankar och åsikter är mycket betydelsefulla och vi uppskattar verkligen er medverkan!

Med vänlig hälsning,

Elina Ronnede och Sarah Staal



1. Vilken är din ålder?

- Under 20
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- Över 60

2. Hur länge har du jobbat på Lindex?

- 0-1 år
- 1-4 år
- 5-10 år
- 10 år +

3. Hur väl känner du till innebörden av Corporate Social Responsibility (CSR) och hållbar utveckling? Det vill säga företags ansvar för miljö, ekonomi och samhälle.

- Mycket bra
- Bra
- Varken bra eller dåligt
- Dåligt
- Mycket dåligt

4. Hur god är din kännedom om Lindex arbete med CSR?

- Mycket bra
- Bra
- Varken bra eller dålig
- Dålig
- Mycket dålig

5. Hur upplever du att de interna kanalerna fungerar för att ta del av information kring Lindex arbete med CSR?

- Mycket bra
- Bra
- Varken bra eller dåligt
- Dåligt
- Mycket dåligt

6. Hur bör Lindex internt kommunicera information av CSR? *Mer än ett alternativ är möjligt.*

- Intranät
- E-online utbildning
- Veckobrev
- Personalmöten
- Butikschef
- Alla ovanstående

7. Har du någon gång uttryckt din åsikt om hur ni arbetar på din arbetsplats med CSR? Till exempel miljötänk kring skötsel av butik, hantering av varor, återvinning etc. Om ja, hur togs dina åsikter emot?

- Mycket bra
- Bra
- Varken bra eller dåligt
- Dåligt
- Mycket dåligt

8. Jag har god kännedom om hur jag förväntas arbeta på min arbetsplats med CSR.

- Instämmer helt
- Instämmer till stor del
- Instämmer till viss del
- Instämmer inte alls

9. Jag har tillräcklig kunskap om CSR för att kunna upplysa kunder om hur de kan göra bättre köp och hur Lindex arbetar med hållbarhet.

- Instämmer helt
- Instämmer till stor del
- Instämmer till viss del
- Instämmer inte alls

10. Skulle du vilja ha en medarbetare på din arbetsplats som ansvarar för hållbarhetsfrågor som du kan vända dig till?

- Ja
- Nej
- Vet ej

11. Skulle du vilja veta mer om hållbarhet/CSR och hur du kan applicera det praktiskt i ditt dagliga arbete?

- Ja
- Nej

12. Om du svarat ja på föregående fråga, ange gärna på vilket sätt du vill ha informationen

TACK FÖR DIN MEDVERKAN!

## 9.2 INTERVJUUNDERLAG TILL HUVUDKONTOR

### **Hållbarhet i stort**

Kan ni berätta lite om era befattningar på Lindex?

Hur skulle ni definiera begreppet hållbarhet?

Vad har ni för grundläggande värderingar inom Lindex?

Hur skulle ni beskriva kopplingen mellan de grundläggande värderingar och organisationens hållbarhetsarbete?

Vilka hållbarhetsfrågor inom företaget tycker ni är viktigast?

Hur tycker ni att arbetet med dem fungerar?

Finns det något som ni skulle vilja göra annorlunda när det kommer till hållbarhetsarbetet?

Vilka faktorer (interna, externa) styr arbetet med hållbarhetsfrågorna inom Lindex?

### **Hållbarhet och kommunikation internt i organisationen**

Hur rapporteras hållbarhetsarbetet internt? (+ Till vilka nivåer?)

Kommunicerar ni resultat och mål för hållbarhet inom organisationen? På vilka nivåer?

Vad använder ni er av för strategier för att kommunicera ut hållbarhetsmålen?

– Styrmedel? (Formella och informella)

– Fördelar respektive nackdelar med det sättet att jobba?

Hur jobbar ni med uppföljning av hållbarhetsarbetet?

Är det något ni önskar att ni gjorde eller gjorde mer av när det gäller arbetet med att kommunicera ut hållbarhetsarbetet?

Har ni något belöningsystem kopplat till hållbarhetsarbetet? (Hur fungerar det?)

Finns det några specifika nyckeltal för hållbarhet som ni använder er utav?

### **Anställda och Hållbarhet**

Kan du berätta mer om de anställdas involvering i hållbarhetsarbetet?

Har ni någon utbildning för de anställda kring hållbarhet? (Krav/Frivilligt?)

Hur har responsen hos de anställda varit gällande utbildningen?

Vad hoppas ni få ut av att genomföra utbildning?

Hur är tankegångarna kring att implementera hållbarhet i grundvärderingarna och strategin för företaget?

Hur upplever ni de anställdas inställning till hållbarhet och arbetet med det?

Har det skett någon attitydförändring under senaste åren?

Hur stor vikt lägger ni vid de personliga värderingarna som era medarbetare har?

Jobbar ni med att "ändra" dem?

Upplever ni att det skiljer sig åt hur anställda agerar och hur ledningen väljer att arbeta med hållbarhet i de olika länderna ni är verksamma i?

Finns det specifika riktlinjer inom organisationen som relaterar till alla anställda?

Vilken roll spelar hållbarhetsrapporten (sustainability report) som finns tillgänglig på hemsidan för den interna kommunikationen?

Är den mest för de externa intressenter som finns eller antas organisationsmedlemmar se samma värde i den?

Konflikter av intresse hos medarbetare? Att jobba hållbart genererar mindre lön etcetera

Finns det någon person i företaget som är specifikt ansvarig för den interna kommunikationen?

### 9.3 INTERVJUUNDERLAG TILL BUTIKSCHEF

Hur väl känner du till innebörden av Corporate Social Responsibility (CSR) och hållbar utveckling?

Hur god är din kännedom om Lindex arbete med CSR och hållbarhet? Kampanjer, material, produktion etc.

Hur upplever du att de interna kanalerna fungerar för att ta del av information kring Lindex arbete med CSR? (Intranät, Internutbildning, Nyhetsbrev/Säljbrev, Möten, Annat).

Känner du att du får tillräckligt med information om Lindex hållbarhetsarbete och vad som förväntas av dig som butikschef?

Vad tror du förväntas av dig som butikschef när det kommer till arbetet med hållbarhet?

Hur bör Lindex internt kommunicera information av CSR?

Hur uppmanas du som butikschef att utbilda anställda?

Hur förväntas medarbetare arbeta med frågor kring CSR i det dagliga arbetet i butik?

Får du som butikschef någon uppmuntran från huvudkontor till att kommunicera hållbarhet i din butik? Om ja, på vilket sätt?

Hur kan medarbetare ge feedback på arbetet med CSR? Vidarebefordras detta till huvudkontor?

Tror du att genom att involvera de anställda mer i arbetet med CSR, kan leda till ett ökat engagemang?

Hur integreras CSR-arbetet i den dagliga verksamheten ute i butikerna?

Vad tror du om idén att var arbetsplats har en CSR-ansvarig som medarbetarna kan komma till med frågor och som även kan informera de anställda om "CSR-händelser".

Tror du att kunder skulle kunna lära sig mer angående Lindex hållbarhetsarbete om varje butik fick mer ansvar i att kommunicera ut information?