



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Hur används internkommunikation för att implementera hållbarhetsstrategi?

En fallstudie av det globala tillverkningsföretaget Essity

Kandidatuppsats i Corporate Sustainability
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Företagsekonomi, VT 2019

Författare: Tina Crafoord & Karin Skoog
Handledare: Anders Sandoff

Sammanfattning

Företag och organisationer har varit en bidragande orsak till dagens hållbarhetsproblem och spelar en viktig roll i arbetet mot en hållbar framtid. Ett första steg mot att ställa om till ett mer hållbart företag är att göra hållbarhet till en del av kärnverksamheten. Kommunikation är en nödvändighet för att kunna planera och utföra hållbarhetsstrategier, där företag måste kunna uttrycka sig både internt och externt genom lämpliga kanaler. Syftet med denna studie är att belysa relationen mellan ett företags interna kommunikation och dess hållbarhetsstrategi samt på vilket sätt de tillsammans kan bidra till framgång för företaget. Forskningsfrågan som ligger till grund för studien är: Hur använder företag intern kommunikation för att implementera en hållbarhetsstrategi? Studiens teoretiska utgångspunkt grundar sig i en redogörelse av de olika beståndsdelarna i allmän kommunikationsteori; sändare, kanal, budskap samt mottagare och hur tidigare forskning och teorier resonerar kring intern hållbarhetskommunikation. En kvalitativ metod har använts där åtta semistrukturerade intervjuer har genomförts med medarbetare på det utvalda företaget. Studien anses ha en abduktiv ansats. Slutsatserna som kan dras utifrån resultatet är att för att företag framgångsrikt ska kunna implementera sin hållbarhetsstrategi behöver budskapet i den interna kommunikationen vara konsekvent, autentisk och återspeglas från flera olika kanaler. Kommunikationsstrategin bör mätas och justeras ofta och mycket. Att framhäva medarbetarna och deras hållbarhetsarbete skapar engagemang, stolthet och gemenskap.

Nyckelord: hållbarhetskommunikation, intern kommunikation, hållbarhetsstrategi, hållbarhet, CSR, medarbetare

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Problemdiskussion	3
1.2 Syfte och forskningsfråga	6
1.3 Företaget Essity	6
2 Teoretisk referensram	8
2.1 Sändarens utgångspunkt	8
2.2 Kanaler	9
2.3 Budskap	11
2.4 Mottagare	12
3 Metod	15
3.1 Val av metod	16
3.2 Urval och undersökningsgrupp	16
3.3 Datainsamling	18
3.3.1 Primärdata	18
3.3.2 Sekundärdata	19
3.4 Bearbetning och analys	19
3.5 Undersökningens kvalitet	20
3.5.1 Reliabilitet	20
3.5.2 Validitet	21
3.5.3 Litteratur och källkritik	22
3.6 Etiska överväganden	23
4 Resultat och analys	25
4.1 Sändarens utgångspunkt - Essitys strategi	25
4.2 Kanaler - Digital förmedling	28
4.3 Budskap - Hållbarhet	31
4.4 Mottagare - Fokus på medarbetaren	34
5 Slutsatser och diskussion	37
5.1 Sändarens utgångspunkt	37
5.2 Kanal	37
5.3 Budskap	38
5.4 Mottagare	38
5.5 Sammanfattning	39
5.6 Förslag till vidare forskning	40
6 Litteraturförteckning	42
Appendix: Intervjuguide	45

1 Inledning

I detta inledande kapitel presenteras uppsatsens ämne bakgrund och problemdiskussion som mynnar ut i syfte och forskningsfråga. Uppsatsens avgränsningar presenteras och slutligen även företaget som används i fallstudien.

Dagens affärslandskap präglas av ständig förändring vilket medför en komplex blandning av risker och möjligheter för företag (UN global compact, u.å.). Klimatförändringar, globalisering och resursbrist är några av de mest uppmärksammade förändringar vi ser i världen idag vilket leder till nya utmaningar för företag (ibid). I september år 2017 accepterade alla FNs medlemsländer 17 globala mål för hållbar utveckling (SDG, Sustainable development goals) som tillsammans utgör en gemensam plan för fred och välbefinnande för människor som lever här idag men också för kommande generationer (UN, u.å.). Målen är idag allmänt välkända och framtagna för att alla sektorer av samhället tillsammans ska arbeta med de globala utmaningarna med syfte att de gemensamma målen ska uppnås till år 2030 (ibid). Målen inkluderar bland annat utmaningar som rör klimat, arbetsförhållanden och jämställdhet (ibid). Detta har bidragit till att det vuxit fram en gemensam strävan i samhället med målet att ställa om till en mer hållbar utveckling. Företag och organisationer har varit en bidragande orsak till dagens problem och spelar en viktig roll i arbetet mot en hållbar framtid (Regeringskansliet, 2014). Allmänheten är idag bättre informerade om de utmaningar som världen står inför och det ställs allt högre krav på företag och organisationer att ta sitt ansvar i processen mot att uppnå en hållbar utveckling (UN global compact, u.å.; Regeringskansliet, 2014). Investeringar i icke finansiella värden är en grundförutsättning för hållbar utveckling i stort men blir också alltmer viktiga för företagets framgång (Blowfield, 2013).

För att lyckas överleva i dagens konkurrensutsatta marknad måste företag se på värdeskapande ur ett nytt perspektiv där företagets ekonomiska intressen kopplas samman med samhällets intressen (Porter & Kramer, 2011; Moss Kanter, 2011). Det är av stor vikt att företag uppfattas positivt av omgivningen och ett gott rykte är en näst intill ovärderlig resurs (Kotler & Lee, 2005). Genom att företag engagerar sig i hållbarhetsfrågor kan de upprätthålla goda relationer med omgivningen, vilket bidrar till att företaget erhåller ett gott rykte

(Godfrey, Merrill & Hansen, 2009; Jonker & de Witte, 2006). Företagets omgivning består av ett antal olika intressenter som kan innefatta anställda, aktieägare, kunder, leverantörer, samarbetspartners samt miljön och samhället i stort (Löhman & Steinholz, 2004). Interaktion mellan företaget och dess intressenter sker genom en mängd olika kontakter och att aktivt och medvetet utveckla denna relation kan ge stora fördelar för företaget (ibid). Ett företag kan inte ta ett "samhällsansvar" utan att på ett eller annat sätt interagera med omvärlden, det vill säga intressenterna, vilket på lång sikt bidrar till att företaget utvecklas (ibid).

Ett första steg mot att ställa om till ett mer hållbart företag är att göra hållbarhet till en del av kärnverksamheten (Epstein & Buhovac, 2014). En framgångsrik hållbarhetsstrategi kan förbättra verksamheten och öka företagets värde (ibid). För att företags hållbarhetsstrategi ska fungera långsiktigt är det viktigt att strategin skapar värde inom företaget och att den överensstämmer med hur företaget kommunicerar sin image och sina policier (Blowfield, 2013). Kommunikation är en nödvändighet för att kunna planera och utföra hållbarhetsstrategier, där företag måste kunna uttrycka sig både internt och externt genom lämpliga kanaler (Genç, 2017). Hållbarhetsfrågor karakteriseras ofta av hög komplexitet och osäkerhet och då spelar hållbarhetskommunikationen en betydande roll för ett fungerande informationsflöde (ibid). Syftet med hållbarhetskommunikation från företagsledare är att säkerställa företagets långsiktiga överlevnad (Jonker & de Witte, 2006).

1.1 Problemdiskussion

Globaliseringen har öppnat upp för nya marknader och lett till en omfördelning av kapital och investeringar vilket på många sätt bidragit till en positiv utveckling i världen (Benn, Edwards & Williams, 2018). Den globala tillverkningsindustrin står dock för en stor del av den negativa miljöpåverkan och verksamheten kan leda till klimatförändringar, miljöföroreningar och utarmning av naturresurser (ibid). Globala tillverkningsföretag omfattas av strikta miljöregler i alla de länder där företaget bedriver verksamhet och måste vara förberedda på en snabb omställning för att kunna möta förändrade politiska regler och krav från konsumenter (Stålberg, 2018). Företag idag måste också kunna försvara sina handlingar både externt och internt för att inte riskera protester och bojkott, vilket ett flertal globala tillverkningsföretag har fått erfara de senaste åren (Benn et al., 2018). En stor

utmaning för dessa företag är att inte låta den globala utvecklingen bidra till att förstärka och utvidga ojämlikheter i världen (ibid). Att arbeta med hållbarhet kan därför ses som särskilt betydelsefullt för globala tillverkningsföretag. För att lyckas hantera hållbarhetsutmaningar måste företaget nå ut med information på rätt sätt och en viktig förutsättning för detta kan anses vara att den kommunikation som sker inom företaget fungerar. Detta utgör även en viktig komponent i att attrahera och behålla kvalificerade och motiverade medarbetare idag då medvetenheten kring hållbarhet är stor hos arbetstagarna (Genç, 2017). Detta är även avgörande för ett företags globala fortlevnad (ibid).

Intern kommunikation är en grundförutsättning för att företag ska kunna existera och utvecklas och ansvaret för att kommunikationen ska fungera vilar på den som vill bli förstådd, inte den som ska förstå (Heide, Johansson & Simonsson, 2012; Löhman & Steinholz, 2004). Företags interna kommunikation bör ses som en investering och skall hanteras av företagsledningen (Sjöquist, Wahlberg, Johansson, & Wallrup, 1990). Det är viktigt att ledningen sammanlänkar vision och strategi genom att rätt kommunikation når rätt enheter och medarbetare (ibid). Intern kommunikation länkar de olika organisatoriska nivåerna till varandra och är nödvändig för att förmedla ett budskap som når medarbetare (Singh, 2013). En medveten och välplanerad intern kommunikation kan göra det operativa arbetet mer effektivt och motivera medarbetarna (Sjöquist et al., 1990). Det företag gör externt får följder internt och det man gör internt avspeglas externt. Med en medveten intern kommunikationsstrategi kan företagsledningen styra, motivera och förbättra kunskap, profil och relationer (ibid). Bristfällig intern kommunikation kan leda till ökad konflikt, missförstånd och att ledningens strategier inte når fram till alla mottagare (Singh, 2013). Forskning visar att det då kan bidra till överföring av felaktig information, negativt skvaller och ryktesspridning (ibid).

Intern kommunikation spelar en avgörande roll i hållbarhetsstrategin (Uusi-Rauva & Nuurka, 2010). När organisationer har för lite eller missriktad intern kommunikation är det omöjligt att implementera de förändringar som behövs för att göra organisationen mer hållbar (Genç, 2017). Den interna kommunikationsprocessen är avgörande i hållbarhetsarbetet och hållbarhetsstrategier då den används för att informera, övertyga, motivera samt ge en

gemensam förståelse (ibid). Följderna med bristfällig intern hållbarhetskommunikation är det samma som för bristfällig intern kommunikation med tillägget att det gäller företagets hållbarhetsaktiviteter (Singh, 2013). Om den interna hållbarhetskommunikationen inte fungerar minskar förståelsen av arbetet och effektiviteten av hållbarhetsarbetet går förlorad (ibid). När det saknas aktiv intern hållbarhetskommunikation inom en organisation är det svårt att genomföra de förändringar som bidrar till att organisationen blir mer hållbar (Genç, 2017).

Löhman och Steinholz (2004) anser att ur företagsperspektiv är medarbetarna de viktigaste intressenterna. Medarbetare kan välja eller välja bort en arbetsgivare baserat på deras hur de uppfattar att företagets hållbarhetsarbete motsvarar deras krav och förväntningar (Epstein & Buhovac, 2014). Genom att företag aktivt kommunicerar ut hur de arbetar med frågor rörande socialt ansvarstagande kan de öka engagemanget, stoltheten och viljan hos medarbetare vilket kan leda till högre innovationsgrad, bättre kvalitet och ökad effektivitet (Löhman & Steinholz, 2004). I en studie av Wang och Huang (2018) visade det sig att intern kommunikation gällande hållbarhet framkallade större förtroende, tillfredsställelse och engagemang gentemot organisationen än den externa hållbarhetskommunikationen. Det är möjligt att höja engagemanget hos anställda genom att involvera dem i hållbarhetsarbetet, vilket verkar kunna ge de anställda en känsla av ett högre syfte (Löhman & Steinholz, 2004). De företag som lyckats sammanfoga människors personliga värderingar med företagets bästa kommer att gagnas genom en engagerad och produktiv arbetskraft som är stolta över att kunna bidra till positiva förändringar i samhället (Wharton, 2016).

Det är en svår balansgång som dagens företag måste försöka hantera genom sin interna kommunikation. Intern hållbarhetskommunikation är nödvändig för att företag ska kunna ställa om inför framtidens hållbarhetsutmaningar men måste genomföras på rätt sätt för att vara effektiv. Förtroende och ansvar är extremt svåra budskap att förmedla och företagens egna informationskällor skapar nödvändigtvis inte beundran eller förtroende bland mottagarna (Jonker & de Witte, 2006). Att kommunicera ut hållbarhet internt är därför riskfyllt för företag kan resultera i missnöje och kan uppfattas ha motstridiga syften (Dekay, 2011; Colleoni, 2013).

Med bakgrund av ovanstående är det angeläget att undersöka relationen mellan ett företags interna kommunikation och hållbarhetsstrategi. De tidigare studier som utförts inom ämnesområdet har främst fokuserat på intern hållbarhetskommunikation eller implementeringen av hållbarhetsstrategi inom företag och organisationer. Dock finns ett forskningsgap avseende relationen dem emellan och inga studier har funnits specifikt avseende det globala tillverkningsföretag som studien avser undersöka. Implementering av en hållbarhetsstrategi är en kritisk utmaning för företag och intern kommunikation är ett av de viktigaste verktygen för att lyckas. Problemområdet är både komplext och mångfacetterat och det finns utrymme och behov av ytterligare forskning för att bidra till ökad kunskap och förståelse för hur detta kan göras praktiskt samt för att komplettera det akademiska fältet.

1.2 Syfte och forskningsfråga

Syftet med uppsatsen är att analysera relationen mellan ett företags interna kommunikation och hållbarhetsstrategi. Uppsatsen ämnar bidra med ökad kunskap om vilken roll den interna kommunikationen från ledning till anställda spelar i implementerandet av ett företags hållbarhetsstrategi.

Forskningsfrågan som ligger till grund för studien är:

Hur använder ett globalt tillverkningsföretag intern kommunikation för att implementera sin hållbarhetsstrategi?

1.3 Företaget Essity

För att kunna besvara studiens forskningsfråga utförs en fallstudie på ett ledande globalt hygien- och hälsobolag, Essity. Företaget har trots att de verkar inom en bransch som bidrar till stor miljöpåverkan lyckats utforma en framgångsrik hållbarhetsstrategi och uppnått en stark miljöprofil på marknaden (Essity, 2018a). Essitys verksamhet och produkterna som används i tillverkningsprocessen påverkar luft, vatten och mark och företaget omfattas av strikta miljöregler i alla de länder där företaget bedriver verksamhet (Essity, u.å.). De är ett globalt företag som verkar i länder och i miljöer där oetiska affärsmetoder och överträdelse

av de mänskliga rättigheterna kan uppstå och det är viktigt att ha kontrollfunktioner som säkerställer att socialt ansvarstagande speglar hela värdekedjan (ibid). De är även högst beroende av att kunna rekrytera, behålla och utveckla kvalificerade och motiverade medarbetare (ibid). Som ett globalt företag har Essity stora utmaningar inom hållbarhetskommunikation då kulturskillnader och språkförbistringar kan göra det svårt att säkerställa att hållbarhetsfokus genomsyrar alla enheter (Singh, 2013). År 2018 blev Essity inkluderade i *Dow Jones Sustainability index* som branschledande, vilket är en av världens mest prestigefulla utmärkelser inom hållbarhetsområdet (Essity, 2018b). År 2019 utsågs Essity till Sveriges mest attraktiva arbetsgivare genom Randstads employer brand research. Det är en studie som är baserad på allmänhetens åsikter om olika företag och återspeglar attraktiviteten hos landets 150 största, privata arbetsgivare (Randstad, 2019).

Essity är en del av SCA koncernen med huvudkontor i Sverige. Bolaget driver försäljning i cirka 150 länder och tillverkning i 90 länder (Essity, 2018b). De har omkring 47 000 medarbetare och nettoomsättningen 2018 var cirka 118,5 miljarder kronor (ibid). Vid årsstämman 2017 togs beslut om att dela SCA i två börsnoterade bolag: Skogsbolaget SCA och Hygien- och hälsobolaget Essity (SCA, 2017). Essitys affärsverksamhet är idag indelad i tre produktområden (Essity, 2018b). *Personal care* där Essity är en ledande global aktör (ibid). Produktområdet innefattar menstruationsprodukter, babyprodukter, inkontinensprodukter och medicinska produkter (ibid). I området *Consumer Tissue* är företaget världens nästa största leverantör (ibid). Produkterna består av toalett- och hushållspapper, näsdukar, ansikts-, samt våt- och pappersservetter (ibid). Det sista produktområdet är *Professional Hygiene* där Essity är världens största leverantör (ibid). De erbjuder kompletta hygienlösningar, inklusive bland annat toalettpapper, pappershanddukar, pappersservetter, handtvål och produktbehållare (ibid).

2 Teoretisk referensram

I kapitlet presenteras litteratur som sedan knyts samman med syfte och frågeställningar. Utgångspunkten är att redogöra för valda delar av Shannon's (1948) kommunikationsteori som sedan i resultat och analys kopplas samman med de olika fokusområden som är valda utifrån företagets drivkrafter för intern hållbarhetskommunikation.

Shannon presenterade redan 1948 en modell för att förklara de olika stegen i en kommunikationsprocess och detta har varit en viktig grund i många efterföljande kommunikationsteorier. Enligt modellen består kommunikation av en enkel linjär process från sändare till mottagare (ibid). Heide et al. (2012) har översatt kommunikationsprocessen till de olika beståndsdelarna; sändare, kanal, budskap och mottagare.

2.1 Sändarens utgångspunkt

Utgångspunkten i kommunikationsprocessen är en informationskälla som skapar ett meddelande som ska kommuniceras till en mottagande enheten. I följande text översätts detta till företagets strategi och vision vilket ska förmedlas vidare till medarbetare.

Det första steget i omställningen mot ett hållbart företag är att formulera och implementera en hållbarhetsstrategi (Epstein & Buhovac, 2014). Företagsledare och styrelse spelar en viktig roll i detta arbete men strategin måste också förmedla en vision som når ut till hela organisationen (ibid). Det är av stor vikt att hållbarhetsstrategin speglar verksamhetens kärnvärden och inte enbart är en reaktion på ökade externa krav och myndigheters föreskrifter (ibid). Genom att ledningen ger tydlig support av företagets hållbarhetsstrategi ger det en känsla av att hela verksamheten genomsyras av hängivenhet och engagemang kring dessa frågor (Morsing, 2006). Detta klargör att hållbarhet är en fråga som i allra högsta grad berör högsta ledningen (ibid). För att kommunicera ut en hållbarhetsstrategi internt kan ledningen välja att betona riskerna av ohållbart beteende. Andra förespråkar kommunikation med fokus på möjligheterna med en grön omställning och anser att detta får större dragkraft (Esty & Simmons, 2011). Studier har visat att företag som bedömer framtidens hållbarhetsutmaningar

utifrån de möjligheter som skapas kan se en unik konkurrensfördel och ökad lönsamhet (Elijido-Ten, 2017).

För att lyckas implementera en hållbarhetsstrategi måste företag formulera en grundläggande uppsättning av argument, principer och processer som visar att strategin går i linje med kärnverksamheten (Morsing, 2006). Ledningen måste också i sin kommunikation vara övertygande kring att en hållbarhetsstrategi är av stor betydelse både för företagens långsiktiga överlevnad samtidigt som det ger vinster för samhället i stort (ibid). När hållbarhetsstrategin framställs som emotionellt präglad eller enbart moraliskt driven kan företaget riskera att bli associerade med organisationer som har en helt och hållet religiös eller filantropisk grundidé. Detta genererar nödvändigtvis inte trovärdighet hos medarbetare utan kan de facto ha en motsatt effekt (ibid).

2.2 Kanaler

Kanaler används för att förmedla ett budskap från sändaren till mottagaren. I nedanstående avsnitt tolkas kanaler som olika typer av kommunikationsmedium samt vidare hur informationen transporteras mellan olika nivåer i företaget.

Muntliga kanaler i ett företag är i allmänhet snabba på grund av att de berörda mottagarna är samlade (Coffelt, Baker & Corey, 2016). Forskning visar att när medarbetare idag kan drabbas av informationsöverflöd på arbetsplatserna så kan de föredra muntliga kanaler på grund av att budskapet ofta är kärnfullt (ibid). Då medarbetarna bedömer informationens relevans utifrån sändare spelar det stor roll vem som förmedlar budskapet (ibid). Nackdelen med muntliga kanaler, som till exempel gruppmöten, är att det är svårt att ha kontroll över att alla som är avsedda att få ett budskap faktiskt nås (ibid). Alla anställda är inte alltid närvarande vid alla möte och nås därmed inte av de muntliga budskapen (ibid).

En stor del av kommunikationen i företag går via digitala kanaler (Heide et al., 2012). Intranät har i regel ett omfattande innehåll då det är en enkelt sätt att publicera företagsinformation och för att företag vill dela mycket information med medarbetarna (ibid). Även om informationen i sig inte innehåller någon ny kunskap så är den viktig för lärandet

inom organisationen och ger medarbetarna både en relevant inblick och överblick av vad som händer inom organisationen (ibid). På intranät samexisterar information från många olika avsändare, vilket ger bra förutsättningar för att synergieffekter ska uppstå (ibid). Användningen av intranät spås växa i betydelse allt eftersom den tekniska utvecklingen går framåt (Coffelt et. al., 2016). Även företags officiella hemsidor är ett effektivt medium för att bevara och sprida information digitalt (Heide et al., 2012). Information från hemsidor når mottagaren i ofiltrerad form och är viktiga i det allmänna samtalet om vad företags hållbarhetsarbete är och borde vara (Ihlén, Bartlett & May, 2014).

Fördelen med digitala kanaler framför analoga är att de inte är platsbundna och är lättillgängliga (Ihlén et al., 2014). Det dyker även upp helt nya kanaler såsom sociala medier som gör det möjligt för företag att komma i kontakt med intressenter mer effektivt än de traditionella kommunikationsverktygen (Kaplan & Haenlein, 2010). Sociala medier som kommunikationskanal för hållbarhetskommunikation erbjuder möjligheten att snabbt och direkt kommunicera med medarbetare och andra intressenter (Ihlén et al., 2014). På grund av den inofficiella tonen i sociala medier är det viktigt att företaget har en genomtänkt, proaktiv kommunikationsstrategi för sociala medier och regelbundet delar trovärdig information om företaget och dess hållbarhetsarbete (ibid). Detta gör att kanalen uppfattas som seriös och gör medarbetare och intressenter mer benägna att interagera, till exempel genom att dela företagets kommunikation vidare till sina egna sociala media kanaler eller ladda upp bilder (ibid). När intressenter som medarbetare och kunder engagerar sig i företagsrelaterade aktiviteter resulterar det i starka och förtroendeingivande relationer (Morsing, 2006). Denna typ av tvåvägsinteraktion är betydelsefull och genom en medveten kommunikationsstrategi kan företaget genomföra en lyckosam förflyttning av informationsflödet, från att enbart informera medarbetare om deras hållbarhetsinitiativ till att faktiskt interagera med medarbetare (ibid).

Intern kommunikation inom företag kan flöda från ledningen och nedåt i organisationen, *top-down*, eller från medarbetarna och upp mot toppen i företaget, *bottom-up* (Genç, 2017). Traditionellt har flödena skett uppifrån och ner och genom väldigt smala kanaler där ledningen fått mycket information som sedan minskat för varje nivå nedåt i företaget (Singh,

2013). Skvaller och rykten kan uppkomma oftare i de fall då förutsättning ges för att kommunikationsflödet bryts (ibid). Organisationsstrukturen bör uppmuntra öppen kommunikation mellan alla nivåer då det bland annat möjliggör självkorrigering och problemlösning i grupp (ibid). Ett smidigt flöde av kommunikation måste skapas från toppen till lägsta nivå och öppenhet i kommunikation bör uppmuntras för att främja en hållbar organisation (Singh, 2013). Företag med en framgångsrik hållbarhetsstrategi har visat sig ha ett fungerande nedåtgående kommunikationsmönster (Genç, 2017). Detta leder till att medarbetarna informeras vid rätt tillfälle och på rätt sätt, liksom att de uppnår bättre förståelse för organisationsmålen (ibid). Det är även viktigt att medarbetare ges möjlighet att kommunicera uppåt i organisationen, studier har visat att företag som var framgångsrika i sin hållbarhetsstrategi oftare tillhandahöll kanaler för uppåtgående kommunikation och lyssnade på medarbetarnas synpunkter (ibid).

2.3 Budskap

Budskapet är den information som avses förmedlas från sändare till mottagare. Nedan beskrivs utformning av ett hållbarhetsbudskap och vilka karaktärsdrag ett sådant meddelande bör ha.

Företag förmedlar ofta sina övergripande mål genom utformning av en gemensam mission som ska genomsyra hela verksamheten (Epstein & Buhovac, 2014). Missionen syftar till att styra strategiutvecklingen och inkluderas ofta i års- eller hållbarhetsredovisningen och är ett medel både för intern och extern kommunikation (ibid). Genom att inkludera hållbarhetsprinciper i sin mission kan ett företag förmedla budskapet att hållbarhet är en grundläggande del av företagets strategi (ibid). För att undvika allmänhetens skepticism kring företagets hållbarhetsengagemang är det också av stor vikt att hållbarhetskommunikationen speglar företagets värderingar och kärnvärden (Ihlén et al., 2011).

Genom att företag förmedlar ett budskap som präglas av öppenhet och ärlighet uppstår förtroende, och en värdefull relation skapas mellan företaget och dess intressenter (Löhman & Steinholz, 2004; Waddock & Googins, 2011). För att bygga förtroende krävs en god kommunikationsförmåga hos de inblandade, vilket troligtvis är rent avgörande för att

åstadkomma en bra relation (Löhman & Steinholz, 2004). Intressenter i allmänhet eftersöker en samstämmighet mellan ord och handling och företag bör därför omsorgsfullt utveckla kommunikationsplaner avseende hållbarhet som för fram ett konsekvent budskap (Waddock & Googins, 2011). De utvalda hållbarhetsaktiviteterna som kommuniceras ut bör vara autentiska och det ska inte råda några distinktioner mellan vad företaget är och gör och vad företaget säger att det är och säger att de gör (ibid). För att nå målet med kommunikationen behöver målgruppen se en enhetlig bild med ett klart budskap där kanalerna uttrycker samma språk (Lesley, 2004). Budskapet tar emot mest effektivt när mottagaren uppfattar att budskapet hänger ihop som en komplett historia (ibid). Detta bygger givetvis också på att den information som kommuniceras ut är riktig och relevant (Löhman & Steinholz, 2004). I dagens uppkopplade samhälle kommer det som inte är äkta eller autentiskt snabbt komma upp i dager och innebära trovärdighetsproblem för företaget (Waddock & Googins, 2011).

Transparens anses av många vara grundläggande för välfungerande hållbarhetskommunikation eftersom det bidrar till trovärdighet, respekt och anses förmedla en rättvis bild (May, 2006). För intressenter generellt bidrar transparens med ett större förtroende för att företaget har en effektiv och ansvarsfull styrning då transparenta företag kännetecknas av en tydlig styrning med bestämda mål, policies, procedurer och guidelines (Benthele & Nothhaft, 2011). Det ställs även ökade krav på transparens avseende de aktiviteter som företag är involverade i, både från medarbetare och kunder (Löhman & Steinholz, 2004). Intresset för hur produktionen sker har ökat och företag måste kunna redovisa att de utför aktiviteter på ett ansvarsfullt sätt så att de överensstämmer med förväntan från olika intressentgrupper (ibid).

2.4 Mottagare

Det slutliga steget i kommunikationsprocessen kan förklaras som den destination för vilket som det ursprungliga budskapet är avsett. Nedan teori förklarar hur interna hållbarhetsbudskap kan uppfattas, förankras och skapa värde för medarbetare och företag.

Sändaren vet hur dennes budskap uppfattats genom mottagarens feedback (Genç, 2017). För att den interna kommunikation ska fungera måste ett ändamålsenligt budskap nå

medarbetarna i användbara och lämpliga format (Welch, 2012). Om medarbetare anser att sådan kommunikation är missriktad kan kommunikationsprocessen istället oavsiktligt skada förhållandet mellan medarbetare och ledning (ibid).

Samhörighet och uppbyggandet av en gemensam företagskultur har sina fördelar och forskning visar att många företag idag försöker skapa sammanhållning genom *storytelling*, vilket kan förklaras som en förmedling av berättelser (Heide et al., 2012). Det används även av ledare för att inspirera medarbetare och som ett verktyg för identitetsskapande inom företag (ibid). Genom att inkludera hela arbetskraften och tillsammans definiera, anpassa och genomföra hållbara initiativ kan ledningen skapa en företagskultur som genomsyras av hållbarhetsengagemang (Esty & Simmons, 2011).

Idag vill många få ut något mer ur sitt arbete än bara ekonomisk kompensation och det är viktigt att hitta en mening och ett mål i sin sysselsättning (Löhman & Steinholz, 2004). Fler och fler arbetstagare efterfrågar ansvarstagande företag med en ståndpunkt som motsvarar deras värderingar (ibid). Vid bra intern hållbarhetskommunikation motiveras medarbetare att skapa värde i organisationen istället för att bara vara en anställd (Singh, 2013). Detta görs genom att aktivt minska kunskapsklyftorna mellan nivåerna i den organisatoriska hierarkin och kräver tydlig kommunikation mellan alla nivåer i företaget (ibid). Att medarbetare har stor insyn i och förståelse för i företagets hållbarhetsarbete är också kärnan i *branding from the inside out* (ibid).

Medarbetartrivsel kan gynna ett företags värde och arbetstagare föredrar att arbeta för ett företag som är socialt ansvarstagande avseende miljö, samhälle, kunder och anställda (Amarsaikhan, 2014). Det har också visat sig att medarbetare har mer positiva känslor och känner ett större engagemang gentemot sin arbetsgivare om de är ett socialt ansvarstagande företag (ibid). Särskilt de medarbetare som anser att deras arbetsgivares sociala ansvarstagande är väldigt betydelsefullt visar en positiv attityd och engagemang gentemot företaget de arbetar för (Peterson, 2004). Det kan antas att företag som hittar ett sätt att använda sin hållbarhetsambition för att utveckla och engagera alla anställda kommer att vara ännu mer framgångsrika och det är av stor vikt att lyckas medarbetare på alla plan i

utvecklingen (Esty & Simmons, 2011). Företag som fokuserar på socialt ansvarstagande kan ge upphov till ökad medarbetartrivsel, men sambandet är komplext (Edman, 2012; Kitzmüller & Shimshack, 2012).

3 Metod

Nedan redovisas studiens val av metodisk utgångspunkt och val av metod följt av en presentation av urval och undersökningsobjekt. Därefter presenteras studiens tillvägagångssätt samt bearbetning och analys av material. Vidare problematiseras kvalitetsvärdering och etiska överväganden.

För att besvara studiens frågeställning valdes att göra en fallstudie på ett stort globalt företag. Fallstudier har bland annat den fördelen att det blir möjligt med en mer precis och djupare analys av processer och strategier i företagets verksamhet (Patel & Davidson, 2011).

Studien kan anses ha en abduktiv ansats eftersom begränsning av val av teori och empiri ville undvikas, samtidigt som behov fanns av viss teoretisk bakgrund för att skapa sig en förförståelse för ämnet. Det deduktiva perspektivet är det vanligaste inom forskning vilket innebär att forskaren utgår från teorier och tidigare forskning som analyseras och dras slutsatser från (Bryman & Bell, 2011). Det induktiva perspektivet kan ses som det omvända där teorin istället är resultatet av forskningen och generella slutsatser kan dras utifrån observationer och datainsamling (ibid). Dock förekommer sällan studier som endast är induktiva eller deduktiva utan det finns ofta ett inslag av båda och de bör i många fall betraktas som tendenser snarare än som en fast distinktion (ibid). En benämning på en kombination av de båda är abduktion och då betraktas studien som en process som inledningsvis är mer induktivt och öppen för att sedan gå in i ett mer deduktivt och bevisande stadie (Patel & Davidsson, 2011; Bryman & Bell, 2011). Det abduktiva arbetssättet som kännetecknade denna studie hade en utgångspunkt i teori som därefter testades för att slutligen bidra till utvecklingen av mer generella teorier (ibid). Den ursprungliga teoretiska ansatsen har under arbetets gång justerats och anpassats utifrån den data som erhållits, något som benämns iterativ strategi (Bryman & Bell, 2011). Det uppstod efter analys och reflektion av teori och datainsamling ett behov av att samla in ytterligare material för att fastställa om teorin kunde bekräftas eller ej (ibid).

3.1 Val av metod

Studiens frågeställning har besvarats utifrån en kvalitativ ansats eftersom syftet med kvalitativa undersökningar är att beskriva ett fenomen i en specifik kontext och presentera en tolkning som ger en ökad förståelse för detta fenomen (Justesen, Mik-Meyer & Andersson, 2011). Forskning kan tillämpa kvantitativ eller kvalitativ metod eller en kombination av de båda (Bryman & Bell, 2011). Den enklaste differentieringen mellan dessa metoder är att kvantitativ forskning använder sig av mätbara resultat medan kvalitativ forskning endast konstaterar *att* ett fenomen existerar, hur det fungerar och i vilken kontext det förekommer (Justesen et al., 2011; Bryman & Bell, 2011). Kvalitativa studier betonar vikten av framväxande teorier och därför är ett iterativt förhållningssätt vanligt (Bryman & Bell, 2011).

3.2 Urval och undersökningsgrupp

Att utföra en fallstudie på endast ett företag har sina fördelar och nackdelar. Den största nackdelen är att studien begränsas då det endast var ett företag inom en bransch som undersöktes och ingen jämförelse gjordes med andra företag. Detta gör att de slutsatser som drogs utifrån studiens resultaten endast direkt kan appliceras till det valda studieobjektet. En fördel med att utföra endast en fallstudie på ett företag var att det gjorde det möjligt att erhålla djupare förståelse för ett specifikt företags interna hållbarhetskommunikation. I urvalsprocessen eftersöktes ett stort företag som bedrev global verksamhet med huvudkontor i Sverige. Detta för att skapa en förståelse för hur den interna kommunikationen förmedlas globalt inom en hel koncern och inte bara inom en specifik avdelning eller i ett verksamhetsland. Genom att företaget styrs från Sverige innebär det att hållbarhets- och kommunikationsstrategin bestäms från huvudkontoret. Det gavs då en möjlighet att komma i direktkontakt med de medarbetare som planerar och förmedlar hållbarhetsstrategin internt för hela verksamheten vilket ansågs vara av stor vikt för att kunna besvara studiens frågeställning på ett bra sätt.

Företaget Essity valdes främst på grund av deras starka hållbarhetsprofilering och globala verksamhet samt att de aktivt kommunicerar ut hållbarhetsfrågor internt. Genom detta ansågs

den interna kommunikationen kunna värderas bättre än hos företag som var mer passiva inom detta område. I tillägg ansågs medarbetare vid ett företag med aktiv hållbarhetskommunikation bättre kunna diskutera situationer som de själva har erfarenhet av. Företaget har erhållit ett flertal utmärkelser både för sitt hållbarhetsengagemang och genom att vara en attraktiv arbetsgivare. Denna information erhöles genom information från företagets officiella hemsida men också genom andra medium. Tillsammans bidrog detta till att företaget ansågs vara ett relevant undersökningsobjekt.

Ett urval av respondenter gjordes för att samla information från olika avdelningar av företaget med insyn och/eller relevant kunskap avseende problemområdet. Syftet med studien samt våra urvalskriterier presenterades för en koordinator på företaget som då rekommenderade relevanta medarbetare för intervju. Sammanlagt genomfördes åtta intervjuer. Respondenterna arbetade på företagets huvudkontor i Stockholm eller kontoret i Göteborg och delar därmed många generella uppfattningar om den fysiska arbetsplatsen och gemensamma strategier för huvudkontoret. Bland respondenterna fanns en variation av arbetslivserfarenhet som sträckte sig mellan de som arbetat en kortare tid på företaget (mindre än ett år) till de som arbetat längre tid (mer än 20 år). Utav respondenterna var sex kvinnor och två män. Respondenterna var som följer:

Avdelning	Yrkestitel
Kommunikationsavdelningen	Internal Communications Director
	Communications Director Sustainability
Hållbarhetsavdelningen	Arbetsmiljö- & hälsochef
	Sustainability Director
	Environmental Specialist
HR avdelningen	HR director global brand innovation and sustainability
	HR Manager / Talent Acquisition Manager

IT avdelningen	Business analyst IT
----------------	---------------------

Syftet med detta urval av respondenter var att få ta del av olika perspektiv och på så sätt få en helhetsbild av verksamheten. Utgångspunkten för urvalet var att få en förståelse för både hur intern hållbarhetskommunikation förmedlas och mottas. Medarbetare på kommunikationsavdelningen ansågs ha insyn i förmedlingsfasen medan medarbetare inom HR ansågs ha en stor förståelse för hur det påverkade och förankrades hos medarbetare generellt. Då studiens fokus var hållbarhetskommunikation ansågs även medarbetare inom hållbarhetsavdelningen vara relevanta då de besitter en stor kunskap inom detta område. Då företaget fokuserar mycket på digital förmedling av information ansågs det även relevant att intervjua medarbetare från IT avdelningen. Samtliga respondenter kunde även utifrån deras roll som medarbetare på företaget beskriva hur de uppfattade den interna hållbarhetskommunikationen. För att respondenternas svar skulle spegla företaget från en så enhetlig bild som möjligt valdes medarbetare från en liknande nivå, det vill säga samtliga tjänstemän utan högre chefsbefattning eller personalansvar. Detta urval anses ha gett en bra grund för analys.

3.3 Datainsamling

Studien har baserats på data från både primära och sekundära källor. Primärdata innebär förstahandsrapporter som samlas in enbart för studiens syfte och som inte har använts i tidigare sammanhang (Patel & Davidson, 2011; Saunders, Lewis & Thornhill, 2003). Studiens primärdata består av den information som samlats in genom intervjuer som genomförts vilket beskrivs mer ingående i nedanstående stycke. Sekundärdata innebär information som samlats in för ett annat syfte men som ändå kan bidra som en användbar källa för att besvara studiens frågeställning (Patel & Davidson, 2011; Saunders et al., 2003). Valet att använda både primära och sekundära källor baserades på att de ansågs kunna fungera som stöd åt varandra.

3.3.1 Primärdata

Den primära datainsamlingen skedde genom åtta intervjuer med medarbetare på företaget. Intervjuer är ett sätt att samla in meningsfull och tillförlitlig data där respondenterna får möjlighet att ge uttömmande beskrivningar vilket är relevant för studiens frågeställning och syfte (Saunders et al. 2003). En kvalitativ intervju syftar till att skapa förståelse för respondentens perspektiv och upplevelse där utgångspunkten är individens egna tankar och tolkningar av den sociala kontexten (Bryman & Bell, 2011).

En intervjuguide användes (se appendix) som utgångspunkt med *hur* och *varför* -frågor, vilket speglar en semistrukturerad intervju (Saunders et al., 2003). Det är sannolikt den metod som används mest inom kvalitativ forskning på grund av det utrymme som ges för flexibilitet (Bryman & Bell 2011). Frågornas utformning samt val av eventuella följdfrågor anpassades utefter respondenten vilket är vanligt vid semistrukturerade intervjuer där intervjuaren ofta utgår ofta från teman eller frågor som ska behandlas men upplägget kan variera mellan olika intervjuer (Saunders et al. 2003; Bryman & Bell, 2011).

Fyra av intervjuerna genomfördes i företagets lokaler, ett i den gemensamma matsalen medan de övriga tre i ett förbokat konferensrum. Två utav dessa intervjuer hölls av enbart en intervjuare medan två närvarade vid de övriga. De övriga fyra intervjuerna genomfördes via telefon. Samtliga intervjuer spelades in via inspelningsfunktion på mobiltelefon. Vid de intervjuer där två intervjuare deltog tog den ene en mer aktiv roll och ansvarade för att respondenterna gavs bakgrundsinformation samt att frågorna från intervjuguiden ställdes med relevanta följdfrågor. Den andra intervjuaren observerade, antecknade och ställde vid behov kompletterande frågor. När enbart en intervjuare var närvarande tog denne både rollen som aktiv frågeställare samtidigt som noteringar antecknades. Vid samtliga intervjutillfällen efterfrågades nyanserade och rika beskrivningar vilket lämnade respondenten stort utrymme att utveckla sina svar. Genom följdfrågor och avstämning kunde tolkningen av svaren säkerställas så att intervjuarens och respondentens uppfattningar överensstämde, vilket ansågs gynnsamt för att göra en korrekt analys.

Efter intervjuerna transkriberades det inspelade materialet tillsammans med de gjorda noteringarna. Därefter bearbetades materialet för att empirin på ett överskådligt sätt skulle kunna användas för vidare analys. Det resultat som presenteras senare i rapporten är en redogörelse som förmedlar respondenternas svar från intervjuerna.

3.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata samlades även in genom företagets års- och hållbarhetsredovisning samt information från den officiella hemsida vilket gav en ytterligare dimension som ansågs grundläggande för analys. För att få en djupare förståelse för bakgrund och problemområdet användes även andra hemsidor som i så stor utsträckning som möjligt ansågs pålitliga.

3.4 Bearbetning och analys

Vid kvalitativ metod är det vanligt förekommande att ett löpande analysarbete görs genom uppsatsens gång med koncentrerad i analysen efteråt (Patel & Davidson, 2011). Under skrivprocessens gång har idéer och uppslags noterats som en förberedelse inför analysarbetet. Mindre delanalyser har vid lämpliga tillfällen utförts för att komma vidare med arbetet, detta har i vissa fall lett till komplettering av teori och/eller empiri.

Inför den slutgiltiga analysen lästes den insamlade empirin igenom grundligt med målsättningen att identifiera mönster, teman, kategorier och avvikelser (Saunders et al., 2003). Empirin resulterade i ett omfattande datamaterial som i första skedet bearbetades genom att kategoriseras in under teman. Kvalitativa data är associerad med nyanserade och rika beskrivningar vilket inte kan samlas in på ett standardiserat sätt, men i analysfasen måste data indelas i kategorier för att de ska kunna ge mening (Saunders et al., 2003).

Resultat och analys valdes att presenteras följt av varandra under samma stycke och är uppdelade efter de fyra teman som speglar intervjuguiden. Presentationen varvar citat med egna tolkningar och kommentarer vilket är en vanlig metod vid kvalitativ bearbetning som syftar till att den slutliga texten ska vara så tillgänglig för läsaren som möjligt (Patel & Davidson, 2011). På detta sätt kan läsare följa tolkningar och klargöra kopplingar mellan

empiri och teori vilket ger en överskådlig bild som kan ställas till det ursprungliga problemet och slutligen mynna ut i formulerade slutsatser.

3.5 Undersökningens kvalitet

Det är av stor vikt att försöka skapa en uppfattning av studiens kvalitet. Bryman och Bell (2017) menar att de begrepp som mäter detta i stor utsträckning associeras till mätning och är därför främst användbara i kvantitativ forskning. I kvalitativa studier är inte mätningen det främsta intresset så därför har relevansen i dessa begrepp ifrågasatts och diskussioner förts kring en utveckling av begreppens innebörd (ibid). Nedan sammanställning ges försök till att belysa kvaliteten i studien utifrån rådande förhållningsregler.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet kan förklaras utifrån resultatens tillförlitlighet, det vill säga om en alternativ studie skulle genomföras ska samma slutsatser kunna dras från den erhållna informationen (Patel & Davidson, 2011). När mätningarna är konsistenta och stabila över tid anses studien ha en god reliabilitet (Bryman & Bell, 2011).

Studiens metod för insamling av primärdata var semistrukturerade intervjuer. Avsaknaden av standardisering i denna typ av intervjuer kan leda till ifrågasättande av resultatens reliabilitet (Saunders. et.al, 2003). För att belysa studiens problemställning på bästa sätt ansågs semistrukturerade intervjuer vara det bästa alternativet då syftet var att undersöka ämnets komplexitet. Då ett abduktivt angreppssättet användes fanns ett stort behov av flexibilitet och frågorna anpassades utefter den information som erhöles från respondenterna. Saunders et al. (2003) menar att det inte är realistiskt eller genomförbart att helt och hållet säkerställa reliabiliteten av kvalitativ och icke standardiserad forskning utan att undergräva styrkan med denna typ av forskning.

Intervjuerna genomfördes i olika kontexter och både genom fysiska möten och över telefon. Detta skedde på grund av att intervjuarens och respondenternas schema inte kunde synkroniseras vilket påverkar studiens reliabilitet negativt. Det finns en risk att intervjuaren kan påverka respondenternas svar genom sättet som frågorna ställs på, exempelvis röstläge,

kommentarer och icke verbalt beteende (Saunders et al., 2003). Inför intervjuerna gick frågor/teman grundligt igenom samt allmänt förhållningssätt för att säkerställa att det i största möjliga mån inte förekom något som kunde påverka respondenternas svar annorlunda i de olika kontexterna. Respondenterna valdes att anonymiseras i studien. Detta höjer reliabiliteten genom att respondenterna kan svara utan betänklighet med tanke på sin position som anställd (Saunders et al., 2003).

3.5.2 Validitet

En studies validitet kan förklaras utifrån vilken utsträckning metoden mäter det fenomen som studien uttrycker att de mäter eller till vilken omfattning forskningsresultat verkligen återger en korrekt bild av verkligheten (Bryman & Bell, 2017; Saunders et al, 2003).

Validiteten vid en semistrukturerad intervju innebär i vilken utsträckning forskaren får tillgång till respondentens kunskaper och erfarenheter och kan säkerställa att innebörden av detta är tolkad på rätt sätt (Saunders et al., 2003). För att öka validiteten granskades intervjufrågorna noggrant för att på bästa möjliga sätt kontrollera att de skulle ge de svar som speglade studiens frågeställning. Under intervjuerna ställdes även kontrollfrågor för att undvika eventuella misstolkningar.

De frågor som avsågs besvaras i den ursprungliga versionen av uppsatsen berör till viss del känsliga ämnen som respondentens inte ville avslöja eller diskutera. Detta begränsade studien och validiteten i hög utsträckning och innebar att resultaten framförallt skulle speglas av sekundära data. Därför valdes en annan inriktning som ansågs kunna besvaras bättre av respondenterna och öka studiens validitet. Information som erhålls genom en semistrukturerad intervju kan vara begränsad vilket kan ifrågasätta datans validitet (Saunders et al., 2003). Det finns en risk för att en ofullständig bild av den verkliga situationen målas upp om studien berör ämnen som till exempel inkräktar på respondentens personliga sfär (ibid). Respondenten kan då välja att presentera sig själv eller företaget de arbetar för på ett snedvridet sätt, både i fråga om positiva och negativa attribut (ibid).

För att ytterligare säkerställa validiteten jämfördes det renskrivna materialet mot de inspelade intervjuerna. På så sätt kontrollerades att ingen väsentlig information förbisetts eller missförstått vid bearbetningen. Det faktum att respondenterna till stor del bekräftade varandras påståenden ger en bra helhetsbild av fenomenet och ökar validiteten. Ett objektivt förhållningssätt eftersträvades för att i största möjliga mån återge information som överensstämmer med ursprungskällan. Dock innebär kvalitativa metoder en tolkning av befintlig information vilket till viss del begränsar objektiviteten. Det faktum att information som delgavs via intervjuer bekräftas utifrån litteratur gör att studiens validitet ökar. Undersökningen är gjord på ett företag där åtta utvalda medarbetare valdes ut för intervjuer. Detta är inte baserat på ett representativt urval då det inte speglar hela populationen, vilken är alla anställda hos Essity. Men resultat från kvalitativ forskning ska inte heller generaliseras till populationen, eftersom de är baserade på små och icke representativa urval, utan till teori (Saunders et al. 2003; Bryman & Bell 2011).

3.5.3 Litteratur och källkritik

Den litteratur som använts innefattar främst vetenskapliga artiklar och kompletterande litteratur. En kontinuerlig sökning och bearbetning av litteratur skedde från introduktion fram till analysfasen för att hitta lämplig information för studien. Kvaliteten på från vetenskapliga artiklar säkerställdes genom beteckningen *peer reviewed*, vilket innebär att artiklarna är vetenskapligt granskade. Den övriga litteratur som användes bestod främst av kursböcker vilket kan ses som en tillförlitlig källa. För att kunna besvara vår frågeställning och dra slutsatser ansågs kombinationen av vetenskapliga artiklar och övrig litteratur ge en välfungerande grund. Litteraturen hämtades främst från Göteborgs Universitetsbibliotek och kompletterades med kurslitteratur från tidigare studier som passade in på ämnesområdet. Sökningen efter litteratur har i första hand gjorts via Göteborgs Universitetsbiblioteks databas och sökverktyget *Supersök*. Sökorden som används för att hitta artiklar var bland annat; “communication”, “sustainability”, “CSR” och “internal”. Uppsatsens begränsningar har påverkat den mängd litteratur som används och vi är medvetna om att det finns annan relevant litteratur som hade varit passande att inkludera.

3.6 Etiska överväganden

Det finns krav på att forskning ska bedrivas utifrån vissa etiska principer och att det råder en balans mellan allmännyttan och individers berättigade skydd mot otillbörlig insyn (Patel & Davidson, 2011; Vetenskapsrådet, 2002). De grundläggande fyra principerna som ska tas hänsyn till är;

1. Informationskravet - deltagare erhålls information om studiens syfte.
2. Samtyckeskravet - samtliga deltagare deltar frivilligt i studien.
3. Konfidentialitetskravet - värna om deltagarnas integritet på så sätt att personuppgifter förvaras så att obehöriga ej får tillgång.
4. Nyttjandekravet - uppgifter får endast användas för forskningsändamål (Patel & Davidson, 2011; Vetenskapsrådet, 2002).

Informationskravet tillämpades i denna studien genom att deltagarna informerades om studiens syfte och det säkerställdes innan intervjuerna att deras deltagande var frivilligt och att det hade rätt att avbryta sin medverkan. Även *Samtyckeskravet* respekterades i studien då deltagarna själva fick bestämma över sin medverkan. Dock var det ingen som avbröt eller gav indikationer av att vilja göra det. Då studien genomfördes som en fallstudie på ett specifikt företag valdes att inte anonymisera företaget utan nämna det vid namn. Det bedömdes vara nödvändigt för att kunna besvara studiens syfte och frågeställning på ett bra sätt. Ingen av respondenterna begärde att få anonymiseras men namn valdes att inte nämnas ur konfidentialitets synpunkt. För att ge tyngd och bättre mening i vissa citat ansågs yrkestitlarna kunna tydliggöra så därför valdes att nämna dessa. På grund av detta förekommer det dock vissa brister avseende studiens *konfidentialitet*. Personuppgifter har dock behandlats med största möjliga konfidentialitet och det insamlade intervjumaterialet har endast använts för forskningsändamålet vilket tydliggjorts för respondenterna. Samtliga har blivit tillfrågades om data fick sparas innan inspelning av intervjuerna skedde samt om de godkände att bli citerade, vilket samtliga respondenter accepterade. En har ombett att få läsa igenom intervjumaterial innan publicerandet vilket tillgodosetts. Respekterande av *nyttjandekravet* har också skett då data endast kommer att användas för forskningsändamålet.

4 Resultat och analys

Presentation av resultat sker tillsammans med analys i nedanstående avsnitt. Data som erhållits via Essitys officiella kommunikationsmedel kombineras med insamlad empiri från intervjuer med medarbetare på företaget. För en tydligare och mer överskådlig bild speglas sedan resultat och analys av samma teman som teoridelen; sändare, kanal, budskap och mottagare. Respondenternas svar särskiljs inte i den löpande texten utan fokus är att förmedla huvudbudskapet.

När Essity kommunicerar ut hållbarhetsinitiativ internt kan kommunikationsteorins beståndsdelarna som enligt Heide et al. (2012) benämns kanal, budskap och mottagare matchas med kärnpunkterna Essity bygger sin interna kommunikationsplan på: digital förmedling, hållbarhet och medarbetare. Essity som företag agerar sändare och vill genom olika kanaler förmedla ett budskap till mottagaren. Kanalerna som används är i första hand digitala och även informationen som kommuniceras ut är övervägande digital. Budskapet som förmedlas är hållbarhet och mottagaren för intern kommunikation är medarbetarna. Nedan analyseras dessa beståndsdelar vidare utifrån insamlad empiri.

4.1 Sändarens utgångspunkt - Essitys strategi

Enligt Essitys års- och hållbarhetsrapport (2018) tydliggörs företagets affärsidé och strategi framåt, företagets övergripande vision är; ”Att förbättra välbefinnandet genom ledande hygien- och hälsolösningar”. För att tydliggöra har följande fyra övergripande mål formulerats med utgångspunkt från företagets vision;

- Skapa ökat värde för aktieägarna genom lönsam tillväxt
- Öka livskvaliteten varje dag för fler människor
- Bidra till ett hållbart och cirkulärt samhälle
- Skapa förutsättningar för våra medarbetare att uppnå sin fulla potential i ett vinnande lag (ibid).

Essity menar att de kan bidra till ett cirkulärt och hållbart samhälle genom att begränsa sin miljöpåverkan till följd av minskad resursförbrukning och en effektiv återvinning eller kompostering av förbrukningsartiklar (Essity, 2018). För att möjliggöra detta krävs innovation och produktutveckling som samtidigt skapar nya affärsmöjligheter (ibid). Under 2018 tillsattes den nya organisationen *Global Brand, Innovation and Sustainability*, som innebar att enheten med global ansvar för kund- och konsumentvarumärken numera även innefattar hållbarhetsfrågor, innovation och produktutveckling (ibid). Syftet med omorganisationen var enligt Essity att stärka konkurrenskraften och öka effektiviteten med övertygelsen att föreningen av dessa enheter tillsammans driver företaget i rätt riktning (ibid). Chefen för enheten rapporterar till VD:n och ingår i koncernledningen (ibid).

Respondenterna, som tillhör den nya organisationen, menar också att omorganisationen varit bra och att den nya avdelningen *Global Brand, Innovation and Sustainability* är en lyckad sammanslagning då kommunikationen mellan de olika affärsområdena blivit effektivare genom sammanlänknigen. De menar att integration av hållbarhet och innovation i organisationen är ett måste för företag idag och flera respondenter poängterar att hållbarhetsfokus är nödvändigt för överlevnad. Den allmänna uppfattningen från respondenterna är att hållbarhet numera är totalt integrerat i Essitys verksamhet. "Hållbarhetsarbetet är en del av vår organisation och hela vår verksamhet. Det är så integrerat så det finns i våra väggar och i hela kulturen." säger respondenten som jobbar som Environmental Specialist.

Enligt både Epstein och Buhovac (2014) och Morsing (2006) är det av stor vikt för att skapa trovärdighet att hållbarhetsstrategin speglar företagets allmänna värdegrund. Det kan ses en tydlig koppling mellan Essitys vision och målsättning och hållbarhetsstrategins nya riktning, som tydliggörs genom sammansättningen av den nya organisationen *Global Brand, Innovation and Sustainability*. Syftet med omorganisationen går i även i linje med företagets mål avseende lönsam tillväxt (ökad konkurrenskraft och marknadsmöjligheter), ökad livskvalitet (nya bättre produkter för brukaren genom innovation och produktutveckling) och bidrag till ett hållbart och cirkulärt samhälle (möjliggöra återvinningsbara och komposterbara produkter genom exempelvis innovation). Då omorganiseringen även uppfattats positivt av

medarbetare inom den nya enheten och bidragit till att den interna kommunikationen över affärsområdena blivit bättre kan detta även ses ge ett visst bidrag till det sistnämnda målet; skapa förutsättningar för medarbetare att uppnå sin fulla potential i ett vinnande lag.

Genom den nya omorganisationen fungerar numera Essitys varumärkesfrågor, hållbarhetsarbete och innovation under samma tak, vilket är ett tecken på att företaget ser att hållbarhetsfrågor är en viktig del för företagets framtida utveckling och nya marknadsmöjligheter (Essity, 2018). I Essitys årsrapport (2018) väljer de att betona just möjligheterna och vinsterna med hållbarhetsarbetet, en linje som Esty och Simmons (2011) förklarar som en väg för hållbarhetskommunikation och som enligt Eljido-Ten (2017) kan skapa konkurrensfördelar. Såväl företaget som respondenterna, vilka utgör en viktig intressentgrupp i form av medarbetare, framhåller att hållbarhetsarbetet är en förutsättning för företagets överlevnad. Essity lyckas genom sin hållbarhetsstrategi förmedla en känsla av trovärdighet eftersom de framhäver vinster för både företaget och intressenter. Detta resonemang kan härledas till Morsings (2006) teorier som understryker vikten för företag att framhålla andra typer av drivkrafter än enbart moraliska incitament i kommunikationen. Detta bidrar till att skapa en ökad trovärdighet hos medarbetarna (ibid).

Genom intervjuerna förklaras det att Essitys kommunikation styrs av kommunikationsavdelningen men kommunikationsplanen läggs i linje med företagets strategiska inriktning. Kommunikationsdirektören sitter med i ledningen så avdelningen har en direktlänk in i ledningsgruppen. Hållbarhetsarbetet finns med redan i företagets strategi och sätter riktningen och tonen redan där. Vidare menar respondenterna att det finns beslut från högsta ledningen att det är ett väldigt viktigt område som ska fokuseras på och därför finns det även med i strategin kring kommunikationsarbetet och planeringen. En respondent jämförde Essity med tidigare arbetsgivare och ansåg att genom att ha med just hållbarhet i det strategiska arbetet möjliggör att det blir ett av de viktigaste områdena. Vidare poängteras att företaget jobbar väldigt strukturerat och kommunikationsplanerna görs inte för att sedan läggas i byrålådan utan de utvecklas kontinuerligt. Avstämning och reflektion sker en gång i kvartalet för att säkerställa att de gör det de ska göra och inget är ad hoc utan de följer planen och gör regelbundna justeringar om så behövs.

Är vi på rätt väg? Jobbar vi med de områdena som vi sa? Behöver vi omprioritera nånting? Är det vi tidigare trodde inte verklighet längre så vi behöver ändra på någonting? Vi justerar kurs hela tiden. (Internal Communications Director)

Detta visar tydligt på att ledningen står bakom företagets hållbarhetsstrategi. Morsing (2006) och Epstein Buhovac (2014) menar att företagsledare och styrelse spelar en viktig roll i implementerandet av en hållbarhetsstrategi. Även företagets mål och vision, som är framtagna från ledningshåll, förmedlar ett tydligt hållbarhetsfokus vilket kan ses som nyckelfaktor och bidra till att hela verksamheten genomsyras av ett gemensamt engagemang i dessa frågor (Morsing, 2006). Styrelsen som genom att de är involverade i tillsättningen av ledningsgrupp och utformandet av det strategiska ramverket bidrar till en uppfattning av att frågorna är genuint viktiga för företaget.

4.2 Kanaler - Digital förmedling

Av intervjuerna framgår att Essitys kommunikationsstrategi speglas i de kanaler som används och även hur kanalerna används. Den absoluta majoriteten av all kommunikation delas digitalt, merparten av den interna kommunikationen är gemensam för hela den globala verksamheten. Det är också kärnan i Essitys kommunikationsstrategin. Respondenterna berättar att flera olika kanaler används för att kommunicera hållbarhetsstrategin från ledning till medarbetarna. De kanaler Essity använder delas in i tre olika typer som kan kategoriseras efter attribut: digitala-, muntliga- och analoga kanaler. De digitala kanalerna är Essitys officiella hemsida, intranätet, TV-skärmar ute på plats i fabriker och kontor samt sociala medier. De kanaler där budskapet förmedlas muntligt är interna möten, konferenser, offentliga möten och kaskadering av inspelade tal. Den analoga informationen kommuniceras är främst hållbarhetsredovisningen, men det finns också en årsredovisning och informationsblad som trycks på papper. All information som trycks och en del av den som förmedlas muntligt återfinns även som digital och publiceras vanligtvis både på intranät och hemsida. Viss muntlig information spelas in publiceras och sprids som videofilmer.

Vidare förklarar respondenterna att kommunikationen sker på samma sätt till samtliga alla anställda inom Essity oavsett verksamhetsland och löpande information delges genom intranät och TV-skärmar. Samtliga medarbetare har tillgång till samma information oavsett yrkeskategori och vart de befinner sig i världen. TV-skärmarna sitter uppe på alla kontor och fabriker och visar rullande information med fokus på hållbarhet och medarbetare. Det är för att alla ska kunna ta del av den interna informationen oavsett vad de arbetar med. Respondenterna berättar även att alla medarbetare har tillgång till intranätet och där kommuniceras dagligen ut information om vad som händer i företaget, företagsrelaterade nyheter samt information från chefer ut till medarbetarna. Essity har som policy att all information ska finnas tillgänglig på intranätet. Vid en studie av Essitys officiella hemsida visar att den innehåller omfattande information om företagets verksamhet och aktiviteter. Informationen som premieras på indexsidan är pressmeddelanden, finansiella rapporter och Essity aktiens värde. Huvudrubrikerna på sidan är: Om Essity, Varumärken, Hållbarhet, Karriär, Investerare och Media (Essity, 2019).

Att Essity valt att använda både TV- skärmar och intranät som gemensamma globala kanaler gör att medarbetarna kan få kommunikation direkt från ledningen även om de inte sitter och arbetar direkt vid en dator. Essitys intranät gör stora mängder information tillgänglig för medarbetarna, information som publicerats av individer med olika bakgrund och erfarenheter från olika länder. Detta ger medarbetarna en bättre förståelse för företagets aktiviteter och nya perspektiv (Heide et al., 2012). Detta innebär även att budskapet går direkt från ledningen till medarbetare världen över utan förvanskning (Ihlén, et al. 2014). Detta är ett effektivt sätt för ledningen att kontrollera kommunikationen och innebär även kostnadsbesparingar då kommunikationsavdelningarna delar material (ibid). Företagets hemsida ger ett professionellt intryck som till synes vänder sig till potentiella medarbetare, press och investerare framför medarbetare som jobbar på företaget idag. Vilket är förståeligt då företaget har ett väldigt aktivt intranät.

Flera respondenter berättar att Essity är aktiva på sociala nätverkstjänster och ser det som en möjlighet att informera och kommunicera med både anställda och potentiella anställda. Essity

har en speciell plan för kommunikationen på de sociala nätverkstjänsterna och de är prioriterade kanaler.

Vi uppmuntrar även anställda att följa Essity på sociala medier och då främst Facebook och LinkedIn. Till exempel så har vi nu tagit fram en ny cirkulär produkt. När det presenteras så skapar det en enorm kraft i företaget. Vi blir ännu stoltare och vill stå bakom det här. Folk tar foton och delar på LinkedIn och liknande. (Arbetsmiljö- och hälsochef)

Respondenterna nämner bara LinkedIn och Facebook som interna kommunikationskanaler. På Essitys hemsida (Essity, 2019) står det att social media är en integrerad del av företagets kommunikationsstrategi och det finns länkar till fem stycken officiella konton. En genomgång av dessa länkar visa att Essity är aktiva på LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter och Youtube med ett officiellt konto. Vi ser att kommunikationsspråket är engelska och kanalerna uppdateras i snitt varje dag med information och forskning kring hygienfrågor och allmänna nyheter från företaget. Intervjuerna visar att Essity prioriterar sociala nätverkstjänster och företaget är aktiva på flera kanaler. Detta är klokt i dagens medielandskap där sociala medier blir allt viktigare i kommunikationen från företag (Ihlén et al., 2014). Att medarbetare uppmuntras att följa företaget på sociala medier tyder på att Essity förstått hur värdefull medarbetarnas engagemang där kan vara. Att medarbetarna skapar eget innehåll till sociala medier tyder på att företaget lyckas interagera över hållbarhetsarbetet med medarbetarna istället för att endast informera dem (Morsing, 2006).

Trots fokus på digitala kanaler använder sig Essity enligt respondenterna regelbundet av personlig förmedling av budskap till de anställda och muntliga kanaler. Detta sker genom interna mässor, konferenser, offentliga möten och kaskadering av information genom inspelade tal. Högsta ledningen håller fyra gånger per år offentliga möten då strategier inklusive hållbarhetsstrategier delges. Kaskadering av information ser respondenterna från kommunikationsavdelningen som en av sina viktigaste kanaler för att nå ut med hållbarhetsstrategin och riktningen för hållbarhetsarbetet till medarbetare. När vd:n håller ett möte för att delge information så spelas det in. Inspelningen förmedlas tillsammans med en

powerpoint presentation till gruppleddare, som har i uppgift att dela det med nästa nivå av medarbetare.

Vi kommunicerar ett flöde till exempel ett kvartalsmöte med VD:n där han pratar med de 150 närmsta cheferna där vi pratar om aktuell strategi. Sen kaskaderas infon till nästa team, och nästa team. Hela vägen från VD:n till medarbetare genom personliga möten. Sen kommer även samma information även på intranätet för att bekräfta att de strategiska riktningar som bör jobbas med. (Internal communications director)

Nackdelen med muntliga kanaler är att mottagaren behöver vara på plats för att ta del av budskapet (Coffelt et al., 2016). Detta kommer Essity runt genom kaskadering och inspelning av tal och möten. Det spelar stor roll vem avsändaren är för att avgöra vilken relevans mottagaren lägger vid budskapet (ibid). När medarbetarna vet att informationen kommer direkt från VD:n kan det vara fördelaktigt för perceptionen av budskapet.

Essitys interna kommunikationsflöde är platt men respondenterna uppfattar ett tydligt flöde från ledningen ända ut till produktions avdelningarna i organisationen. Företaget använder främst *top-down* flöde av kommunikation, *bottom-up* flöde används främst för att sprida positiva exempel och historier från den globala verksamheten. Företaget använder flera kanaler till samma budskap och digitaliserad information som medarbetarna har fri tillgång till. Att flera kanaler används och att kommunikationsflödet är platt gör att kommunikationens flödet inte bryts så lätt, vilket ger företaget fördelen att motverka skvaller och rykten (Singh, 2013). Den öppna kommunikation och flödet från ledningen hela vägen igenom organisationen medverkar även till problemlösning i grupp och främjar därigenom hållbarhetsarbete (ibid).

4.3 Budskap - Hållbarhet

Hållbarhet och välbefinnande är något som genomsyrar hela Essitys verksamhet och det speglas i deras övergripande mission för företaget som uttrycks; "att på ett hållbart sätt utveckla, producera, marknadsföra och sälja förstklassiga produkter och tjänster inom hygien

och hälsa” (Essity, 2019b). Detta är ett tydligt sätt för Essity att förmedla till medarbetare att hållbarhet står högt på deras agenda. Hela verksamheten bygger på att utveckla, producera, marknadsföra och sälja produkter och tjänster men de tar ett tydligt ställningstagande genom sin mission att grundförutsättningen för detta är att göra det hållbart. Genom att förmedla ett hållbarhetsbudskap i företagets mission menar Epstein & Buhovac (2014) bidrar till att intressenter, såsom medarbetare, får en uppfattning om att hållbarhet är en grundläggande del i företagets strategiutveckling. Enligt Lesley (2004) förmedlas ett budskap mest effektivt när det är ett klart och tydligt och ger en enhetlig bild. Essity sänder samma budskap genom flera olika kanaler vilket ger en enhetlig och sammanhållen bild till medarbetarna.

En respondent menar att eftersom Essity verkligen dedikerar tid och fokus på hållbarhet gör att det blir bra. Att inkludera hållbarhet i kommunikationsplanen gör att de lyckas och det finns så mycket bra som de kan berätta om utifrån ett kommunikationsperspektiv. En annan respondent tror att det generellt är på grund av att Essity tagit de strategiska besluten om att hållbarhet är ett av de viktigaste områden som det blir så genomtänkt och lyckat. Det är viktigt att möta gruppen med rätt typ av budskap som talar till dem och det ska stämma överens med det företaget har att erbjuda. Det poängteras tydligt att informationen måste stämma med verkligheten och att budskapet måste vara sant.

När jag blev headhuntad för det här jobbet och kollade upp mer om företaget så kände jag att det här är ett företag som verkligen vill göra skillnad [...] Jag kände att värdena gick ihop med kommunikationen. Nu är jag på insidan så känner jag det ännu starkare. Allt vi säger om vår kultur, vårt arbete, det är inte bara ord utan det är verkligen så det är här. (Internal Communications Director)

Flera av respondenterna framhäver att Essity strävar efter en samstämmighet mellan ord och handling, något som Waddock & Googins (2011) anser är en grundläggande del för fungerande hållbarhetskommunikation. Det är viktigt att de budskap som Essity förmedlar ska stämma överens med det företaget har att erbjuda och det måste vara sanningsenligt. Detta överensstämmer med Löhman & Steinholz (2004) och Waddock & Googins (2011) argument som konstaterar att vikten av öppenhet och ärlighet är något som bör prägl

budskapet för att skapa trovärdighet. Essity kommunicerar aktivt ut hållbarhetsinformation vilket kan vara riskfyllt eftersom det skapar höga krav från bland annat medarbetare men företaget upplevs leva upp till de högt ställda förväntningarna och skapar därigenom förtroende. Löhman & Steinholz (2004) poängterar också vikten av att ett budskap är riktigt och att det råder en överensstämmelse mellan hur ett företag agerar och den förväntan intressenterna har på företaget. Genom att bilden av företaget överensstämmer mellan en icke anställd som sedan anställs vid företaget styrks också Waddock & Googins (2011) teorier om vikten av att föra fram ett konsekvent hållbarhetsbudskap i kommunikationsstrategin. Det kan även ses som ett tecken på att den externa och interna hållbarhetskommunikationen överensstämmer och bidrar till att medarbetare får en positiv och trovärdig bild av företaget. Det är även viktigt att hållbarhetskommunikationen speglar företagets värdegrund vilket det enligt respondenterna gör (Ihlén et al., 2011).

En framgångsfaktor för Essitys hållbarhetsarbete är att det läggs mycket tid och fokus på dessa frågor och att hållbarhet integreras i kommunikationsplanen. Löhman & Steinholz (2004) framhäver vikten av god kommunikationsförmåga för att lyckas skapa förtroende och trovärdighet. Eftersom företaget anses göra så mycket bra som kan förmedlas vidare internt kan det antas ge förutsättningar för bra kommunikationsförmåga.

En respondent menar att om företaget har satt en strategi så vill de se till att det inte blir tomma ord utan visa på exempel som görs. Vidare förklaras att hållbarhetsinitiativ kommuniceras ut internt, exempel kan vara att samtliga engångsmuggar bytts ut till porslinsmuggar eller att pappersservetter på toaletterna återanvänds. Det bygger stolthet och medvetenhet hos de anställda och signalerar att det är ett område som prioriteras. En respondent uttrycker det;

Idag tror jag transparens i kommunikationen är viktig. Man vill inte bli serverad ett färdigt koncept, individer idag vill vara en del av den här förändringen. Man vill vara med och påverka, hitta sin plats i det hela. Det är därför viktigt att kommunikationen är öppen och transparent och att man förmedlar sina mål och vart man vill nå, inte bara när något är färdigt. (HR Manager / Talent Acquisition Manager)

En respondent berättar att kommunikationen inom Essity är totalt integrerad och ingenting görs ad hoc utan det är en medveten strategi. De utgår från ett huvudbudskap som sedan backas upp med underbudskap, till exempel genom att plocka fram exempel på hållbarhetsinitiativ runt om i organisationen. Essity är alltid vakna på att sprida en nyhet som har med hållbarhet att göra, till exempel en ny produkt som har en hållbarhetsaspekt eller ett nytt initiativ.

Essity framhäver betydelsen av transparens och det inte ska förekomma några frågetecken gällande vad företaget symboliserar och hur de agerar. Företag som är öppna och ärliga bygger förtroende hos allmänheten (Löhman & Steinholz, 2004). Medarbetare och övriga intressenter har även generellt ett större förtroende för att transparenta företag har en effektiv och ansvarsfull styrning (Benthele & Nothhaft, 2011). Respondenterna överlag anses acceptera Essitys styrning och strategi och instämmer med att detta är den rätta vägen framåt. Lesley (2004) menar att det är viktigt för företaget att bygga upp en trovärdig historia vilket det kan ses tydliga tecken på i Essitys interna hållbarhetskommunikation som fokuserar på att medarbetarna ska känna sig delaktiga genom hela processen fram mot det utsatta målet. Även genom att Essity berättar en historia med ett huvudbudskap som byggs på med underbudskap för att underbygga innebörden är ett sätt för företaget att bygga upp trovärdighet.

4.4 Mottagare - Fokus på medarbetaren

En respondent förklarar att en stor del av den interna hållbarhetskommunikationen hos Essity går ut på att lyfta fram exempel på initiativ och "best-practice" fall från företaget. Företaget har stort fokus på sina medarbetare i kommunikationen vilket är en del av deras kommunikationsstrategi. Storytelling används för att visa vad medarbetare gör världen över, informationen är densamma så att alla medarbetare får ta del av samma berättelser. Denna metod kan skapa samhörighet och en gemensam kultur, samt verka inspirerande och identitetsskapande (Heide et al., 2012).

Här tycker vi att vi jobbar för ett högre syfte, det är en absolut effekt som vi ser och mäter. Vi vet att det skapar ett högre syfte för medarbetarna. De känner att de jobbar för ett företag som jobbar med att förändra och påverka. Det man gör betyder något, vi tillverkar inte bara något. En fantastisk energi kommer ifrån de delarna.

(HR Manager / Talent Acquisition Manager)

Merparten av respondenterna uttrycker att de är stolta över sin arbetsgivare och de menar att Essitys arbete med hållbarhetsfrågor skapar ett stort engagemang hos dem. Detta tyder på att de hittat en mening och ett mål i sin sysselsättning (Löhman & Steinholz, 2004). Vidare uttrycker respondenterna att Essitys hållbarhetsarbete är mycket betydelsefullt för omvärlden. De anser också att de själva genom att arbeta hos Essity eller genom sitt egna arbete bidrar till värdefullt hållbarhetsarbete.

Jag vet att mitt företag gör något och hjälper till, till exempel arbetet med hållbarhetsmålen. Vi känner att det vi gör kommer märkas i världen, det arbetet försvinner inte bara. Det är klart att man kan känna en viss oro för miljön och på andra sätt försöka dra sitt strå till stacken och då känns det såklart bra att jobba för en sån här arbetsgivare. (Sustainability Director)

Att respondenten känner att hen bidrar till en förbättring av SDG:erna genom att arbeta hos Essity ses som ett bevis att de lyckats med att engagera medarbetarna. Flera medarbetare uttrycker också att Essity höjer livskvaliteten världen över genom att komma med nya produkter och innovationer inom hygien- och hälsoområdet. Bra intern hållbarhetskommunikation motiverar personalen att skapa värde i organisationen istället för att bara vara anställda (Singh, 2013). Medarbetarna har stor förståelse för Essitys hållbarhetsarbete vilket tyder på att budskapet mottagits effektivt. Essity har därmed lyckats minska kunskapsklyftorna i den organisatoriska hierarkin (Ibid).

Intervjuerna visar att för att säkerställa att budskapet nått fram och att kvalitén på den interna kommunikationen håller god nivå utför Essity flera olika typer av mätningar. En stor medarbetarundersökning genomförs globalt vartannat år och då mäts bland annat hur

medarbetarna förstår och uppfattar Essitys aktiviteter och om företagets lyckats integrera sina värderingar. Den mäter också hur den interna kommunikationen kring hållbarhet och värderingar uppfattas. Frågor ställs kring hur medarbetare upplever Essitys miljöarbete och om företaget agerar på ett hållbart sätt utifrån hållbarhet, miljö och socialt ansvar. Varje enhet får en rapport över resultatet med förbättringsområden och skattning. Utifrån resultatet utvecklar och implementerar alla team en handlingsplan för att skapa en ännu bättre arbetsplats och stärka Essity. Essity genomför även *quick-polls*, och skickar då ut en liten undersökning till en specifik grupp, om de snabbt vill ta temperaturen på någonting. Det kan till exempel vara vad avdelningscheferna tycker om internkommunikationen berättar en respondent. Vad som intresserat medarbetarna på intranäten mäts genom data om vilka artiklar som har lästs mest, antal klick och antal delningar av informationen. Eftersom hemsidan och de sociala nätverkstjänsterna är tillgängliga för allmänheten så används inte dem i mätning av medarbetarnas mottagande av information. En av respondenterna med lång erfarenhet i branschen anser att Essity är speciellt duktiga på att analysera sitt resultat och göra justeringar för att alltid hålla den interna hållbarhets kommunikationen relevant.

5 Slutsatser och diskussion

I detta kapitel dras slutsatser utifrån det insamlade materialet och presenteras tematiskt enligt upplägget från tidigare kapitel. Här besvaras också forskningsfrågan som låg till grund för studien. Kapitlet avslutas med värdering av resultatet och förslag på vidare forskning.

5.1 Sändarens utgångspunkt

Essitys hela verksamhet genomsyras av ett hållbarhetsengagemang och en viktig grundsten i detta är att frågorna har stor betydelse redan när högsta ledning och styrelse förmedlar den övergripande visionen och riktningen för företaget. Detta spelar en viktig roll vid implementerandet av en hållbarhetsstrategi och ger en bild av att frågorna är genuint viktiga för företaget. Detta tydliggörs på olika sätt vilket resultat och analys pekar på. Studien visar att det återfinns fragment i stort sett i varje del av information som förmedlas från företagets officiella hemsida, sociala nätverkstjänster samt deras integrerade hållbarhets- och årsredovisning som knyter an till vikten av ett hållbart företagande. Genom att Essity integrerat hållbarhetsengagemanget i företaget på detta sätt blir inte hållbarhetsarbetet isolerat till en avdelning eller några enskilda personer. De undviker också att hållbarhetsstrategin krockar med eller motverkas av andra strategier.

5.2 Kanal

Studien visade att Essity använder sig främst av digitala och en del muntliga kanaler. Stor del av den interna kommunikationen är gemensam för de olika verksamhetsländerna vilket gör det lätt att kontrollera vad som sänds och budskapet förvanskas inte på vägen till mottagare. Det innebär också en kostnadsbesparing för företaget då kommunikationsavdelningarna delar material och resurser. Ett utvecklingsområde är Essitys kanaler inom social media. Att de olika nätverkstjänsterna i stort har samma innehåll gör att Essity inte utnyttjar tjänsternas egenskaper till fullo. Alla respondenter säger sig vara insatta i Essitys hållbarhetsarbete och har fått mycket information om detta genom olika kanaler och med olika fokusområden. Essity anses därför ha lyckats med att bygga upp ett effektivt kommunikationsflöde.

5.3 Budskap

Genomgående kan sägas att Essity har en väl genomarbetad strategi för att förmedla hållbarhetsbudskap på ett bra sätt och förmedlar därigenom en trovärdig historia. En möjlig förklaring till deras framgång kan vara att företaget länge haft ett hållbarhetsfokus och lärt sig under tidens gång vad som fungerar. De har tidigt förstått betydelsen av dessa frågor och har då successivt kunnat anpassa sin organisation efter utvecklingen i samhället. Det faktum att de idag har en dedikerad kommunikator för hållbarhetsfrågor gör det extra tydligt att de förstår hur viktigt det är med en god kommunikationsförmåga och transparens för att förmedla hållbarhetsbudskapet. Det är modigt att profilera sig som hållbart idag då det ger upphov till att medarbetare har höga förväntningar på företaget och gör att det är mycket att leva upp till. Utifrån studiens resultat dras slutsatsen att Essity ändå lyckats sammanfoga respondenternas förväntan med den verkliga situationen och en fungerande intern kommunikation anses ha en betydande roll i detta.

Studien visade att en genomgående framgångsfaktor för Essitys interna kommunikationen är att företaget förmedlar hållbarhet genom ett konsekvent och autentiskt budskap och det råder inga tvivel om hur viktigt företaget tycker att hållbarhet är. Essity vidhåller att en hållbar omställning är nödvändig både för vår planets men också för företagets överlevnad och detta budskap förmedlar företaget dels genom olika kanaler men också genom större omorganisationer. Då medarbetare visar samma övertygelser och instämmer i detta resonemang kan slutsatsen dras att den interna kommunikationen skapat en trovärdig grund.

5.4 Mottagare

Essity har genom sin interna hållbarhetskommunikation lyckas skapa en stolthet och lojalitet hos sina medarbetare. Medarbetarna ser sig själva som en del i arbetet mot att förbättra livsvillkoren för framtida generationer och bidra till en hållbar utveckling i stort, vilket medför en mening och mål i sin yrkesroll. Detta framgick väldigt tydligt i intervjuerna. Även de medarbetare som inte arbetade direkt med hållbarhetsfrågor kände att de kunde göra

små konkreta saker på sin arbetsplats för att främja miljöarbetet och genom att de jobbade för Essity var de en del i ett större hållbarhetsarbete. Detta engagemang tyder på att intern hållbarhetskommunikation kan motivera medarbetare till att skapa värde i organisationen istället för att bara vara anställda. Det kan även konstateras att Essitys strategi att fokusera på medarbetarna i kommunikationen och lyfta fram positiva exempel genom storytelling har skapat gemenskap och en identitetsskapande kultur.

5.5 Sammanfattning

Syftet med denna uppsats är att analysera relationen mellan Essitys interna kommunikation och hållbarhetsstrategi. Efter analys av resultatet kan följande konstateras om hur Essity använder intern hållbarhetskommunikation för att implementera sin hållbarhetsstrategi:

- Essitys interna kommunikation har en avgörande roll i implementerandet av hållbarhetsstrategin. Alla kommunikationsled, från sändare till mottagare, inverkar på olika sätt till att företaget på ett framgångsrikt sätt kan implementera sin hållbarhetsstrategi. Företagets kommunikationsstrategi som bygger på digital kommunikation, hållbarhet och fokus på medarbetare är enkel och effektiv. Det antas att enkelheten i strategin ökar precisionen och gör det lättare att samordna globalt.
- Essitys interna kommunikation främjar hållbarhetsstrategin genom att budskapet är relevant, autentisk och konsekvent och sker genom flera olika kanaler. Genom att framhäva medarbetarna och deras hållbarhetsarbete skapas engagemang, stolthet och gemenskap som kan ses som receptet på företagets framgång.
- Essity använder sig av intranät och sociala medier vilket gör att medarbetarna får ta del av företagets aktiviteter på ett lättillgängligt och regelbundet sätt. Fördelen med den information som förmedlas internt är att Essity har möjlighet att kontrollera och granska innehållet med målet att ge en så positiv bild som möjligt av företaget. Essity bör dock se till att innehållet inte skönmålar företaget i för stor utsträckning och att informationen överensstämmer med den externa information som är tillgänglig, annars riskerar företaget att ställas inför stora trovärdighetsproblem. Interna kontrollfunktioner och ett fungerande samarbete mellan enheter är därför av stor vikt

för att säkerställa att kommunicerad information överensstämmer med den verkliga situationen.

Analysen visar även att Essity ser produktutveckling som ett sätt att övervinna hållbarhetsutmaningarna och för detta krävs en motiverad och engagerad arbetskraft. Den nya generationen som är på väg in i arbetslivet bär med sig personliga värderingar och ställer nya krav på hållbarhet och hur den bör förmedlas. För att Essity som globalt tillverkningsföretag ska lyckas behålla engagerad och produktiv kompetens och att framtidens arbetstagare ska känna stolthet över sin arbetsgivare krävs att de ständigt utvecklar sin strategi så att de når framtidens arbetstagare på rätt sätt med rätt budskap.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att intern kommunikation är avgörande för implementering av hållbarhetsstrategi och att Essity genom sin kommunikationsstrategi arbetat fram en framgångsrik metod för detta. Merparten av dagens företag har som målsättning att bli mer hållbara och studiens resultat kan därigenom ge en vägledning för företagsledningen kring hur de kan kommunicera ut hållbarhet effektivt inom företaget. Trots att studien enbart fokuserat på ett stort företag anses det att allmängiltiga slutsatser kan dras kring hur likartade företag kan utforma en framgångsrik intern kommunikation. Studien bidrar med fördjupad kunskap om intern kommunikation och hur den kan användas för att implementera en hållbarhetsstrategi i ett företag.

5.6 Förslag till vidare forskning

Att analysera kvalitativ data i den här studien har gett insikt i hur ett företag kan använda intern kommunikation för att implementera sin hållbarhetsstrategi. En kvantitativ studie där en jämförelse görs mellan olika företag hade kunnat skapa en annan inblick i relationen. Även en undersökning som utförs på en mer global skala skulle kunna skapa en ökad förståelse för mottagarperspektivet. Både genom att se hur Essity hållbarhetsarbete uppfattas globalt och för att skapa en förståelse kring vilket värde det skapar för medarbetare vid exempelvis en produktionsanläggning som inte har samma direkta koppling till huvudkontoret.

6 Litteraturförteckning

- Amarshikan, Z. (2014). *The Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Organizational Commitment: A Study in Ireland* (Master's thesis). Dublin: Business Administration, National College of Ireland. Hämtad 2019-05-08 från <http://trap.ncirl.ie/1829/1/zorigtamarsaikhan.pdf>
- Benn, S., Edwards, M., Williams, T. (2018), *Organizational Change for Corporate Sustainability (4th edition)*. New York: Routledge
- Bentele, G. & Nothhaft, H. (2011). Trust and Credibility as the Basis of Corporate Social Responsibility: (Mass-) Mediated Construction of Responsibility and Accountability. In Ø, Ihlén, J, Bartlett & S, May (Eds.). *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 208-230). Somerset: Wiley.
- Blowfield, M. (2013). *Business and sustainability*. Oxford: Oxford University Press
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods (3rd edition)*. New York: Oxford University Press Inc.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Coffelt, T., Baker, M. & Corey, R. (2016) Business Communication Practices From Employers' Perspectives, *Business and Professional Communication Quarterly*, 79(3), 300-316.
- Colleoni, E. (2013). CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media. *Corporate Communication*, 18(2), 228-248.
- Dekay, S. (2011). When doing what's right becomes messy. *Business communication Quarterly*, 74(4), 412.
- Edman, A. (2012). The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Perspectives*. 26(4), 1-19.
- Elijido-Ten, E. O. (2017). Does recognition of climate change related risks and opportunities determine sustainability performance? *Journal of Cleaner Production*, 141(2017), 956-966.
- Epstein, M.J., och Buhovac, A.R. (2014). *Making Sustainability Work (2nd edition)*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- Essity. (2019) *Officiell hemsida*. Hämtad 2019-05-08 från <https://www.essity.se/>
- Essity. (2018a). *Essity rankat som ett av världens 100 mest hållbara företag*. Hämtad 2019-05-22 från <https://news.cision.com/se/essity/r/essity-rankat-som-ett-av-varldens-100-mest-hallbara-foretag,c2436242>
- Essity. (2018b). *Års- och hållbarhetsredovisning 2018*, https://www.essity.se/Images/Essity_Ars-ochhallbarhetsredovisning-2018-v3_tcm340-74749.pdf
- Essity. (u.å). Hämtad 2019-05-08 från <http://reports.essity.com/2018/annual-and-sustainability-report/group/risks-and-risk-management.html#accordion8>.
- Esty, D. C. & Simmons, P. J. (2011). *The Green to Gold Business Playbook : How to Implement Sustainability Practices for Bottom-Line Results in Every Business Function*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Genç, R. (2017). The Importance of Communication in Sustainability & Sustainable Strategies. *Procedia Manufacturing*, 8(2017), 511-516.
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B. och Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management

- hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425–445.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Stockholm: Liber.
- Ihlén, Ø., Bartlett, J. & May, S32432. (2011). *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. Somerset: Wiley.
- Jonker, J. & de Witte, M (Eds.). (2006). *Management Models for Corporate Social Responsibility*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Justesen, L., Nanna Mik-Meyer, N. & Andersson, S. (2011). *Kvalitativa metoder : från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kitzmüller, M. & Shimshack, J. (2012). Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility. *Journal of Economic Literature*, 50(1), 51-84.
- Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility – Doing the Most Good For Your Company and Your Cause*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Lesley, U. (2004). *Integrerad kommunikation – i praktiken*. Malmö: Liber.
- Löhman, O. & Steinholz, D. (2004). *Det ansvarsfulla företaget – corporate social responsibility i praktiken*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- May, S.K. (Ed). (2006). *Case study on organizational communication: Ethical perspectives and practices*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morsing, M. (2006). Strategic CSR Communication: Telling others how good you are. In J, Jonker & M, de Witte (Eds.). *Management Models for Corporate Social Responsibility* (pp. 238-378). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Moss Kanter, E. (2011). How great companies think differently. *Harvard Business Review*, 89(11), 66-78.
- Patel, R.. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Peterson, D. K. (2004). The Relationship between Corporate Citizenship and Organisational Commitment. *Business and Society*. 43(3), 296-319.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 89 (1-2), 62-77.
- Randstad. (2019). *Randstad employer brand research*. Hämtad 2019-05-08 från <https://app.luminpdf.com/viewer/nKZLaLgkcixcHr2Rk>
- Regeringskansliet, Utrikesdepartementet. (2014). *Strategiska trender i globalt perspektiv 2025: en helt annan värld?* Hämtad 2019-03-16 från <https://www.regeringen.se/contentassets/cb06e1fb555a4c22bc6ec7dbf9449cdd/strategiska-trender-i-globalt-perspektiv---2025-en-helt-annan-varld>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- SCA. (2017). *Pressmeddelande, SCA blir två noterade bolag: Skogsbolaget SCA och Hygien-och hälsobolaget Essity*. Hämtad 2019-05-08 från <http://mb.cision.com/Main/600/2232611/653738.pdf>
- Shannon, C. E. (1948). A mathematical theory of communication. *The Bell System Technical Journal*, 27(3), 379-42
- Singh, A. (2013). Achieving sustainability through internal communication and soft skills. *The IUP journal of soft skills*, 7(1), 21-26.
- Sjöquist, L., Wahlberg, B., Johansson, S. & Wallrup, L. (1990). *Strategisk*

- affärskommunikation*. Malmö: Författarna.
- Stålberg, L. (2018) *Adapting to dynamic conditions through continuous innovation in manufacturing* (Doctoral thesis, Mälardalen University School of Innovation, Design and Engineering, 261) Hämtad 2019-04-02 från https://scholar.google.se/scholar?q=Adapting+to+dynamic+Conditions+through+continuous+innovation+in+manufacturing&hl=sv&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart
- United Nations. (u.å). Hämtad 2019-05-08 från <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
- United Nations. (2018). *The SDG report*. Hämtad 2019-05-21 från <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2018/TheSustainableDevelopmentGoalsReport2018-EN.pdf>
- United Nations global compact. (u.å.). Hämtad 2019-05-22 från <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/sustainable-development>
- Uusi-Rauva & Nurkka, (2010) Effective internal environment-related Communication - An employee perspective. *Corporate Communications: An international Journal*, 15(3), 299-314.
- Vetenskapsrådet, (2002). *Forskningsetiska principer*. Hämtad 2019-05-10 från <http://www.codex.vr.se/texts/HSEFR.pdf>
- Waddock, S. & Googins, B. K. (2011). The Paradoxes of Communication Corporate Social Responsibility. In Ø, Ihlén, J, Bartlett & S, May (Eds.). *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp.23-43). Somerset: Wiley.
- Wang, R. & Huang, Y. (2018). Communicating corporate social responsibility (CSR) on social media. *Corporate Communications*, 23(1). 326-341.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspective of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.
- Wharton. (2016). *How Companies Can Tap Sustainability to Motivate Staff*. Hämtad 2019-05-08 från <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/how-companies-tap-sustainability-to-motivate-staff/>

Appendix: Intervjuguide

Sändare och budskap - Vad är sändarens motivation och vad är budskapet?

- Hur organiseras hållbarhetsarbetet?
- Vilka motiv finns bakom hållbarhetsarbetet?
- Vilket värde anser du att arbetet med hållbarhet tillför organisationen?
- Vad är Essitys hållbarhetsstrategi?
- Vad är Essitys interna kommunikationsstrategi?
 - Finns det skillnader i den interna kommunikationsstrategin länder emellan?
- Vad har ni för policies på området?

Kanal - Hur överförs budskapet?

- Hur kommunicerar ni ert hållbarhetsarbete till medarbetarna?
 - Vilka kanaler används till vilken typ av kommunikation?
 - Vilka budskap premieras i kommunikationen?
 - Finns det skillnader i kommunikationen länder emellan?
- Vilka utmaningar finns med den interna hållbarhetskommunikationen?
 - Finns det särskilda utmaningar som ett globalt företag?

Mottagare - Hur mottas budskapet och vilka effekter får det?

- Vad tycker medarbetarna om Essitys hållbarhetsarbete?
- Hur mäter ni effekten av den interna hållbarhetskommunikationen?
- Vilket värde ger ert hållbarhetsarbete medarbetarna?
 - Hur mäter ni detta?