



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för skogsekonomi

Hållbarhet i arbetet

– Fallstudie ur ett medarbetarperspektiv

Corporate social responsibility at work – Case study from the employee perspective

Björn Billefält & Mikael Olsson

Kandidatarbete • 15 hp

Jägmästarprogrammet

Kandidatarbeten, Nr 7

Umeå 2019

Hållbarhet i arbetet - Fallstudie ur ett medarbetarperspektiv

Corporate social responsibility at work - Case study from the employee perspective

Björn Billefält & Mikael Olsson

Handledare: Cecilia Mark-Herber, Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för skogsekonomi
Examinator: Camilla Widmark, Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för skogsekonomi

Omfattning: 15 hp
Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E
Kurstitel: Kandidatarbete i skogsvetenskap
Kursansvarig inst.: Institutionen för skogsekonomi
Kurskod: EX0886
Program/utbildning: Jägmästarprogrammet

Utgivningsort: Umeå
Utgivningsår: 2019
Serietitel: Kandidatarbeten
Delnummer i serien: 7
Elektronisk publicering: <https://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: anställd, CSR, företag, intressent, kommunikation

Sammanfattning

I samhället idag så pågår en strävan mot en hållbar framtid. En framtid där samhället inte utarmar jordklotet på fler resurser än vad som skapas. Ansvaret för arbetet mot en hållbar framtid vilar hos oss alla, inte minst hos företagen i både Sverige och världen. Många stora företag har idag en hållbarhetsprofil med tydliga mål som beskriver deras hållbarhetsarbete. Dessa företag kommunicerar ofta ut sitt budskap genom hemsidor, via medier och genom storslagna reklamkampanjer. Vad denna studie syftar till att ta reda på är hur medarbetare hos ett större företag, i det här fallet Sveaskog, arbetar med och upplever företagets hållbarhetsarbete. Studien önskar även svara på hur kommunikation sker internt inom ett företag när hållbarhetsarbete kommuniceras och belysa de teorier som kan användas för att undersöka ett företags hållbarhetsarbete.

För ett större företag inom skogsbranschen så appliceras flera krav på hållbarhet, dels genom den lagstiftning som kräver att större företag varje år publicerar en hållbarhetsrapport, dels genom skogsvårdslagstiftningen och inte minst genom krav från konsumenten vilket har lett till att alla större skogsbolag arbetar enligt de certifieringskrav som ställs av organisationer som FSC¹ och PEFC². För att ett företag effektivt ska kunna arbeta enligt dessa krav så behöver medarbetare inom företaget arbeta enligt den hållbarhetsstrategi som företaget applicerar. Om inte medarbetarna följer hållbarhetsstrategin så riskerar de att kommunicera ut felaktiga budskap till externa intressenter och företagets hållbarhetsarbete riskerar därmed att uppfattas av de externa intressenterna som tomma ord.

Den insamlade empirin i studien visar att respondenterna i studien är medvetna om Sveaskogs hållbarhetsarbete, men en viss otydlighet råder kring vad begreppet hållbarhet faktiskt innebär, och vad det innebär för respondenterna i deras dagliga arbete. Teorin i studien visar på att en större delaktighet från medarbetarna innebär ett mer effektivt hållbarhetsarbete. Respondenterna i studien uttrycker en positivitet och ett intresse för hållbarhetsfrågor, vilket kan innebära att Sveaskog har potential till att i framtiden utföra ett ännu bättre hållbarhetsarbete.

Nyckelord: *anställd, CSR, företag, intressent, kommunikation*

¹ Forest Stewardship Council

² Programme for the Endorsement of Forest Certification

Abstract

Society today is striving to establish a sustainable future. A future where the society do not deplete the Earth of more resources than it can create. The responsibility for the work that needs to be done in order to achieve a sustainable future depends on us all, not least on the enterprises in both Sweden and in the world. Many large enterprises today have a corporate social responsibility profile with clear objectives that describes their corporate social responsibility work. These enterprises often communicate their message through web pages, through media and through great advertisement campaigns. What this study aims to accomplish is to find out how employees at a large enterprise, in this case Sveaskog, works with and experience the sustainability work of an enterprise. The study also aims to answer how communication is done internally at an enterprise when corporate social responsibility is communicated and illustrates the theories that may be applied to examine the corporate social responsibility work at an enterprise.

For a large enterprise in the forestry industry there are several demands on sustainability, partly through legislation that demands larger enterprises to publish an yearly report on their sustainability work, partly through forest legislation and not least through consumer demands. This has led to the fact that every large enterprise in the forestry industry is working according to the certification requirements of organizations such as FSC³ and PEFC⁴. In order for an enterprise to efficiently follow these demands, the employees of an enterprise need to work according to the sustainability strategy that the enterprise apply. If the employees do not work according to the sustainability strategy, there is a risk that wrong and misleading information is communicated to an external stakeholder, and the enterprises sustainability work is in the risk of being perceived as empty words.

The empirical data collected through this study shows that the respondents in the study are aware of Sveaskog's sustainability work, but some ambiguity lies in what the term corporate social responsibility actually means, and what it means for the employees in their daily work. The theory in the study shows that a greater participation from the employees leads to more efficient sustainability work. The respondents also express a general positivity and interest for corporate social responsibility, which may mean that Sveaskog has the potential of performing even better sustainability work in the future.

Keywords: *CSR, business, communication, employee, stakeholder*

³ Forest Stewardship Council

⁴ Programme for the Endorsement of Forest Certification

Förord

Det här kandidatarbetet utfördes våren 2019 under det tredje året av vår utbildning till jägmästare och omfattar 15 högskolepoäng. Efter tre år känner vi att detta arbete har varit kronan på verket av vårt hårda arbete under utbildningens gång. Till hösten lämnar vi Umeå och gör likt flyttfåglar på hösten och söker oss söderut för äventyr på nya spännande platser. Vi vill rikta ett stort tack till de medarbetare på Sveaskog som ställde upp för en intervju och de som hjälpt till på andra sätt i arbetet med studien.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Cecilia Mark-Herbert för det all den motivation och snabba respons som du gett oss under arbetets gång. Tack!

Till sist vill vi tacka varandra för ett gott samarbete under arbetet med studien!

Umeå 3 maj 2019.

Björn Billefält

Mikael Olsson

Innehållsförteckning

1	INLEDNING.....	1
1.1	INLEDNING	1
1.2	PROBLEMBAKGRUND.....	1
1.3	PROBLEM.....	2
1.4	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	3
1.5	DISPOSITION	4
2	METOD	5
2.1	FORSKNINGSANSATS	5
2.2	FORSKNINGSDESIGN	5
2.3	DATAINSAMLING	6
2.3.1	<i>Sekundär datainsamling</i>	6
2.3.2	<i>Primär datainsamling</i>	6
2.4	VAL AV FALL OCH UNDERSÖKNINGSENHET	7
2.4.1	<i>Val av organisation</i>	7
2.4.2	<i>Val av respondenter</i>	7
2.5	KVALITETSSÄKRING	8
2.6	AVGRÄNSNINGAR.....	9
2.6.1	<i>Metodavgränsningar</i>	10
2.6.2	<i>Teoriavgränsningar</i>	10
2.6.3	<i>Empiriavgränsningar</i>	10
3	TEORI	11
3.1	KOMMUNIKATION.....	11
3.1.1	<i>Fiskes kommunikationsteori</i>	11
3.1.2	<i>Intern kommunikation</i>	12
3.1.3	<i>Kommunikation inom en organisation</i>	13
3.2	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	13
3.2.1	<i>Corporate social responsibility för organisationer</i>	13
3.2.2	<i>Triple bottom Line</i>	14
3.3	KOMMUNIKATION AV CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	15
4	EMPIRISK BAKGRUND.....	18
4.1	STATLIGA FÖRETAG.....	18
4.2	SVEASKOG.....	18
4.3	TIDIGARE STUDENTARBETEN.....	20
5	EMPIRI.....	21
5.1	VAD ÄR DE ANSTÄLLDAS UPPFATTNING OM HÅLLBARHET?	22
5.2	VARFÖR VILL EN ANSTÄLLD ARBETA HÅLLBART?	23
5.3	INTERN KOMMUNIKATION	24
6	ANALYS.....	26
6.1	KOMMUNIKATION.....	26
6.1.1	<i>Fiskes kommunikationsmodell</i>	26
6.1.2	<i>Intern kommunikation</i>	26
6.2	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	26
6.3	KOMMUNIKATION AV CSR.....	27

7	DISKUSSION	29
7.1	RESULTATDISKUSSION.....	29
7.2	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	29
7.3	INTERN KOMMUNIKATION	30
8	SLUTSATSER	31
8.1	REFLEKTIONER	31
8.2	METODVALSREFLEKTION	32
8.3	FORTSATTA STUDIER	32
9	REFERENSLISTA	33
	BILAGOR	35

1 Inledning

Arbetet inleds med ett kapitel i vilket studiens ämnesområde och kontext beskrivs. Vidare presenteras en problembakgrund och en problemställning, för att sedan mynna ut i en frågeställning och ett syfte. Kapitlet avslutas med en disposition över arbetet.

1.1 Inledning

Idag står hela världen inför en gemensam uppgift, att tillsammans röra oss mot en hållbar framtid, där inte fler resurser utnyttjas än vad jorden klarar av att försörja oss med. Globala möten i FN hålls med jämna mellanrum där länder försöker komma överens om hur de utmaningar världen ställs inför ska hanteras (Svenska FN-förbundet, 2019). Klimatmål sätts, där målet är att förhindra en allt för hög global temperaturhöjning och det ska säkerställas att mänskliga rättigheter uppfylls i samtliga nationer.

Vem som bär ansvaret över dessa förändringar kan diskuteras. Hela samhället har en del i målet att uppfylla dessa krav, från individ till regering och företag. De multinationella företagen är viktiga politiska aktörer som lägger ned stora resurser på att påverka nationella regeringar och internationella organ, i frågor om exempelvis skatter, avgifter och villkor för sina anställda (MSB, 2013). Med rättigheter kommer också skyldigheter och företag tar inte alltid det ansvar som förväntas av dem, med tanke på den maktfaktor de utgör.

Företagen världen över har en mycket stor roll i målet att säkra en hållbar framtid. Av de hundra största ekonomierna i världen så är en majoritet företag, där hela 69 enheter av 100 är företag (Green, 2016). Med tanke på den påverkan företagen har på världspolitiken så förväntas de ta ansvar över den påverkan på samhället deras verksamhet har, ett ansvarstagande som kallas Corporate Social Responsibility, **CSR** (MSB, 2013).

Hållbart företagande, på engelska kallat CSR, har för Sverige och svenska företag under de senaste decennierna blivit en allt viktigare fråga. Hållbarhet handlar till exempel om hur företag aktivt jobbar med frågor inom miljö, arbetsrätt, mänskliga rättigheter och antikorrupktion (Regeringskansliet, 2016). Företag förväntas idag att ta ansvar för den påverkan de har på miljö och samhälle och genom att integrera dessa frågor i sitt arbete så skapar företaget nytta för samtliga intressenter, från aktieägare till anställda. Hållbart företagande innebär att företaget anammar en hållbar affärsmodell, vilket innebär en integrering av hållbarhetsfrågor i affärsstrategin och i företagsledningen. Vad Sverige anser vara hållbart företagande grundar sig på de riktlinjer som tagits fram av OECD (Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling), FN:s Global compact och FN:s vägledande principer om företag och mänskliga rättigheter (Regeringskansliet, 2016). Ett företag kan bara nå långsiktig hållbarhet om de säkerställer att alla aktiviteter där de tar miljömässigt och socialt ansvar har en koppling till det ekonomiska ansvarstagandet (Grankvist, 2012). En del företags aktiviteter kan ha en negativ påverkan på miljö eller samhället och det är därför viktigt att företag proaktivt arbetar med att minimera och förhindra negativ påverkan som deras verksamhet kan leda till.

1.2 Problembakgrund

Idag ses arbete med CSR som en allt viktigare fråga för företagen, eftersom att allt fler företag identifierar möjligheterna ett lyckat CSR-arbete kan medföra, och riskerna det medför att inte inkorporera begreppet i sin verksamhet (Dawkins, 2005). Ett företag som anses göra ett bra

CSR-arbete får ett starkare varumärke, vilket i sin tur kan leda till mer köpvilliga konsumenter, att företagets värde ökar och att företaget får en högre marknadsandel (Hoeffler & Keller, 2003). Corporate social responsibility är idag ett väletablerat begrepp som anammats av framförallt stora, globala företag (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009) som inkorporerat begreppet genom att publicera årliga hållbarhetsrapporter, anamma hållbara strategier för sin verksamhet och frivilligt etablera en code of conduct i företaget (*ibid.*). Trots att CSR idag både är ett välkänt begrepp och används hos stora globala företag så finns det ingen generell uppfattning om vad CSR faktiskt innebär (*ibid.*). Begreppet är svårtydligt eftersom att attityden till relationen mellan företaget och samhället varierar mellan de aktuella frågorna. Anledningen till att CSR inte definierats som begrepp är delvis för att det är svårt att avgöra vad de faktiska konsekvenserna skulle leda till om begreppet gavs en fast definition. Ett stort problem gällande att definiera CSR är att företag skiljer sig i storlek, produkter, vinstmål, resurser och social påverkan. Ett annat problem är att flera begrepp som exempelvis hållbarhet och CSR, används för att beskriva samma syften.

Corporate social responsibility handlar om hur företag ska uppnå mål som omnämns då en organisation talar om hållbarhet. Med begreppet hållbarhet syftas det oftast på hållbarhet inom miljö, sociala faktorer och ekonomi. Hållbarhet som begrepp fick sitt genombrott 1987 i samband med Brundtlandrapporten (World Commission on Environment and Development, 1987), som lanserades av Världskommissionen för miljö och utveckling (Andrews & Granath, 2012). Ett företag som engagerar sig inom hållbarhetsarbete kan ha konkurrensfördelar inom ekonomi, hur attraktivt företaget är på arbetsmarknaden och bibehållandet av anställda (Mirvis, 2012).

Det finns en koppling mellan anställdas engagemang i företaget och hur väl företaget lyckas etablera sitt CSR-arbete. Anställda som instämmer med företagets CSR-arbete är mer engagerade på arbetet, anser sig själva ha en viktig roll inom företaget och anser att deras företag är mer konkurrenskraftigt än andra (*ibid.*). Att anställda är engagerade på jobbet och inom sitt företag är ingen självklarhet, och andelen anställda som anser sig vara engagerade är i Sverige endast 14 procent, att jämföra med exempelvis USA, där 33 procent av de anställda anser sig vara engagerade inom sitt företag (Gallup, 2017). Det föreligger en skillnad i engagemang för sitt arbete gällande vad arbetsuppgifterna går ut på. Arbeten med rutinmässiga arbetsuppgifter inom industri och produktion har generellt sett en lägre nivå av engagemang hos sina anställda, eftersom företagets fokus på prestation fokuserar på hur väl industrin producerar och inte på de anställdas prestation (Gallup, 2017). Nivån av engagemang hos anställda kan inte endast kopplas till typ av arbete eller makroekonomiska faktorer. Västra Europa som är mer ekonomiskt utvecklat än östra Europa, och som har högre andel arbeten utanför industri och produktion (som generellt sett uppvisar en lägre nivå av engagemang hos de anställda), har en lägre nivå av engagerade anställda (10 procent) än östra Europa (15 procent) (Gallup, 2017: 76, 96).

1.3 Problem

Skogen har en betydande roll i omställningen mot ett mer hållbart samhälle. Enligt FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations, består ca 30,6 procent av jordens landareal av skog (FAO, 2018). I Sverige är denna procentsats betydligt högre, 69 procent av hela Sveriges landareal är täckt av skog och 58 procent klassas som produktiv skog (Riksskogstaxeringen, 2018: 48, 50). Produktiv skog innebär att det växer minst 1m³/ha/år (*ibid.*) och det är därmed godkänt att bedriva skogsbruk som också är den vanligaste användningsområdet för markerna (*ibid.*). Därmed har den svenska skogen en stor påverkan på det vårt samhälle. Ca 10 procent av Sveriges export består av varor som kommer från svensk skogsindustri (Skogsindustrierna, 2018).

Förutom den ekonomiska aspekten kan den svenska skogen erbjuda många andra ekosystemtjänster. I Svenska miljöinstitutets rapport beskrivs en rad olika ekosystemtjänster som kan fördelas på kategorierna försörjande-, stödjande-, reglerande- och kulturella tjänster i svenska skogar (Hansen *et al.*, 2014). Dessa ekosystemtjänster kan dessutom härledas till någon av samtliga grunder inom hållbar utveckling.

Det som däremot inte är helt självklart är prioriteringen mellan dessa tjänster. Enligt Skogforsk har skogen den viktigaste rollen i Sveriges arbete att motverka växthuseffekten samt att en ökad virkesproduktion ger en ökad klimatnytta (Skogforsk, 2019). Samtidigt så indikerar flera rapporter att svenskt skogsbruk haft en negativ effekt för den biologiska mångfalden (Bjelke *et al.*, 2011; Ericsson *et al.*, 2005; Gustafsson & Hannerz, 2018). Dessutom pågår det ett upprop kallat "vår skog" som vill sänka statliga aktiebolaget Sveaskogs avkastningskrav för att skapa utrymme för mer bevarande av skogar (Vår skog, 2019). En polarisering är ett faktum menar Svante Axelsson (Sveriges lantbruksuniversitet, 2019) som är nationell samordnare för Fossilfritt Sverige. Han menar också på att det under den senaste tiden skett en ökad polarisering i skogsdebatten och är oroad för det (*ibid.*).

Det spelar därmed stor roll hur företagen inom skogsbranschen arbetar med hållbarhet och hur de kommunicerar sitt hållbarhetsarbete till det övriga samhället. Om inte företagen berättar om det ansvar som faktiskt tas inom de tre grunderna miljö, ekonomi och social hållbarhet riskerar det att bli en ökad polarisering.

Hur stor roll medarbetaren har i ett företags hållbarhetsarbete och hur ett företag kommunicerar sitt hållbarhetsarbete internt till sina anställda är inte känt och författarna till denna studie eftersträvar att få en större insikt i hur stor påverkan medarbetaren har. Eftersom Sveaskog verkar över hela landet och bland annat i mindre orter, så uppfattas medarbetarna hos Sveaskog av externa intressenter ofta som ansiktet utåt för företaget vilket borde betyda att det är av stor vikt att de anställda kan kommunicera ut ett korrekt budskap i de situationer där det förefaller nödvändigt.

1.4 Syfte och frågeställning

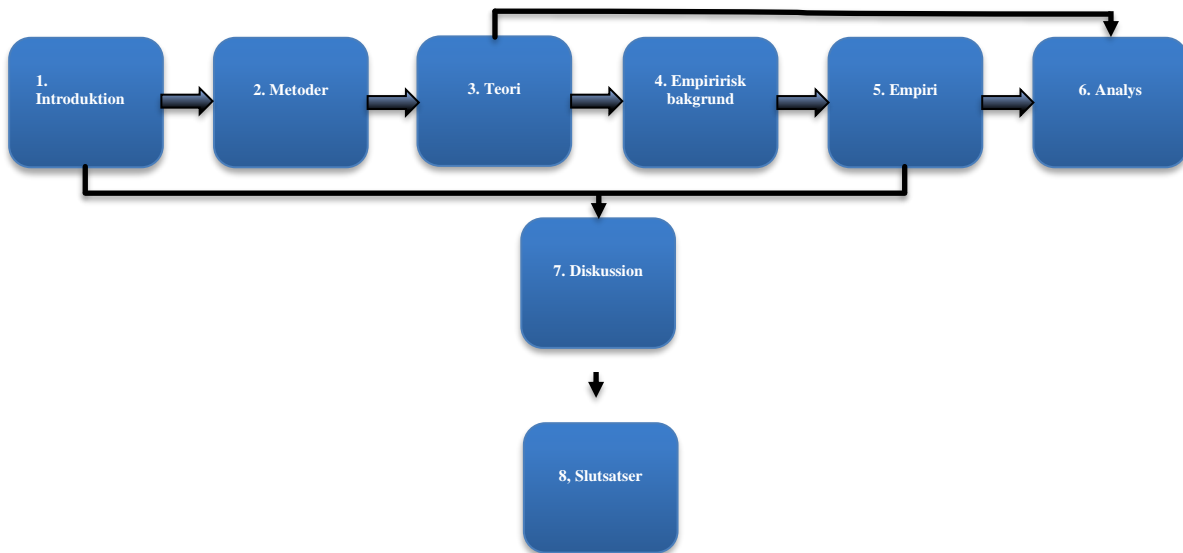
Syftet med denna studie är att identifiera de faktorer som påverkar medarbetares integration och kommunikation av arbete med corporate social responsibility (i studien även refererat till som hållbarhet). Frågor av speciellt intresse för studien är:

- Hur upplever anställda företagets arbete med corporate social responsibility?
- Vad gör att medarbetare vill engagera sig i arbete med corporate social responsibility?
- Har företaget ett fortlöpande arbete där medarbetare får engageras och utveckla corporate social responsibility, och hur går det till?
- Vilka faktorer gör att medarbetare sprider sitt företags arbete med corporate social responsibility till andra intressenter?

Dessa frågeställningar genomsyrar arbetet i stort och är grunden till all den information och data som senare kommer presenteras.

1.5 Disposition

Arbetet innehåller sju kapitel, innehållet i dessa beskrivs utförligt i inledningen av varje kapitel. Strukturen ser ut enligt Figur 1.



Figur 1. Struktur för studiens kapitel.

Kapitel 1 – Inledning

I kapitel ett beskrivs bakgrunden till ämnet som studerats i studien. Kapitlet börjar med problemställningen för att sedan beskriva syftet med studien och vilka frågeställningar som arbetet ska svara på. Slutligen görs en disposition av studien.

Kapitel 2 – Metoder

I kapitel två redovisas samtliga metodval som gjorts samt val av organisation och respondenter. Därefter presenteras trovärdigheten i studien samt vilka avgränsningar som gjorts.

Kapitel 3 – Teori

Kapitel tre innehåller det teoretiska ramverket som studien berör och som används för att analysera studiens resultat. Teorin bygger till stor del på begreppet corporate social responsibility som i studien genomgås grundligt.

Kapitel 4 – Empirisk bakgrund

I kapitel fyra presenteras den empiriska bakgrund som är aktuell för studien.

Kapitel 5 – Empiri

I kapitel fem redovisas de empiriska resultat som studien genererat från intervjuer.

Kapitel 6 – Analys

I kapitel sex görs en analys av resultatet baserat på den teori som redovisats i det teoretiska ramverk som introduceras i kapitel tre.

Kapitel 7 – Diskussion

I kapitel sju besvaras de frågeställningar som presenterades under inledningen.

Kapitel 8 – Slutsatser

I kapitel åtta presenteras studiens slutsatser, metodvalsreflektion och förslag till fortsatta studier.

2 Metod

Kapitlet inleds med en översiktlig tabell som förklarar de metodval som gjorts och därefter härleds varje val mer ingående genom kapitlet. Kapitlet avslutas med en beskrivning av hur arbetet kvalitetssäkras och vilka avgränsningar som gjorts.

I detta arbete har ett antal metodval gjorts. Samtliga metodval från val av metodansats till vilken datainsamlingsmetod illustreras schematiskt (Tabell 1).

Tabell 1. Översiktlig bild över arbetets metodval

Metodval	Vald metod	Motiv
Metodansats	Induktiv	För att förstå den komplexa frågeställning som innefattas.
Forskningsansats	Kvalitativ	För att personers uppfattningar om hållbarhet varierar stort och det genom kvalitativ studie blir lättare att förstå respondenternas verklighet.
Forskningsdesign	Fallstudie	För att studien riktar sig mot förståelsen av en specifik grupp vid ett tillfälle.
Datainsamling	Sekundär Primär	För att förstå den kontext som studien berör i det särskilda fallet krävdes primära insamlingar. Sekundär teori används p.g.a. dess tidseffektivitet i de områden som redan är studerade.
Datainsamlingsmetod (Primär data)	Intervju	Semistrukturerade studier valdes för att kunna rikta intervjun beroende på respondents uppfattning.

Arbetets fem olika metodval illustreras i Tabell 1. I texten (2.1 - 2.4) förklaras tabellens innehåll i detalj.

2.1 Forskningsansats

Val av forskningsansats eller forskningsstrategi beror på vilket typ av data som ska innefattas i studien. Eftersom arbetet bygger på att förstå medarbetares upplevelser och förhållningssätt till begreppet hållbarhet som innefattar olika grunder kräver det en djupare förståelse för respondenternas verklighet. Det uppnås genom en kvalitativ ansats där en stor mängd data hämtas från varje respondent under en djupgående intervju. Nackdelen med denna metod är att enbart ett få antal respondenter deltar vilket gör att slutsatser ur studien inte kan generaliseras.

2.2 Forskningsdesign

Undersökningar kan förekomma i olika typer av forskningsdesign. Olika typer av forskningsdesign innefattar olika sorters referensramar för insamling och analys av data. På så vis kan utvärdering och bedömning av en undersökning göras (Bryman & Bell, 2017). Denna studie är en fallstudie vilket innebär att forskaren fokuserar på ett specifikt fall, såsom en organisation, en plats, en person eller en specifik händelse (*ibid.*). På så vis går det att empiriskt undersöka fenomen på djupet i sitt verkliga sammanhang trots att gränserna mellan dem kan vara otydliga (Yin, 2009).

Anledningarna till varför en fallstudie valdes har att göra med dess passform för den valda frågeställningen. Då studien riktar sig mot ett enskilt företag och syftet är att undersöka de faktorer som påverkar medarbetarens beteenden så krävs det en djupgående analys för att få fram kvalitativa resultat inom tidsramen.

2.3 Datainsamling

Det finns två olika kategorier av data som en undersökning kan bygga på. Utefter vilket syfte de har kan data delas in i primär och sekundär data. Primärdata är originaldata som forskaren själv samlar in i sin undersökning vilket innebär att forskaren själv har kontroll över kvalitet och pålitlighet. Det finns en nackdel med primärdata eftersom att det både är kostsamt och tidskrävande att samla in data (Bryman & Bell, 2017). Till skillnad från primärdata är sekundärdata den typ av data som tidigare samlats in riktat mot ett annat mål men som kan vara av intresse för studien (Hox & Boeije, 2005). Det innebär att mindre tid kan läggas på primär datainsamling och större fokus kan läggas på analys (Bryman & Bell, 2017). Denna studie kommer innefatta både primär och sekundär data på grund av att ämnet som helhet är studerat (sekundärt), men i detta fallet så måste även egna undersökningar göras.

2.3.1 Sekundär datainsamling

Den sekundära datainsamlingen inleddes med en litteraturgenomgång av ämnet CSR. Med tiden så utvecklades ett vidare intresse av just medarbetarens betydelse för hållbarhetsarbete och dess integrering. Arbetet bygger i huvudsak på sekundär data från tidigare forskning inom ämnet. Dessa uppgifter hämtas primärt från artiklar, rapporter och tidigare studentarbeten. För att komma åt dessa uppgifter används sökmotorer såsom Scopus, WeboScience, Google Scholar, och SLU:s sökmotor Primo. För att komma åt just den litteratur som efterfrågades användes bland annat följande sökord:

Kommunikation*

CSR*

Hållbarhet*

Intern kommunikation*

Upward communication*

De tidsramar som getts för den sekundära empirin sträcker sig olika långt tillbaka beroende på vilket område som litteraturen berör. Den äldsta litteraturen som inhämtats kommer från 1987 och hör till mer grundläggande information om när begreppet hållbarhet fick sitt genombrott. Likaså har grundläggande information om kommunikation inhämtats från litteratur skriven 1990. För den vetenskapliga teori som berör huvudämnet CSR i studien har tidsramarna begränsats för att få så färsk uppgifter som möjligt. Detta gäller även för information om fallföretaget. Sökorden som använts förekommer ofta i olika arbeten vilket skapade en stor mängd träffar. Detta ställde i sin tur krav på kombinationer mellan orden och noggrann utsynning.

2.3.2 Primär datainsamling

Primär datainsamling kan göras på flera olika sätt. Inom samhällsvetenskapen förekommer oftast fem olika metoder: Enkätundersökning, intervjuer, fokusgrupper, test och observationer (Tashakkori *et al.*, 2003). Vid kvalitativa undersökningar är intervjuer den vanligaste förekommande metoden (Bryman & Bell, 2017). Anledningen till det är flexibiliteten och möjligheten att forma intervjun efter personerna i syfte att få en hög reliabilitet och validitet (*ibid.*). Därav användes intervjuer som metod för insamling av data. Intervjuerna gjordes med

fem medarbetare på Sveaskog. Då studien riktar sig till förståelse från “bottom to top” är det specifikt titeln områdesansvariga som studien inriktats mot. Som områdesansvarig är det huvudsakliga arbetet att planera skogliga åtgärder och förvalta skogsområden på Sveaskogs marker.

2.4 Val av fall och undersökningsenhet

I studiens inledande process gjordes två val viktiga val i form av organisation och respondenter. Sveaskog var det företag som ansågs som lämpligt för studien och bland deras anställda valdes fem respondenter som var villiga att ställa upp på intervju. I följande text (2.4.1 - 2.4.2) presenteras en mer noggrann genomgång av de kriterier som ligger bakom valen.

2.4.1 Val av organisation

I denna fallstudie gjordes valet av organisation baserat på två kriterier. Det första kriteriet utgjordes av en tydligt formulerad hållbarhetsprofil. Det andra kriteriet var att företaget i fråga ska vara aktivt inom svensk skogsnäring och därav föll valet på Sveaskog. Sveaskog visade sig intresserade och kunde tänka sig hjälpa till med urval och kontaktuppgifter till lämpliga respondenter.

2.4.2 Val av respondenter

Beroende på forskningsansats skiljer det sig ofta hur urvalet av respondenter går till väga och i detta arbete valdes ett icke-sannolikhetsurval. Ett icke-sannolikhetsurval innebär att det inte förekommer ett slumpmässigt urval utan vissa individer i en population har större eller mindre sannolikhet att bli valda än andra individer (Bryman & Bell, 2017). Då denna studie riktar sig mot en specifik frågeställning där syftet inte är att generalisera utan att istället förstå den komplexa frågan valdes ett antal kriterier för att försöka fånga in olikheter inom urvalet vilken kan ses i Tabell 2.

Tabell 2. Kriterier och faktorer samt motivering som utgjort grunden för urvalet av respondenter

Kriterium	Motivering
Yrkestitel Områdesansvarig	Då studien fokuserar på förståelse hos medarbetare som inte har en personalansvar och inte heller någon chefsroll valdes en specifik yrkestitel ut.
Geografisk spridning	Då företagskultur kan skapa gällande normer på en arbetsplats valdes en spridning ut för att täcka in olikheter inom Västerbotten och Norrbottens län.
Spridning genus	Kön kan vara en parameter som påverkar hur personen ställer sig till frågan
Anställningstid	Till skillnad från ålder valdes spridning i anställningstid för att täcka in eventuella skillnader i företagskulturer.

Kriterierna som valdes för respondenterna i Tabell 2 togs fram baserat på den litteraturgenomgång som gjordes inför arbetet. För att nå respondenterna kontaktades samtliga planeringsledare inom det aktuella området för undersökningen. Planeringsledare är en områdesansvariges chef och var de som förmedlade kontaktuppgifter till de personer som var lämpade till att delta i studien utefter kriterierna som nämns i Tabell 2. Totalt var det fem personer som deltog i undersökningen (Tabell 3).

Tabell 3. Beskrivning av respondenterna samt datum för intervju och eventuell validering

Namn	Ålder	Intervjudatum	Validering (skickat)	Valideringsdatum (bekräftat)
Tor Karlsson	54 år	2019-04-03	2019-04-09	2019-04-17
Andreas Älgamo	22 år	2019-04-04	2019-04-09	2019-04-17
Micael Nilsson	34 år	2019-04-04	2019-04-09	2019-04-17
Anna-Lena Persson	48 år	2018-04-04	2019-04-09	2019-04-17
Hanna Persson	31 år	2019-04-08	2019-04-09	2019-04-17

Alla respondenter som intervjuades står beskrivna i Tabell 3 samt en mindre sammanställning av personernas bakgrund, datum för intervju samt datum för validering. Samtliga respondenter har informerats om de regler som gäller kring lagring av personuppgifter, inkluderat GDPR och har bekräftat samtycke genom att underteckna en samtyckesblankett.

2.5 Kvalitetssäkring

Kvalitén på forskningen är avgörande för vidare implementering inom vetenskapen. För den kvalitativa forskningen framkommer oftast kritik av att det är för *subjektivt*, problem med *replikation*, problem med *generalisering* och bristande *transparens* (Bryman & Bell, 2017). Kvalitetssäkring av en studie ska uppfylla flera olika kriterier. Guba och Lincoln menar att det går att använda sig av de två grundläggande kriterier: “trustworthiness” (trovärdighet) och “authentically” (autentiskt) (Guba & Lincoln, 1994). Trovärdigheten kan sedan delas in i ytterligare fyra delkriterier som är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. I Tabell 4 beskrivs innebörden av dessa kriterier samt hur de har använts i studien.

Tabell 4. Egen sammanställning baserat på Guba & Lincoln (1994) och Bryman & Bell (2017)

Delkriterier	Beskrivning	Använd teknik i studien
Tillförlitlighet	Handlar om att forskare i fall av flera är överens om hur uppgifter tolkas samt att möjlighet ges till respondentvalidering.	Båda författarna var delaktiga vid varje intervju för att minimera risken för missförstånd och alla respondenter gavs möjlighet till att göra en respondentvalidering.
Överförbarhet	Syftar till huruvida slutsatserna kan dras till andra liknande situationer eller fall. Detta hör inte till den kvalitativa forskningens styrkor men fokus ligger i att skapa täta redogörelser.	Tydliga avgränsningar i arbetet och semistrukturerade intervjuer för att få en så djupgående beskrivning av respondenten som möjligt.
Pålitlighet	Innebär att det behöver förekomma redogörelser i samtliga val som har gjorts och att all information som rör detta finns tillgänglig.	Genom att bland annat bifoga intervjuutskriften och intervjuguiden. Val som gjorts redogörs grundligt i metodavsnittet.
Konfirmering	Innebär att det ska vara självklart att den som utfört studien inte ska ha påverkat utförandet eller slutsatserna utefter sina egna värderingar.	Genom att utgå från det som sagts under intervjuerna och därefter inte dra slutsatser som ej grundas i teorin bakom eller det som framkommit under studien.

I Tabell 4 redogörs hur kvaliteten på arbetet har säkerställts och huruvida det relaterar till teorierna bakom kvalitetssäkring inom kvalitativa studier. De fyra delkriterier som förekommer är *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*. *Tillförlitlighet* syftar i att beakta de olika tolkningar som kan uppkomma forskare emellan vid insamling av data exempelvis vid en intervju. Detta kriterium var en viktig del i arbetet då området var nytt för båda författarna till studien och därmed förekom risken att skapa egna tolkningar vid inläsning. Därav har arbetet med insamling av data gjorts när båda författarna kunnat delta. Till alla respondenter som deltog gavs möjlighet till validering och de som inte bekräftade mailet kontaktades sedan via telefon för att säkerställa att respondenterna tagit del av informationen. *Överförbarheten* handlar om möjlighet att generalisera till andra liknande situationer. På grund av den mindre population som valdes för undersökningen är möjligheten till generalisering begränsande men för att möjliggöra jämförelser presenteras tydliga avgränsningar i kommande text. *Pålitlighet* innebär att tydliggöra alla val som gjorts och medvetenheten om dem och att redovisa all information som rör arbetet. Slutliga kriteriet är *konfirmering* och innebär att den som genomför studien ska agera i god tro och inte dra slutsatser ur egna uppfattningar.

2.6 Avgränsningar

Då studiens har ett brett syfte så krävs det en redovisning av de avgränsningar som gjorts. I *Metodavgränsningar*, *Teoriavgränsningar* och *Emperiavgränsningar*, presenteras och motiveras de val som gjorts med hänsyn till syftet.

2.6.1 Metodavgränsningar

Denna studie fokuserar på att förstå ett specifikt fall där frågeställningen rör en komplex verklighet. Vilka faktorer som faktiskt påverkar individers agerande i den aktuella frågan är okända och för att nå dessa samt att förstå dess sammanhang krävs djupgående intervjuer med respondenterna. Eftersom studien ska ge svar på vilka faktorer som kan förekomma och inte syftar till att generalisera slutsatser på större grupper gjordes därmed valet av en fallstudie. Skillnader över tid eller mellan organisationer skulle kunna vara av intresse, men för att kunna säkerställa ett kvalitativt resultat inom studiens tidsram valdes därmed en fallstudie. Fallstudien förklarar endast situationen för stunden och går inte in på hur det tidigare sett ut hos företaget.

2.6.2 Teoriavgränsningar

Genom litteraturgenomgången gavs större förståelse för det som tidigare studerats inom området. Det teoretiska ramverket för studien innefattas av triple bottom line, corporate social responsibility, Fiskes (1990) kommunikationsmodell och intern kommunikation och dessa teorier beskrivs utförligt i kapitel 3. Kommunikation är ett grundläggande begrepp som framkommer i detta arbete och krävde därmed en grundläggande genomgång av betydelsen. Studien använder sig av Fiskes kommunikationsmodell som grundar sig i att meddelande skapar betydelser för individen istället för att se det som en kommunikationsprocess vilket andra teorier kan framhäva (Fiske, 1990). Vid litteraturgenomgången framkom det att ledarskap, samt värdegrundsdeklarationer kan påverka medarbetarnas kommunikation och interaktion av hållbarhetsarbete men dessa faktorer valdes att inte avhandlas i denna studie.

2.6.3 2.6.3 Empiriavgränsningar

Kraven som ställdes vid val av organisation gav ett antal aktuella företag. Flera av de svenska företag som är aktiva inom skogsnäringen har tydliga hållbarhetsprofiler och skulle därmed kunna vara aktuella för studien men i detta fall valdes endast Sveaskog att studeras noggrannare. Bland de yrkesroller som förekommer inom Sveaskog är det inte enbart områdesansvariga som inte innehar personalansvar utan det förekommer även andra yrkestitlar. I denna undersökning valdes däremot endast anställda med titeln områdesansvariga. De ekonomiska aspekter som kommunikation kan innebära för ett företag är inte beaktade i denna studie mer än att viss teori som redovisas berör ämnet.

3 Teori

I det här kapitlet beskrivs de teorier som ligger till grund för analysen i kapitel 4. I teorikapitlet beskrivs kommunikation, corporate social responsibility, triple bottom line och kommunikation av hållbarhetsarbete, CSR.

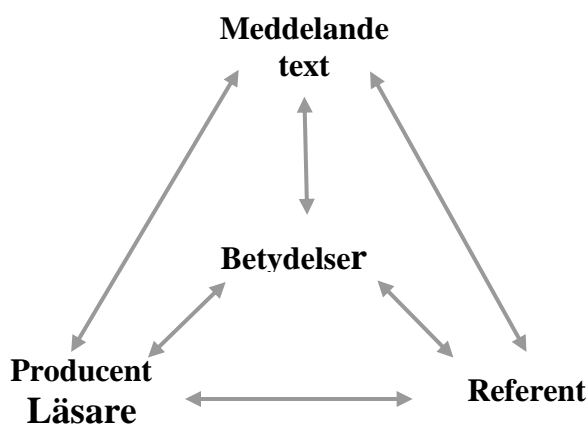
3.1 Kommunikation

I den inledande texten om kommunikation så presenteras Fiskes kommunikationsteori som övergripande beskriver kommunikation. Texten fortsätter sedan med intern kommunikation och kommunikation inom en organisation, som beskriver hur kommunikation kan ske inom en organisation samt hur en organisation kan kommunicera ut sitt budskap om arbetet med corporate social responsibility, i texten även refererat till som hållbarhet.

3.1.1 Fiskes kommunikationsteori

Kommunikation är en aktivitet som alla människor använder sig av oavsett om det sker medvetet eller inte. Begreppet kommunikation kan de flesta människor relatera till, men få är införstådda med dess definition. Det förekommer flertaliga teorier bakom kommunikationsbegreppet men för samtliga kan en övergripande definition av begreppet ses som “social samverkan med hjälp av meddelanden” (Fiske, 1990: 14). En av de vanligaste lärorna inom ämnet kommunikation kallas för semiotik vars ursprung härstammar från studier av Charles Sanders Peirces och Ferdinand de Saussures (*ibid.*). Deras teorier ser kommunikationens meddelande som en sammansättning av tecken som skapar en betydelse i samverkan mellan avsändare och mottagare.

Inom semiotiken är det tecknet som har den centrala rollen i en dialog (Fiske, 1990). Istället för att se en konversation som en process i enbart en riktning från person A till person B likställer den semiotiska teorin avsändarens och mottagarens roll i en dialog. Fiskes modell visar att kommunikation skapas genom att symboler och tecken genererar ett meddelande som därefter kan tolkas av mottagaren. Beroende på personens referent tolkas meddelandet på olika sätt och skapar därmed en egen betydelse för varje individ (*ibid.*). Den semiotiska teorin kan modelleras på olika sätt. Fiskes dynamiska modell som illustreras i Figur 2 är en av dem och grundar sig i Peirces och Saussures modeller som alla bygger på samma koncept, men med vissa mindre olikheter.



Figur 2. Fiskes kommunikationsmodell (Fiske, 1990: 14).

I Figur 2 illustreras Fiskes kommunikationsmodell (Fiske, 1990). Modellen bygger på en triangulär grund med begreppen *producent/läsare*, *meddelande/text*, *referent* och triangelns kärna som är *betydelser*. *Producent* innefattar den som är avsändare av ett meddelande och *läsare* är individen som är mottagare. *Meddelande/text* är det faktiska objekt eller budskap som skickas i dialogen. Meddelandet behöver inte enbart innefattas av text på ett papper eller ord från någons mun. Ett meddelande kan sändas genom olika typer av symboler, kroppsspråk är ett exempel på symboler som sänder meddelanden. Det behöver inte heller ske i direkt kontakt mellan avsändare och mottagare. Ett meddelande kan också framgå via skyltar eller brev. *Referent* innebär de tidigare erfarenheter och upplevelser som personen har. Den slutgiltiga kärnan i modellen innefattas av begreppet *betydelser* och står för den tolkning som skapas vid kommunikation. Pilarna har inte någon specifik riktning i modellen, detta för att illustrera ett dynamiskt förhållande (*ibid.*). Eftersom individer har olika referent innebär det att meddelanden kan skapa betydelser på många olika sätt. Kultur har en stor påverkan på vilken betydelse som skapas för aktörerna i en dialog. Individer inom samma kultur skapar sig likasinnade erfarenheter och normer vilket genererar en gemensam betydelse av symboler eller beteende (*ibid.*). Därav kan problem uppstå vid kommunikation mellan olika kulturer.

3.1.2 Intern kommunikation

Arbetet mot hållbarhet måste göras kollektivt, snarare än något som endast företagsledningen har ansvar över (Kataria *et al.*, 2013). Kataria *et al.* (2013) föreslår att kommunikation av hållbarhet bör innebära att noggrant lyssna till sina intressenter, för att sedan implementera intressenternas förslag. Utöver det bör företag inkorporera en transparens i sin verksamhet i syfte att underlätta insyn i verksamheten för berörda intressenter (*ibid.*). I dagsläget har många företag bättre kännedom om sina kunder än sina anställda, vilket är en nackdel eftersom att båda grupperna är kritiska parter i den övergripande verksamhetens prestanda (Spitzer & Swidler, 2003).

Vad intern kommunikation definieras som skiljer sig åt mellan olika författare. Flera författare, bland annat Sinčić och Vokić (2007: 7) använder sig av Frank och Brownells definition som lyder "transactions between individuals and groups in organizations at various levels and in different areas of specialisation". Kalla definierar det som (Kalla, 2005: 304) "all formal and informal communication taking place internally at all levels of an organisation". Vad intern kommunikation bör innebära för ett företag är att bygga och förstärka relationer inom en organisation samt etablera ett förtroende mellan anställda, speciellt då företag står inför utmaningar eller förändringar (Dolphin, 2005). Spitzer & Swidler (2003) föreslår att intern kommunikation ska uppfylla tre basala mål: (1) Att information som kommuniceras mellan anställda är förstådd och accepterad, där samtliga parter accepterar och respekterar budskapets innehåll; (2) Att det kommunicerade budskapet är motiverande, anvisande och relevant för en majoritet av de anställda som budskapet kommuniceras till; (3) Att slutresultatet av kommunikationen är en förbättring inom en eller flera faktorer för framgång: Produktkvalitet, försäljning, lönsamhet, ökad prestanda och tillfredsställelse hos de anställda, och på sikt ökad tillfredsställelse hos konsumenten.

För att få de anställda delaktiga och vilja utveckla ett företags arbete, inom exempelvis hållbarhet, så krävs det att individen själv uttrycker en vilja att utvecklas (Tengblad, 2010), och samma sak gäller för en grupp (exempelvis anställda inom ett företag). Det krävs att gruppen bestämmer sig för att åstadkomma en utveckling och tar ett gemensamt ansvar, som inte kan tas av några andra som inte tillhör gruppen .

3.1.3 Kommunikation inom en organisation

Uppåtgående kommunikation kan förbättra beslutstagande inom organisationer. Utan uppåtgående kommunikation så riskerar organisationens ledning att distansera sig från organisationens anställda vilket kan leda till att ledningen undervärderar eller missar problem inom organisationen (Tourish, 2005). Det är mer troligt att organisationen antar affärsstrategier som inte är grundade hos de anställda, och chansen för en lyckad implementering av en affärsstrategi minskar därmed drastiskt om inte de anställda har tillräcklig möjlighet att framföra kritik och egna idéer (*ibid.*). Samtidigt så vill många anställda inte framföra kritik eftersom de tror att det kan framkalla en negativ reaktion hos mottagaren av budskapet, och på så sätt riskera att skada den anställdes ställning inom organisationen. Detta kan leda till att ledningen missuppfattar det rådande klimatet, vilket i sin tur kan leda till att felaktiga beslut tas. När större beslut tas inom en organisation så har beslutet ofta föregåtts av diskussioner och robust insamlande av data som finns till hjälp för att styrka beslutet. Anställda ges sällan möjlighet att på samma sätt ta del av information på samma sätt som deras chefer, men förväntas att ha förståelse och engagemang för de beslut deras chefer tar. Situationen som uppstår sätter de anställda i en position där de saknar delaktighet i organisationens strategiska beslut, och även den information som krävs för att kunna anpassa sitt beteende efter beslutet (*ibid.*).

Studier (Tourish, 2005) har visat på att människor är mer engagerade och mer troliga att ställa sig bakom ett beslut om de fått vara en del av och givits möjlighet att påverka beslutsfattandet. Under de senaste decennierna har förhållanden på arbetsplatser där ett mer öppet och transparent arbetsklimat råder, blivit vanligare på allt fler arbetsplatser (*ibid.*). Vid beslutsfattandet på många arbetsplatser så är det vanligare att de anställda är delaktiga, och kommunikation mellan beslutstagare och de anställda efterfrågas (*ibid.*). Trots detta så sker beslutsfattandet på de flesta arbetsplatser fortfarande till stor del enväldigt.

Feedback är en viktig när det gäller människors prestanda, och desto fler kanaler med precis och konstruktiv feedback personer har tillgång till, desto troligare är det att deras prestanda i arbetet förbättras (*ibid.*). Inom de flesta företag så läggs stor vikt vid den feedback som återfås på deras produkter och för feedback inom företaget så anser de flesta att feedback endast är nödvändigt från toppen och nedåt inom organisationen. Att inkorporera en företagskultur där feedback uppåt i organisationen uppmuntras kan medföra flera fördelar för företaget. Ledare och chefer blir mer villiga att ta emot och utvärdera tankar och förslag från sina anställda och ökad möjlighet till att positiva förändringar hos ledningen uppmärksammas av de anställda. Det får även en positiv effekt på beslutsfattandet och idag så uppskattas det att hälften av alla beslut inom företag misslyckas, mycket på grund av brist på engagemang och förankring hos de anställda (*ibid.*). Får de anställda möjlighet till att framföra feedback uppåt inom organisationen så minskar chansen för att ledningen ska ta fel beslut.

3.2 Corporate Social Responsibility

I följande text presenteras vad CSR innebär för organisationer, varför de engagerar sig inom CSR och vad konsekvenserna av CSR-arbete kan innebära. Begreppet triple bottom line presenteras som en uppföljning av begreppet CSR, varför begreppet uppkommit och vad det i praktiken innebär för en organisation.

3.2.1 Corporate social responsibility för organisationer

Förväntningar från intressenter är ofta en motiverande faktor för företag att engagera sig inom hållbarhetsfrågor. En annan motiverande faktor för företag att engagera sig inom hållbarhetsfrågor är att det ökar välmåendet hos de anställda och därmed gör dem mer lojala

mot sin arbetsgivare (Ligeti and Oravecz, 2009). Detta innebär inte enbart åtgärder som direkt påverkar de anställda, utan även aktiviteter som gynnar samhället i stort, vilket ger en "måbra-känsla" till de anställda, vilket får dem att känna att de bidrar till samhället genom sitt dagliga arbete. En del företag anser att hållbarhetsarbete endast är värdefullt om det inte ger en stor publicitet (*ibid.*). Dessa företag anser att diskretion är praktiskt eftersom att hållbarhetsarbetet då görs på mer frivillig basis (*ibid.*), och om hållbarhetsarbetet får för stor publicitet så kan hållbarhetsarbetet uppfattas som obligatoriskt, vilket kan innebära nackdelar för företagets verksamhet. Företagen menar också att det är etiskt korrekt (*ibid.*) att inte spendera resurser på att kommunicera ut sitt hållbarhetsarbete, utan istället använda resurserna till hållbarhetsarbetet direkt.

Andra företag anser att det är slöseri med resurser att inte kommunicera ut sitt hållbarhetsarbete (Grankvist, 2012). Det motiveras av att om hållbarhetsarbetet kommuniceras ut på ett ödmjukt och relevant sätt, så leder det till att intressenten får en förstärkt känsla av att ha gjort ett bra val. Hållbarhetsarbetet kanske inte påverkar försäljningen direkt, men det påverkar intressenternas syn på företaget. Studier (*ibid.*) visar på att konsumenter i allt högre utsträckning gör kopplingen mellan ett företags rykte och ett varumärkes rykte, och med det som bakgrund så menar Grankvist (2012) på att hållbarhetsarbete är bortslösat om det inte spenderas resurser på att kommunicera ut hållbarhetsarbetet till företagets intressenter.

Anställda som arbetar i linje med ett företags värderingar kan bidra till långsiktiga konkurrensfördelar för ett företag genom att framföra sina erfarenheter av företagets värderingar till externa intressenter utanför företaget (Chong, 2007). Anställda representerar därmed ett högt värde för företagets varumärke och det bör ligga i företagsledningens intresse att på bästa sätt utnyttja det värde som de anställda har potential att skapa.

3.2.2 Triple bottom Line

Uttrycket triple bottom line används för att beskriva att företag tillsammans med det finansiella resultatet på sista raden i bokslutet också bör redovisa det sociala och miljömässiga resultatet verksamheten fått under året (Elkington, 2004). Genom att inkludera dessa resultat så ges en betydligt bredare bild och därmed får läsaren en bättre förståelse av företaget.

Uttrycket triple bottom line myntades av John Elkington 1994 (Elkington, 2004), som en vidareutveckling på 1987 års rapport (World Commission on Environment and Development, 1987) från Brundtlandkommisionen där uttrycket corporate social responsibility (hållbarhet) lanserades för den breda massan. Elkington såg ett behov att utveckla termen och språkbruket från rapporten eftersom att han identifierade ett behov av att utveckla termen CSR så att det tilltalade företagen.

Enkelt förklarar är agendan bakom uttrycket TBL att företag inte enbart ska ha fokus på det ekonomiska värde de tillför samhället, utan företagen ska även fokusera på de miljömässiga och sociala värden de skapar eller förstör (Elkington, 2004).

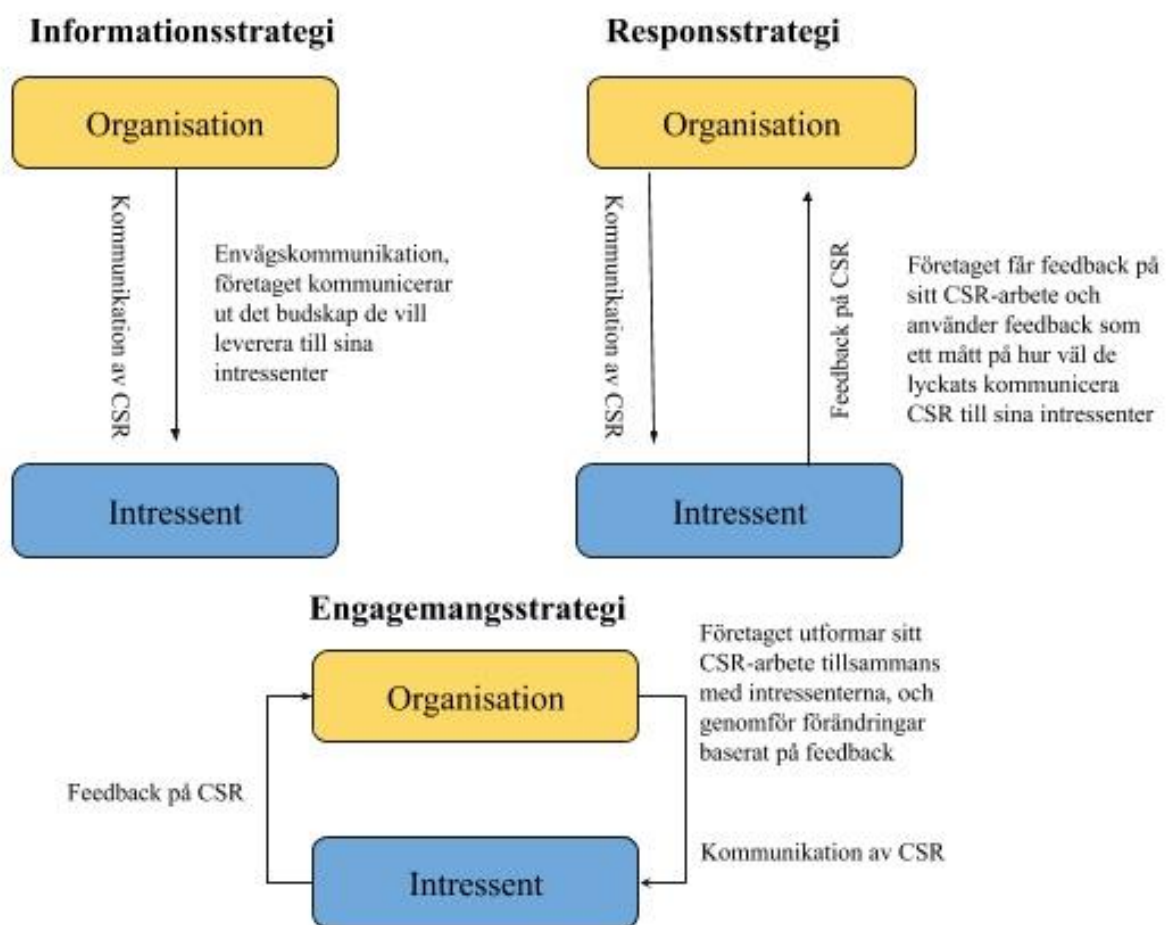
Praktiskt sett innebär det att finansiella resultatet på sista raden i bokslutet också bör redovisa det sociala och miljömässiga resultatet verksamheten fått under året. Genom att inkludera dessa resultat så ges en betydligt bredare bild och därmed förståelse av företaget (Grankvist, 2012).

Drivkraften bakom TBL är att förstå de förändringar som måste uppnås för att kunna bibehålla en hållbar världsekonomi, vilket Elkington uttalar som "en av de mest komplexa förändringar mänskligheten behövt förhandla kring" (Elkington, 2004: 3). Till skillnad mot andra

förändringar mänskligheten genomgått i historien, som exempelvis industrialismen, så är företagen i förarsätet och inte länders regeringar eller andra aktörer (Elkington, 2004).

3.3 Kommunikation av corporate social responsibility

Under 2000-talet så har företagens fokus på sina intressenter kommit att handla alltmer om att etablera långvariga relationer, och om ett företag ska överleva på lång sikt så måste företagen frekvent engagera sig i, och kommunicera med sina intressenter (Morsing and Schultz, 2006). Fokus har flyttats från att hantera sina intressenter till att utveckla relationen med sina intressenter, delaktighet och dialog har blivit en naturlig del i företagens arbete med att presentera bilden av sig själv (*ibid.*). I Figur 3 illustreras Morsings & Schultz (2006) tre olika strategier som organisationer kan använda sig av för att kommunicera ut CSR-arbete till sina intressenter; *informationsstrategi*, *responsstrategi* och *engagemangsstrategi*.



Figur 3. Kommunikation av CSR (illustration med inspiration från Morsing & Schultz (2006: 326).

Informationsstrategin består alltid av envägskommunikation, där företaget eller organisationen informerar sina intressenter om sitt CSR-arbete så objektivt som möjligt. Företaget försöker nå ut med informationen i form av pressmeddelanden och publicering i exempelvis tidningar och försöker på så sätt övertala sina intressenter att deras CSR-arbete är rimligt och fyller sitt syfte (*ibid.*). Detta för att på lång sikt kunna skapa en positiv bild av företaget och bygga lojalitet för företaget hos intressenterna. Morsing & Schultz (2006) anger att det är av stor vikt att företaget kommunicerar CSR-arbetet sammanhängande och informativt och skapar en uppfattning hos intressenterna som framställer företaget som trovärdigt och att det har goda intentioner.

Responsstrategin kommunicerar likt engagemangsstrategin med intressenterna, men skillnaden är att responsstrategin inte medför en förändring i företagets agerande, utan verkar istället för att förändra berörda intressenters uppfattning om företagets CSR-arbete (Morsing & Schultz, 2006). Därför måste företaget kommunicera ut relevant information och agera på ett sådant sätt att deras CSR-arbete accepteras av och engagerar berörda intressenter. Kommunikationen från intressenterna tolkas därmed som feedback där syftet är att ta reda på vad som accepteras och vad som inte accepteras av deras intressenter för att på sikt kunna leverera ett mer effektivt och förbättrat CSR-arbete. Kommunikationen är i huvudsak ensidig, och företagets roll är att övertyga intressenterna och få dem att acceptera företagets CSR-arbete. Den feedback företaget får används därmed främst för att stärka företagets egna bild av det CSR-arbete de utför.

Engagemangsstrategin utgår från att en dialog hålls med berörda intressenter där bägge parter uttrycker en vilja att förändras och anpassa sig i syfte att nå ett så bra CSR-arbete som möjligt (Morsing & Schultz, 2006). Till skillnad mot informations- och responsstrategin så försöker inte företaget övertyga sina intressenter om fördelarna med sitt CSR-arbete, utan istället arbeta tillsammans med dem, och göra ändringar i sitt arbete då det anses nödvändigt. Strategin bygger på att företaget inte anser att information och undersökningar inte är tillräckligt, utan ett lyckat CSR-arbete kräver även en dialog med intressenterna (*ibid.*). Förmågan till förändring hos både företaget och intressenterna kan ses som ett mått på hur väl strategin implementeras.

Företag kan ha flera tillvägagångssätt för etablera sitt CSR-arbete hos sina anställda. I Tabell 5 sammanfattas Mirvis (2012) beskrivning av engagemang hos anställda inom CSR-arbete med tre modeller; *transaktions-, relations- och utvecklingsmodellen*.

Tabell 5. Egen sammanställning baserad på Mirvis (2012) engagemangsmodeller för CSR

	Transaktionsmodell	Relationsmodell	Utvecklingsmodell
Kommunikationsmetod	Företaget skapar CSR-initiativ efter de anställdas önskemål.	Företaget engagerar sig tillsammans med sina anställda i ett gemensamt syfte	Företaget har fasta mål och arbetar för att nå dessa mål genom engagera och utveckla sina medarbetare
Företagets syn på berörda intressenter	Företaget ser sina anställda som "interna kunder" och strävar därmed efter att möta de anställdas efterfrågan	Företaget fokuserar på de anställdas egenskaper och möjligheter som kollektiv	Företaget engagerar inte bara anställda inom CSR-arbetet utan inkluderar alla företagets intressenter.
Fördelar	Genom att skraddarsy CSR-arbetet efter sina anställdas önskemål så når företaget ett starkt engagemang hos sina anställda.	Hela företaget engageras i ett gemensamt projekt som genomsyrar CSR-arbetet företagets kultur.	Den kommersiella aspekten inkluderas i CSR-arbetet, och får en större genomslagskraft genom anställdas samarbete med andra intressentgrupper.
Nackdelar	CSR-arbetet blir inte ett långsiktigt samarbete med samhället, och CSR-arbetet riskerar att inte få en tydlig förankring i samhället	Svårt att anpassa företaget efter ny information, eftersom det är tidskrävande att förändra en företagskultur.	Svårt att byta fokusområde, eftersom tidigare fokusområden riskerar av utomstående intressenter att uppfattas som bortglömda.

Transaktionsmodellen går något förenklat ut på att företaget ser sina anställda som “interna kunder” och går ut på att företaget får sina anställda engagerade inom CSR genom att möta de anställdas önskemål och anpassa sitt arbete efter önskemålen. Fördelen med transaktionsmodellen innebär att företaget kan skräddarsy sitt CSR-arbete och därmed kan förmedla det till de mest engagerade anställda för att få ett så starkt engagemang som möjligt (Mirvis, 2012). Nackdelen med transaktionsmodellen är att CSR-arbetet inte blir ett långsiktigt samarbete med samhället, utan arbetet bryts ned i en kedja av löst sammankopplade program och initiativ och om företaget inte kan falla tillbaka på en tydlig strategi för sitt CSR-arbete så riskerar det att arbetet istället uppfattas som PR (Mirvis, 2012).

Relationsmodellen fokuserar på vad de anställda har för egenskaper och möjligheter som kollektiv (Mirvis, 2012). Fördelarna med en gemensam plattform för CSR-arbete är att det är enkelt för de anställda att ta del av och bidra till arbetet. Genom att hela företaget engageras i ett gemensamt projekt så genomsyras också företagets kultur av CSR-arbetet. Problem kan uppstå då företaget säger sig stå för något och är engagerat i ett projekt, men sen faktiskt inte uppfyller det. Det kan även medföra utmaningar att anpassa företaget efter ny information, eftersom det är tidskrävande att förändra kulturen inom ett företag.

Utvecklingsmodellen för CSR-arbete inkluderar inte bara aktiva inom företaget, utan tar även med övriga intressenter i företagets “ekosystem”. I denna metod så tas den kommersiella aspekten med i CSR-arbetet och genom anställdas kontakter med andra intressentgrupper så genereras en större genomslagskraft i syftet CSR-arbetet väntas uppfylla (Mirvis, 2012). Utmaningar kan uppstå genom denna metod, speciellt om företaget tidigare haft ett fokus på exempelvis mänskliga rättigheter, och sedan skiftar fokus till miljöfrågor. Det tidigare fokusområdet kan då komma att få mindre betydelse, och intressenter som engagerat sig i företaget på grund av detta fokus, kan då uppleva att dennes intressen glöms bort och att företaget inte längre är progressivt i sitt CSR-arbete, utan hellre väljer ett annat beprövat koncept.

4 Empirisk Bakgrund

Kapitlet inleds med en beskrivning av statliga företag i Sverige och deras roll. Därefter följer en genomgång av den valda organisationen samt dess historia och slutligen redovisas ett antal tidigare studentarbeten inom samma ämne och deras slutsatser.

4.1 Statliga företag

Den svenska staten är en stor bolagsägare i Sverige. I dagsläget består statens bolagsportfölj av 46 bolag som antingen är hel- eller delägda (Näringsdepartementet, 2019). Regeringen har till uppdrag att förvalta de tillgångar som ägs av staten vilket inkluderar de statliga bolagen (Näringsdepartementet, 2017). Målet för regeringen med dessa bolag lyder enligt följande: “Det övergripande målet för regeringen är att bolagen ska skapa värde och i förekommande fall se till att de särskilt beslutade samhällsuppdragen utförs väl” (Näringsdepartementet, 2019: 2). Ett företag som ägs till 100 procent av staten agerar under samma lagstiftning som ett privatägt företag (Näringsdepartementet, 2017). Det som däremot skiljer företagen åt från andra är dess ägardirektiv. För samtliga företag där svenska staten har en majoritet gäller statens ägarpolicy 2017 (*ibid.*).

Denna policy utgör det ramverk som företagen ska agera inom. I policy står det skrivet att statligt ägda bolag ska agera ansvarsfullt för en långsiktig värdetillväxt. Företagen ska vara föredömen inom hållbart företagande och identifiera de hållbarhetsmål som företaget berör eller kan påverka av de 17 hållbarhetsmål från Agenda 2030 samt agera för att uppnå dem (Näringsdepartementet, 2017; Finansdepartementet, 2019). I policyn redogörs det även att företagen ska kommunicera sitt hållbarhetsarbete både internt och externt. Genom öppna hållbarhetsrapporter ska transparensen ökas så intressenter kan ta del av företagets arbete (Näringsdepartementet, 2017).

4.2 Sveaskog

“Vi jobbar på uppdrag av staten. Att sköta Sveriges skogar är ett stort ansvar. Utöver vår kärnverksamhet – som är att bruka skogen och sälja timmer, massaved och biobränsle – består vårt arbete av flera aspekter som tillsammans får skogen och Sverige att växa” (Sveaskog, 2019). Det är Sveaskogs presentation av företaget i en kortare sammanfattning. Sveaskog är ett av de aktiebolag som är helägt av svenska staten. Företaget har en vision och strategi som säger att *“Sveaskog ska visa vägen till ett hållbart samhälle. Som svenska folkets skogsbolag ska Sveaskog vara ledande i utvecklingen av ett hållbart skogsbruk för Sverige och världen. Vi ska visa att ett hållbart brukande är nyckeln för att skogen ska kunna fylla en viktig funktion för alla, för alltid.”* (*ibid.*). För att nå dessa mål har Sveaskog satt upp fem målsättningar för att förtydliga vad strategin innebär vilka presenteras i Tabell 6.

Tabell 6. Sveaskogs fem målsättningar att bli (Sveaskog, 2019, 18)

-
- Det mest lönsamma skogsföretaget på kort och lång sikt
 - Kundens främsta och kunnigaste partner
 - Ledande i innovation och effektivitet
 - Ledande inom hållbart skogsbruk
 - Förstahandsvalet för medarbetare och entreprenörer
-

Sveaskog AB grundar sig i tidigare domänverket som var en statlig myndighet och ägare till all statens markinnehav (Regeringskansliet, 2002). Idag är Sveaskog Sveriges största markägare med ett innehav på 4 miljoner hektar varav tre miljoner produktiv skogsmark. Det motsvarar 14 procent av hela Sveriges skogsmarker fördelat på 170 av landets kommuner (Sveaskog, 2018: 2). Antalet medarbetare är ca 840 personer som fördelas i både tätorter och glesbygder (*ibid.*). Företaget har certifierat hela skogsinnehavet enligt de två skogscertifieringarna FSC och PEFC (*ibid.*). Certifieringen är en del i företagets hållbarhetsarbete för att signalera ett hållbart skogsbruk enligt internationell standard. I miljömässiga hänsynstagande har företaget avsatt 20 procent av skogsinnehavet för naturvård. I företagets hållbarhetsrapport har Sveaskog identifierat 8 av de 17 hållbarhetsmål från Agenda 2030 där företaget kan bidra på mest relevant sätt och presenteras i Tabell 7.

Tabell 7. Hållbarhetsmål som Sveaskog kan bidra till på mest relevant sätt (Sveaskog, 2018, 31)

Hållbarhetsmål	Innebörd Agenda 2030	Sveaskogs beskrivning
5. Jämställdhet	Mål 5 är att uppnå jämställdhet, och alla kvinnors och flickors egenmakt.	Med ökad jämställdhet och mångfald breddas rekryteringsbasen och den framtida kompetensförsörjningen förbättras.
7. Hållbar energi för alla	Att säkerställa att alla har tillgång till tillförlitlig, hållbar och modern energi till en överkomlig kostnad.	Sveaskog producerar biobränsle som ger förnybar energi från skogen, uppläter mark för förnybar elproduktion i form av vindkraft och är en aktivt bidragande part fram framställning av tallolja som ingår i biobaserad diesel.
8. Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt.	Mål 8 är att verka för en inkluderande och långsiktigt hållbar ekonomisk tillväxt, full och produktiv sysselsättning med anständiga arbetsvillkor för alla.	Sveaskogs verksamhet bidrar till en levande landsbygd och ekonomisk tillväxt utanför storstäderna. Entreprenörernas kompetens är viktig för Sveaskogs f.r.m.ga att skapa effektiva processer och nöjda kunder.
9. Hållbar industri, innovationer och infrastruktur.	Mål 9 är att bygga upp en motståndskraftig infrastruktur, verka för en inkluderande och hållbar industrialisering och främja innovation.	Sveaskog prioriterar att delta i forskning och utveckling för att bidra till nya innovativa lösningar baserat på skogsråvara för att fasa ut användning av fossil olja och minska koldioxidutsläpp.
11. Hållbara städer och samhällen	Mål 11 är att städer och bosättningar ska vara inkluderande, säkra, motståndskraftiga och hållbara	Olika lösningar för att bygga större och högre i trä ökar och Sveaskog har identifierat partnerskap inom träbyggnation som ett fokusområde för framtida utveckling.
12. Hållbar konsumtion och produktion	Mål 12 är att främja hållbara konsumtions- och produktionsmönster.	Sveaskogs analys av flerdimensionellt värdeskapande ger insikter om negativ och positiv påverkan från verksamheten, och utgår ett verktyg för ytterligare effektiviserad virkesproduktion med högre positiv påverkan och ökad klimatnytta.
13. Bekämpa klimatförändringarna	Mål 13 är att vidta omedelbara åtgärder för att bekämpa klimatförändringarna och dess konsekvenser.	Skogen binder koldioxid, och mest binder den växande skogen. Sveaskog arbetar aktivt för att minska beroendet av fossila energikällor och har satt mål och handlingsplaner för att sänka de egna koldioxidutsläppen.
15. Ekosystem och biologisk mångfald.	Mål 15 är att skydda, återställa och främja ett hållbart nyttjande av landbaserade ekosystem, hållbart brukande av skogar, bekämpa ökenspridning, hejda och vrida tillbaka markförstöringen samt hejda förlusten av biologisk mångfald.	Sveaskog har som mål att skapa såväl mer biomassa som biologisk mångfald och kombinera ett lönsamt skogsbruk med ett ambitiöst naturvårdsarbete för att minska skogsbrukets negativa påverkan på ekosystemen.

Tabell 7 beskriver hur Sveaskog tolkar och arbetar med de hållbarhetsmål som tagits fram i agenda 2030. Hållbarhetsmålen ger en generell bild över vad målen ska uppfylla, och Sveaskog tolkar dessa mål genom att presentera konkreta riktlinjer för sin verksamhet. Genom att presentera sin egna tolkning så blir det för läsaren tydligt vad Sveaskog önskar uppnå med arbetet kring hållbarhetsmålen från agenda 2030.

4.3 Tidigare studentarbeten

Ämnet CSR och intern kommunikation har studerats av flera studenter på olika universitet i Sverige. I Tabell 8 sammanfattas deras syften och slutsatser som kan komma att ha betydelse för det här kandidatarbetet. Dessa studentarbeten går att ta del av i Bilaga 3.

Tabell 8. Sammanställningar syfte och slutsatser från tidigare studentarbeten

Författare	Syfte	Slutsatser
Eklund & Shalizi. 2017	Undersöka hur anställda i ett företag med en tydlig hållbarhetsprofil upplever den interna kommunikationen av social hållbarhet	Anställda upplever att begreppet social hållbarhet är diffust och den interna kommunikationen av begreppet är inte tydligt hos företaget.
Larsson & Persson. 2016	Syftet är att få förståelse för hur chefer leder hållbarhetsarbete och motiverar de anställda genom utbildning och att jobba med frågor som rör uppförandekoden.	Ledarens engagemang är en viktig komponent för att medarbetarna ska bli motiverade att utföra en uppgift som utgår ifrån hållbarhet. Uppföljning av hållbarhetsutbildning är nödvändig för att kunskaperna ska bibehållas.
Joelsson & Sundberg. 2017	Undersöka volvokoncernens "företagsuniversitet", som erbjuder utbildningsmöjligheter till företagets anställda och förmår de anställda att anamma företagets principer.	Företagsuniversitetet kan tolkas som en gemensam kommunikationsfunktion för koncernen. Problematiskt att nå en samsyn inom koncernen och information måste kommuniceras på ett sätt som ger samma betydelse för alla.
Beresneva. 2018	Hur medvetna är de anställda om företagets CSR-arbete och vilka effekter har CSR-arbete på medarbetarnas motivation.	Det finns en koppling mellan CSR och motivation hos medarbetarna, och hur stark kopplingen är beror bland annat på intresse, medvetenhet och känsla av tillhörighet hos medarbetarna.
Järnström, Karlsson, Widén. 2012	Identifiera faktorer som påverkar intern miljökommunikation enligt tidigare akademisk litteratur samt hos industriellt yrkesverksamma individer.	Studien framhäver att det empiriska materialet stödjer de faktorer som framkommer i teorin. Bland annat ska information om ämnet framgå via en kommunikationskanal med hög informationsvärde samt att företagskulturen kan ha stor påverkan.

5 Empiri

Kapitlet inleds med en beskrivning av respondenterna i studien. Sedan presenteras deras svar på frågorna som ställdes i intervjun. Teman och frågor i intervjun utgör rubrikerna i empirikapitlet.

I empirikapitlet så presenteras den empiri som samlats in genom intervjuer med fem personer som är verksamma inom Sveaskog. Empirin presenterar bland annat respondenternas syn på begreppet hållbarhet (CSR), deras erfarenhet av hållbarhetsarbete, hur intern kommunikation sker inom Sveaskog och hur de upplever förutsättningarna för uppåtgående kommunikation inom organisationen.

I studien intervjuades fem personer som är anställda av Sveaskog. I Tabell 9 presenteras samtliga respondenter och deras yrkesroll.

Tabell 9. Sammanställning av respondenterna och deras bakgrund

Namn	Ålder	Stationerings- ort	Yrkestitel	Tid som områdes- ansvarig	Arbetsuppgifter
Tor Karlsson	54 år	Storuman	Områdesansvarig	10 år	Planering av skogliga åtgärder såsom gallring slutavverkning och röjning. Visst vägensvar samt representant i två älgskötselområden.
Andreas Älgamo	22 år	Överkalix	Områdesansvarig	1 år	Avverkningsplanering.
Micael Nilsson	34 år	Överkalix	Områdesansvarig	1,5 år	Avverkningsplanering, samråd med rennäringsen och naturvärdesbedömning
Anna-Lena Persson	48 år	Överkalix	Områdesansvarig	5 år	Avverkningsplanering, samråd med rennäringsen, planering och kontakt med maskin- och röjarlag.
Hanna Persson	31 år	Malå	Områdesansvarig	1,5 år	Planering av skogliga åtgärder, taktisk planering, samråd med rennäringsen och viss kontakt med samhället, exempelvis med skolor.

Samtliga respondenter i Tabell 9 innehar titeln områdesansvarig och arbetar i huvudsak med avverkningsplanering av Sveaskogs egna skogsinnehav. Några av respondenterna har så kallade tillika-uppgifter och innebär att var och en har en eller flera arbetsuppgifter som personen ansvarar för, det kan till exempel vara vägensvar, ansvarig för samråd med samebyar eller ansvarig för så kallade vedkontrakt (försäljning av ved till privatpersoner). De fem områdesansvariga arbetar inom resultatområden Västerbotten och Norrbotten.

I inledningen av intervjun så gjordes en kort presentation av ämnet corporate social responsibility, som översatts till begreppet hållbarhet då det oftast talas om samma ämne när de två begreppen nämns. Begreppet hållbarhet används även i intervjun eftersom det är ett begrepp som Sveaskog själv använder.

5.1 Vad är de anställdas uppfattning om hållbarhet?

Respondenterna fick frågor om hur de uppfattade begreppet hållbarhet och hur de uppfattade begreppet hållbarhet kopplat till Sveaskog (samtliga ställda frågor till respondenterna återges i Bilaga 1). I Tabell 10 redovisas en kort sammanfattning av respondenternas svar på frågor ställda under intervjun.

Tabell 10. Respondenternas uppfattning hållbarhet

Namn	Uppfattning av hållbarhetsbegreppet	Har din syn på hållbarhetsarbete förändrats under din tid som anställd?
Tor Karlsson	Balanserat och långsiktigt skogsbruk med rimliga avverkningsvolymen över tid.	Nej. Berättar att frågan diskuteras oftare idag och uppger att han fått en större förståelse för ämnet som helhet.
Andreas Älgamo	Långsiktigt arbete.	Nej.
Micael Nilsson	Ekonomiskt försvarbar verksamhet, långsiktighet och att skapa bättre förutsättningar för framtiden.	Nej.
Anna-Lena Persson	Att inte överutnyttja tillgängliga resurser och att "ha kvar aktivitet på orten".	Nej. Berättar att hon är mer medveten om ämnet då ämnet ofta diskuteras i media och samhället i stort.
Hanna Persson	Att bruka skogarna ansvarsfullt, att satsa på de sociala effekterna utåt mot samhället och internt på Sveaskog och att skapa långsiktig tillväxt i skogen.	Nej. Uppger däremot att hon fått en större förståelse för ämnet och Sveaskogs hållbarhetsarbete.

En gemensam faktor för alla respondenterna är att de framförallt kopplar begreppet hållbarhet till ett hållbart brukande av skogen. De nämner att hållbart skogsbruk innebär att skogen brukas långsiktigt och att de resurser skogen erbjuder inte överutnyttjas. Nilsson nämner specifikt storleken på skogsinnehavet där han säger att vi ska lämna mer eller minst lika mycket skog efter oss än vad vi har idag. Två av respondenterna nämner att det är viktigt med en social hållbarhet, där Sveaskogs arbete ska ge tillbaka till den lokala orten. Samtliga respondenter nämner att arbetstillfällena har stor betydelse för de små orter som de bor och arbetar i, men också att Sveaskog tar hänsyn till andra lokala intressenter inom samma område. Intressenter som nämns är förutom lokalbefolkningen även de samebyar som bedriver rennärlingsverksamhet inom det område de är verksamma på. H. Persson och Nilsson nämner att begreppet hållbarhet även innefattar ett långsiktigt ekonomiskt tänk som svar på frågan vad hållbarhet betyder för dem. H. Persson nämner exempelvis att det är viktigt att skogen brukas ansvarsfullt, men att skogsbruket också ska vara lönsamt.

Ingen av de intervjuade personerna ansåg att deras syn på hållbarhetsarbete förändrats nämnvärt under deras tid som anställda på Sveaskog. H. Persson och Karlsson menar däremot i sitt svar på frågan att de fått en större förståelse för frågan i helhet samt förståelse för Sveaskogs sätt att hantera hållbarhetsfrågor. H. Persson berättar att hon tidigare ansett begreppet hållbarhet varit något abstrakt, men att betydelsen av vad begreppet innebär blivit mer konkret under hennes tid som anställd på Sveaskog. Karlsson är den person som varit anställd på Sveaskog längst av alla respondenter, och Karlsson lyfte fram att hållbarhet idag diskuteras oftare mellan kollegor jämfört med hur det var förr och nämner även att det är ett bra klimat för diskussion på sitt lokalkontor. En av respondenterna, A. Persson, anser inte att hennes syn på hållbarhet förändrats under tiden som anställd, men nämner att hon fått en större förståelse för frågan då den typen av frågor och andra miljöfrågor fått större utrymme i media och i samhället.

5.2 Varför vill en anställd arbeta hållbart?

Respondenterna fick frågor om vad som motiverade dem till att arbeta med hållbarhet inom sina arbetsuppgifter och om hållbarhet var en viktig faktor i val av arbete. I Tabell 11 redovisas en kort sammanfattning av respondenternas svar.

Tabell 11. Respondenternas svar på frågor om motivation och hållbarhet som faktor i val av arbete

Namn	Vad motiverar dig till att vilja arbeta med hållbarhet?	Var hållbarhet en viktig faktor i val av arbete?
Tor Karlsson	En drivande faktor är att få vara med och forma skogen och att lämna ifrån sig en bättre skog än den han först kom till.	Inte från början, men har blivit viktigare när "man ser helheten".
Andreas Älgamo	Att bidra till ett hållbart samhälle och ha en liten påverkan på miljön.	Inte direkt, men var viktigt med ett långsiktigt arbete.
Micael Nilsson	Att inte påverka miljön negativt och att lämna ett så litet avtryck i naturen som möjligt.	Ja, bland annat för att hålla glesbygden levande så är det viktigt att sköta skogen långsiktigt.
Anna-Lena Persson	Att lämna ett så litet avtryck som möjligt på miljön, både i naturen och på kontoret i form av tex. sopsortering.	Nej, det var inte därför hon valde att arbeta på Sveaskog.
Hanna Persson	Att arbeta med något som gör något gott för samhället och klimatet.	Till viss del, vid val av utbildning och senare arbete så var det viktigt att arbeta i en bransch som var framtidssäker.

Nilsson och A. Persson nämner att det är viktigt att lämna ett så litet avtryck i natur och miljön som möjligt när de planerar och utför sitt arbete. Nilsson svarar med ett konkret exempel på detta och varför det är viktigt att ta hänsyn till natur och miljö, då han nämner att det är viktigt att hänsyn tas till bäckar och vattendrag, då dessa annars riskerar att förstöras och drabba fiskpopulationen över en lång tid framöver. Den miljömässiga aspekten nämns av fyra av fem respondenter och en respondent, Karlsson, nämner att en drivande faktor till att arbeta hållbart är att få vara med och forma skogen och kunna lämna efter sig en bättre skog än vad den först kom till.

När vi frågar respondenterna om hållbarhetsarbete var en viktig faktor vid valet av arbete gavs delade svar på frågan. Älgamo, H. Persson och Nilsson menar samtliga att det var en viktig faktor att arbeta med hållbarhet, men med olika argument. Nilsson säger att det spelade en viktig roll för att kunna fortsätta bo kvar i glesbygden och om skogen sköts rätt menar han att den kommer skapa arbetstillfällen i glesbygden. För H. Persson var det viktigt att jobba med något som känns “stimulerande och utvecklande och att det är säkert även i framtiden”.

Ingen av de intervjuade personerna anger att de genomfört utbildning specifikt för hållbarhetsarbete. Älgamo anger att han inte tagit del av någon utbildning, eftersom att han varit anställd på Sveaskog en relativt kort tid. Älgamo är positivt inställd till utbildning, både som helhet och inom hållbarhet och berättar att han gärna tar del av utbildning i framtiden. En annan respondent, H. Persson, anser inte att hon tycker den sortens utbildning ligger på hennes bord men är positiv till exempelvis ett informationstillfälle om hållbarhet.

H. Persson anger även att hon tror att hållbarhetsarbete är inbakat i hennes arbetsuppgifter och att hon därmed arbetar med hållbarhet på det sättet. Tre av respondenterna nämner naturvärdesbedömningar som svar på frågan om de tar del av utbildning inom hållbarhet, och Nilsson anger att han deltar i utbildning om naturvärdesbedömning vid uppskattningsvis 1-2 gånger per år.

5.3 Intern kommunikation

I intervjun ställdes frågor om respondenternas uppfattning om intern kommunikation inom Sveaskog. En kort sammanfattning av deras svar redovisas i Tabell 12.

Tabell 12. Respondenternas svar gällande kommunikation av information och erfarenheter av uppgående kommunikation

Namn	Hur tar du helst emot information om exempelvis hållbarhetsarbete?	Får du gehör för tankar och idéer framförda till ledningen?	Skulle du vilja vara med och påverka hållbarhetsarbetet på Sveaskog?
Tor Karlsson	Via intranätet Roten.	Ja, upplever en öppen kultur och att det är högt i tak för att framföra sitt budskap.	Känner att han redan är delaktig och är med och påverkar hållbarhetsarbetet.
Andreas Älgamo	Samtal över telefon eller skype.	Känner att han kan framföra sitt budskap till närmsta chef, men har inte märkt någon respons från högre ledning.	Uttrycker en vilja att vara med och påverka mer.
Micael Nilsson	Via intranätet Roten.	Nej, berättar att han har möjlighet att framföra sitt budskap men upplever att “koncernledningen är väl lite för långt bort för mig på golvet”.	Är positiv till att vara med och påverka mer, men har förtroende för de personer som besitter spetskompetens och som idag arbetar med dessa frågor.
Anna-Lena Persson	Helst via samtal öga mot öga eller via mail.	Upplever ett öppet klimat, men har inget konkret exempel.	Är gärna med och påverkar, men berättar att hon inte anser att det finns tillräckligt med tid för att engagera sig mer.
Hanna Persson	Via mail.	Ja, i det stora hela.	Ja, om hon känner att hon har kompetens inom frågan och kan bidra med något.

Samtliga respondenter nämner att traditionella kommunikationskanaler som samtal personer emellan, mail och samtal genom telefon, skype och lync är de sätt som de vanligen kommunicerar på hos Sveaskog. De nämner även att Sveaskog har ett internt "facebook" kallat Yammer, där anställda kan kommunicera med sina medarbetare via olika grupper. Sveaskog har även ett intranät kallat Roten, där både intern information och mer allmän information publiceras, exempelvis pressmeddelanden.

Tre av respondenterna anger att de helst tar emot information som är adresserad till de själva, via mail, telefon eller öga mot öga. Respondenterna som föredrar dessa kommunikationskanaler anger att de tycker den är mer direkt och att mailen är något de går igenom ofta. De anger även att de anser att information publicerad på deras interna kommunikationskanaler Yammer och Roten inte är lika högt prioriterad, och att information publicerad där löper risk att försvinna. Nilsson och Karlsson upplever det motsatta, och anger att de hellre tar emot information via intranätet. Nilsson tycker det är en bra kommunikationskanal eftersom den är lättåtkomlig via app och att den används som startsida på arbetsdatorn. Karlsson föredrar intranätet, Roten, eftersom att han tycker den fungerar bra som kanal för information om hållbarhet, och anger att om han har följdfrågor på den publicerade informationen så kan han enkelt vända sig direkt till källan för ytterligare information. Karlsson upplever även att mail tenderar att försvinna, och föredrar därmed intranätet roten som källa till information.

H. Persson beskriver ett exempel på när hon upplevt att den uppåtgående kommunikationen varit lyckad. I exemplet så förklaras ett problem med att nå uppsatta avverkningsmål, dels på grund av höga volymer och dels på grund av problem i samråden med berörda samebyar som bedriver verksamhet på samma område. H. Persson berättar att hon upplevt att ledningen för Sveaskog tagit till sig detta problem och att ledningen fått större förståelse för de problem H. Persson beskriver, och att ledningen därefter tillsatt extra resurser för att kunna lösa problemen.

Som svar på frågan om respondenterna vill vara med och påverka Sveaskogs arbete så är alla respondenterna positiva till att vara med och påverka, men frågan om hållbarhet upplever flera av dem att de inte är tillräckligt insatta i, eller hellre lämnar över frågan till personer som innehar spetskompetens inom ämnet. Två av respondenterna, A. Persson och H. Persson berättar att de i mån av tid gärna är med och påverkar i frågor som berör deras lokalområde, att antingen arbeta för att stärka den lokala orten eller att stärka arbetet kring samråd med samebyar.

6 Analys

I analyskapitlet kopplas det empiriska materialet samman till det teoretiska ramverk som beskrivits i teorikapitlet. Kapitlet analyserar områdena kommunikation, corporate social responsibility och kommunikation av corporate social responsibility

Analyskapitlet följer strukturen från teorikapitlet, där den insamlade empirin analyseras med den tidigare presenterade teorin som bakgrund.

6.1 Kommunikation

Kommunikation inom ett företag, sättet det kommuniceras på och hur respondenterna upplever kommunikationen analyseras genom tidigare presenterade teorier och presenteras under rubrik 6.1.1 och 6.1.2. Under första rubriken, 6.1.1 analyseras empirin genom användning av Fiskes kommunikationsmodell för att förklara likheter i respondenternas svar. Under rubriken Intern kommunikation, 6.1.2 så analyseras empirin enligt tidigare presenterade teorier om kommunikation inom en organisation. Texten i 6.1.2 fokuserar på hur effektiv intern kommunikation kan stärka ett företags hållbarhetsarbete.

6.1.1 Fiskes kommunikationsmodell

I Fiskes modell av kommunikation benämns kulturen som en starkt bidragande faktor till de referent som individer har (Fiske, 1990). I Andersen och Skjoett-Larsen (2009) arbete nämner de att det inte finns specifik uppfattning om vad begreppet hållbarhet innebär. Trots detta framkommer det i frågan om de anställdas uppfattning av hållbarhet att fyra av fem respondenter nämner begreppet långsiktighet. Därmed kan Fiskes teori styrkas eftersom de anställda alla har samma tjänst inom samma organisation. Företagskulturen behöver inte vara medveten men de anställda tar del av den oavsett och skapar därmed en likartad kommunikation till andra.

6.1.2 Intern kommunikation

Samtliga respondenter uttrycker en vilja att vara med och påverka hållbarhetsarbetet inom Sveaskog, vid mån av tid och om de anser sig besitta kompetens nog för att kunna bidra till arbetet. Om Sveaskog använder sig av sina anställda för att utveckla sitt hållbarhetsarbete så skulle de enligt Tourish (2005) teori om uppåtgående kommunikation kunna få en större förankring och engagemang av sitt hållbarhetsarbete hos sina anställda, då teorin visar på att människor är mer engagerade och troliga att ställa sig bakom ett beslut om de fått vara med och påverka arbetet. Respondenterna uttrycker även en positivitet till utbildning inom ämnet hållbarhet, vilket kan tolkas som att respondenterna besitter en vilja till att utvecklas. Enligt Tengblad (2010) så krävs det att individerna har en vilja att utvecklas för att vara delaktiga och villiga till att utveckla ett företags arbete, och eftersom respondenterna uttrycker en sådan vilja, så får det anses att Sveaskog har goda möjligheter till förankring och engagemang av sitt hållbarhetsarbete hos sina anställda.

6.2 Corporate social responsibility

Sveaskog har en tydlig profil för sitt hållbarhetsarbete, och kommunicerar ut sitt hållbarhetsarbete till sina intressenter genom sina anställda och via olika mediekkanaler, som exempelvis pressmeddelanden, på sin hemsida och genom en årlig hållbarhetsrapport. Grankvist (2012) menar på att ett effektivt hållbarhetsarbete medför flera fördelar, att företaget

får ett bättre rykte hos sina intressenter, och att intressenterna får en förstärkt känsla av att ha gjort ett bra val. I intervjun så ställdes respondenterna frågan om hållbarhetsarbete var en viktig faktor vid val av arbete, där endast en respondent svarade att det var en viktig faktor. Samtliga respondenter anger däremot att de fått en större förståelse för begreppet hållbarhet och uttrycker även ett förtroende för Sveaskogs hållbarhetsarbete. Att de uttrycker ett förtroende kan anses stämma överens med Grankvists teori om att hållbarhetsarbete förstärker intressentens känsla om att ha gjort ett bra val, i det här fallet att ta anställning på Sveaskog. Frågor om respondenternas välmående på arbetsplatsen och lojalitet till sin arbetsgivare ställdes inte, men flera respondenter uttryckte sig överlag positivt om Sveaskog som arbetsgivare, exempelvis Karlsson som berättar att "jag har världens bästa jobb, på alla sätt och vis". Denna positivitet som flera av respondenterna uttrycker stämmer väl överens med Ligeti & Oravec (2009) teori om att effektivt hållbarhetsarbete leder till ökat välmående och lojalitet bland anställda.

Respondenterna relaterar för det mesta till den miljömässiga aspekten när de tillfrågas vad hållbarhet betyder för dem. Begreppet hållbarhet innefattar förutom ett hållbart miljötank även att verksamhet ska bedrivas ekonomiskt hållbart och bidra med förutsättningar för social hållbarhet (Andrews & Granath, 2012). Att de relaterar främst till den miljömässiga aspekten av hållbarhetsbegreppet är väntat eftersom det främst är den aspekten som lyfts fram då begreppet hållbarhet får utrymme inom skogsbranschen. Social hållbarhet anger respondenterna främst till att skogsbruket ska fungera i samklang med lokalsamhället, och eftersom de intervjuade personerna bor och verkar i glesbygd så anser dem att det är viktigt att Sveaskog bidrar till en levande landsbygd.

Två respondenter uppger att de utanför arbetet får frågor om Sveaskogs skogliga åtgärder och sätt att arbeta. Svaret de angett grundar sig på följdfrågor som uppkommit under intervjun, och därmed har inte alla respondenter berättat hur ofta de hamnar i eller hur de agerar i den typen av situationer. Respondenterna nämner då att de känner sig trygga i att förklara varför Sveaskog gjort dessa åtgärder, eftersom de anser sig vara väl införstådda i situationen. Detta tyder på att anställda i Sveaskog delar deras värderingar, och att Sveaskog på ett bra sätt nyttjar de anställda som resurs i denna typ av frågor, och därmed även får konkurrensfördelar enligt den teori Chong (2007) presenterar, att anställda som delar företagets värderingar är en viktig resurs som kan ge konkurrensfördelar.

6.3 Kommunikation av CSR

Ingen av respondenterna uppger att de är idag är med och utformar Sveaskogs hållbarhetsarbete. En av respondenterna, Karlsson, anser att han är med och påverkar hållbarhetsarbetet men inte genom konkret arbete, utan uttrycker istället en känsla av delaktighet. Eftersom respondenterna inte anger att de medverkar till att utforma hållbarhetsarbetet så kan Sveaskogs kommunikation av CSR antas följa Morsing & Schultz *informationsstrategi* (2006), åtminstone när kommunikation av CSR-arbetet sker till den intressentgrupp som respondenterna tillhör. Informationsstrategin är en del av Morsing & Schultz teori om kommunikation av CSR, och är i grunden en envägskommunikation där företaget kommunicerar det budskap som de själva anser vara det bästa alternativet (*ibid.*). Respondenterna uttrycker även ett förtroende för Sveaskogs hållbarhetsarbete, vilket pekar på att strategin är lyckad, då implementering av informationsstrategin idealiskt leder till att skapa en positiv bild av företaget och ett ökat förtroende hos berörda intressenter. (*ibid.*)

Samtliga respondenter var väl medvetna om att Sveaskog arbetar med hållbarhetsfrågor, även om den faktiska definitionen på vad arbetet innebär inte var förankrat hos respondenterna i denna studie. Vilken engagemangsmodell för hållbarhetsarbete som Sveaskog arbetar efter

enligt Mirvis (2012) teorier om engagemang hos anställda är svårt att definiera enligt den empiri som samlats in under studien. Utvecklingsmodellen är den modell som får anses vara närmast, då Sveaskog har fasta mål (Sveaskog, 2019) gällande sitt hållbarhetsarbete som de strävar mot, och engagerar sina anställda för att nå dessa mål. Sveaskog samarbetar även med andra intressentgrupper i sitt hållbarhetsarbete, vilket stämmer överens med Mirvis förklaring av utvecklingsmodellen.

7 Diskussion

Diskussionen bygger på studiens introduktion, den teori som presenterats i kapitel 3 och en vidareutveckling av analyskapitlet i relation till andra studier.

Hållbarhetsarbete är idag en viktig del för de flesta större företag, då samhället i allt större grad ställer krav på företagen att inte ha en negativ påverkan på miljön. För ett företag i Sveaskogs storlek så är det dessutom sedan 2017 lagstadgat att varje år göra en hållbarhetsredovisning. Inom skogsbranschen så är ämnet hållbarhet en ständigt aktuell fråga, inte minst under 2019 då uppropet Vår skog ifrågasatte det avkastningskrav som svenska staten har från Sveaskog, vilket kan ses som kritik mot Sveaskogs sätt att bedriva skogsbruk, att brukandet av skogen inte är hållbart.

7.1 Resultatdiskussion

Förutom långsiktighet så nämner flera respondenter skogsbruk när vi frågar om deras uppfattning av begreppet hållbarhet. Exakt vad de säger skiljer sig åt men där skulle kulturen inom organisationen kunna ha en stor påverkan. Skillnaderna i detta fallet är däremot att valet av respondenter härleds ur företaget Sveaskog. Med den bakgrunden kan respondenterna tappa fokus från sina egna tankar och rikta svaren mot skogsbruket eftersom deras anställning på Sveaskog är orsaken till varför dessa personer intervjuades.

7.2 Corporate social responsibility

Begreppet corporate social responsibility, eller hållbarhet som det kallats i studien har ingen allmänt vedertagen definition (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009), och är heller inte ett förankrat begrepp vilket gör det till ett komplext begrepp. Komplexiteten återspeglas i de svar respondenterna i studien återgett på frågan “när du hör ordet hållbarhet, vad tänker du på då?”, där respondenterna i första hand kopplade begreppet till hållbart skogsbruk. Eftersom att respondenterna är aktiva inom skogsbranschen är det en logisk koppling att göra, och respondenterna har heller inte genomfört någon utbildning eller dylikt i sitt arbete där begreppet förtydligats om vad det i praktiken för respondenterna faktiskt innebär.

Respondenterna ställer sig positiva till att lära sig mer om hållbarhetsarbete genom exempelvis utbildning, och berättar även att de kan tänka sig delta i utformningen av Sveaskogs hållbarhetsarbete, åtminstone då det är relevant för dem i tjänsten. Detta är en resurs som skulle kunna gagna Sveaskogs arbete, vilket bland annat förklaras av Tourish (2005), att medarbetare på ett företag är mer engagerade och troliga att ställa sig bakom ett beslut, om de själva fått vara med och påverka beslutsfattandet. Morsing & Schultz (2006) menar på att företag bör utveckla relationen med sina intressenter snarare än att hantera dem. Intressenten är i det här fallet de anställda på Sveaskog, och i frågan om respondenternas syn på hållbarhet förändrats under deras anställningstid så berättar dem att synen inte förändrats nämnvärt. Med Morsing & Schultz teori som bakgrund så kan Sveaskog som arbetsgivare få ett bättre resultat av sitt hållbarhetsarbete om de engagerar sina anställda ytterligare och på så sätt ger en förstärkt känsla av delaktighet hos de anställda. Enligt den empiri som samlats in under studien så arbetar Sveaskog enligt Morsing & Schultz informationsstrategi när de kommunicerar sitt budskap. Om de istället skulle arbeta enligt den strategi som av Morsing & Schultz beskriver som engagemangsstrategi så skulle det kunna leda till en förstärkt känsla av delaktighet, eftersom de anställda i större grad fått vara med och påverka hållbarhetsarbetet, och därmed får en förstärkt känsla av delaktighet, styrks av Tourish (2005) teori om uppåtgående kommunikation.

En av respondenterna, H. Persson berättar att hon i sin vardag ibland får frågor om Sveaskogs arbete, där frågorna kan handla om exempelvis en utförd avverkning inom lokalområdet. En större kunskap om företagets hållbarhetsarbete skulle kunna vara till gagn i den typen av situationer, då sändaren av budskapet har ytterligare kunskap att förmedla och på så sätt kan ge mottagaren ett tydligare budskap. Situationen visar även på vikten av den sociala aspekten av hållbarhetsarbete. Kommunikation av hållbarhetsarbetet till samhället, som i det här fallet är lokalbefolkningen, har betydelse eftersom den berörda intressentgruppen annars riskerar att uppfatta hållbarhetsarbetet som tomma ord, ett begrepp kallat "greenwashing".

7.3 Intern kommunikation

Hur Sveaskog kommunicerar sitt hållbarhetsarbete rent praktiskt till sina anställda har inte framkommit av den empiriska studien. Genom intervjuerna så har det framkommit att Sveaskog har ett intranät kallat Roten och ett internt "facebook" kallat Yammer som används för kommunikation i allmänhet. De intervjuade respondenterna har inte uppgett i vilken omfattning meddelanden som relaterar till hållbarhet kommuniceras ut, och hur respondenterna helst tar emot information gällande hållbarhet skiljer sig åt. Endast två av respondenterna anger att intranätet är den kanal som de helst tar emot information om hållbarhet genom. Det talar däremot inte mot intranätet som effektiv kanal för den typen av information, eftersom urvalet är så pass litet. Frågan respondenterna fick var "hur tar du helst information om hållbarhet?" och det är möjligt att resultatet skulle kunna varit annorlunda bland respondenterna ifall frågan ställts med en annan formulering. Genom att ställa frågan till fler personer så skulle också ett bättre urval fås, vilket skulle kunna ge ett tydligare svar på om intranätet är en effektiv kanal för att kommunicera ut information om hållbarhet.

Intern kommunikation ska enligt Spitzer & Swidler uppfylla tre mål för att anses vara lyckad (Spitzer & Swidler, 2003). Kommunikationen ska accepteras av alla deltagande parter, budskapet ska vara motiverande och slutresultatet ska leda till en förbättring. Om dessa mål uppfylls så kan det leda till ökad tillfredsställelse hos de anställda, och på sikt ökad tillfredsställelse hos den externa intressenten (*ibid.*). Det är av stor vikt att den interna kommunikationen är lyckad, eftersom de anställda inom en organisation annars riskerar leverera ett budskap till en extern intressent med felaktig eller missvisande information. Sådan information kan skada företagets anseende hos en extern intressent. För ett företag som Sveaskog som bedriver verksamhet i mindre orter i glesbygd så är det viktigt att inte stöta sig med lokalbefolkningen. Med det som bakgrund så är det av stor vikt att korrekt information når företagets anställda som arbetar på dessa mindre orter, då dessa är ansiktet utåt för företaget, och om de anställda levererar ett felaktigt budskap till externa intressenter på orten så kan det leda till negativa konsekvenser för företagets verksamhet.

8 Slutsatser

I det sista kapitlet så presenteras studiens slutsats genom att belysa syftet och avslutas med en redogörelse av metodvalsreflektion och förslag till fortsatta studier.

8.1 Reflektioner

Syftet med studien var att identifiera de faktorer som motiverar en medarbetare inom en organisation till att arbeta med hållbarhetsfrågor (CSR), medarbetarnas uppfattning om det befintliga hållbarhetsarbetet och hur hållbarhetsarbetet kommuniceras inom organisationen. Data samlades in genom semistrukturerade intervjuer med fem områdesansvariga inom företaget Sveaskog.

Tidigare studier inom området har ofta fokuserat på hur personer med ledande roller inom en organisation arbetar med hållbarhet. Fokus i dessa studier har handlat mycket kring motivation och ledarskap, vilket vi också uppfattat som centrala begrepp inom litteratur som berör organisationslära. Inom de studier som berör begreppet CSR och hållbarhet som vi tagit del av så har medarbetarens roll och perspektiv efterfrågats som förslag på vidare studier. Därför skapades intresse för att ta reda på hur anställda utan chefsbefattningar arbetar och uppfattar arbete och kommunikation kring hållbarhet. En organisation måste byggas inte bara uppifrån och ner, utan även nerifrån och upp och därför kan inte medarbetarens roll ignoreras, om ett företag ska kunna uppnå ett effektivt hållbarhetsarbete. Ett ämne som hade kunnat komplettera denna studie ytterligare är motivation och hur ett företag bäst arbetar med motivation, men på grund av tidsaspekten för arbetet så fick ämnet motivation till stor del uteslutas.

En slutsats som kan göras utifrån resultatet av studien är att medarbetare på Sveaskog är medvetna om begreppet hållbarhet och att Sveaskog har ett hållbarhetsarbete, men att det råder en otydlighet kring vad arbetet faktiskt innebär. Arbete med hållbarhet ingår inte konkret i respondenterna i denna studies arbetsuppgifter, varpå det inte heller prioriteras i respondenternas dagliga arbete. Ett intresse finns för hållbarhetsarbete, och ingen respondent uttrycker sig negativt om Sveaskogs hållbarhetsarbete, vilket kan ses som en indikation på att Sveaskog utför ett lyckat hållbarhetsarbete.

Begreppet hållbarhet, eller CSR som det i studien även refererats som, är ett komplext begrepp som inte har en tydlig definition. Därför kan det heller inte förväntas att respondenterna ska ha god kännedom om begreppet. Eftersom de främst kommer i kontakt med begreppet genom sitt arbete inom skogsbranschen är det därför väntat att begreppet för respondenterna framförallt innebär en koppling till miljöaspekten av begreppet hållbarhet.

Den teori om bland annat CSR, intern kommunikation och kommunikation om hållbarhet som används i studien riktar sig många gånger till konsumenter. Det har inneburit att en viss tolkning har behövts göras under studien för att kunna applicera samma teorier i denna studies syfte. Konsumenten i teorin är en intressent, och i de fall där en tolkning av teorin behövts genomföras så har medarbetarens perspektiv använts, vilket möjliggörs av faktumet att medarbetaren även den är en intressent.

En viktig faktor för arbete med hållbarhet som identifierats under studiens gång har varit förtroende. Eftersom respondenternas arbete inte konkret innefattar arbete med hållbarhet så är det viktigt att de känner förtroende för de personer som aktivt arbetar med företagets

hållbarhetsarbete, vilket respondenterna under intervjun uttryckte att de har för de personer som arbetar med hållbarhetsfrågor inom Sveaskog.

Det intranät som hos Sveaskog kallas Roten, har identifierats som en viktig kanal för spridning av information om hållbarhet, men framförallt för information om Sveaskogs verksamhet i allmänhet. Respondenterna i studien har olika åsikter om hur intranätet används som informationskanal, två av fem respondenter uttrycker att de helst tar emot information gällande hållbarhet via intranätet, och tre av fem tar hellre emot information adresserat direkt till dem själva, via exempelvis mail. Det är möjligt att frågan som ställdes hade kunnat ställas annorlunda, och om respondenterna haft en större kännedom om begreppet hållbarhet så är möjligheten stor att deras svar hade varit skiljt sig från de svar som återgavs under intervjuerna.

Komplexiteten i begreppet hållbarhet och respondenternas yrkesroller bidrar båda till att det har inneburit vissa svårigheter till att dra en tydlig slutsats. Studien har visat på att det råder en god kännedom om faktumet att Sveaskog har en hållbarhetsmål och arbetar för att nå dessa, och att det finns ett förtroende för hur Sveaskog arbetar med dessa hållbarhetsmål. Den positivitet som respondenterna i studien uttryckt om hållbarhetsarbetet visar på att Sveaskog utför ett bra hållbarhetsarbete. Kanske hade det kunna bli ännu bättre om Sveaskog i högre grad involverat samtliga anställda i arbetet, och även tydligare informerat sina anställda om vad arbetet faktiskt innebär, så att de anställda i sin kontakt med externa intressenter kunnat presentera en tydligare bild av Sveaskogs hållbarhetsarbete.

8.2 Metodvalsreflektion

Studien framgår av en fallstudie där medarbetare med samma yrkestitel på ett och samma företag undersökts. Valet av en kvalitativ fallstudie gör arbetet begränsat för generalisering av slutsatserna. I studien framkommer det att kulturen har en bidragande faktor kring detta ämne. Därmed skulle skillnader kunna framkommit om studien riktat sig mot individer på flera olika företag. Att samtliga respondenter i studien hade samma yrkestitel var ett aktivt val. För att få en djupare förståelse av Sveaskog som helhet skulle en spridning av yrkestitlar kunna ha varit av intresse. Det hade skapa större förståelse för respondenternas verklighet och upplevelser men skulle då kräva mer resurser i form av fler intervjuer. Vid val av respondenter valdes regionerna Västerbotten och Norrbotten för att försöka fånga in samtliga kriterier per region. I empirin uppkommer faktorer som indikerar på skillnader i arbetsuppgifter mellan anställda i södra Sverige och i norra Sverige. Det kan innebära att resultatet hade blivit annorlunda om samtliga regioner i företaget hade studerats.

8.3 Fortsatta studier

Denna studie har fokuserat på att identifiera de faktorer som påverkar medarbetarnas interaktion och kommunikation av hållbarhetsfrågor. Det framgår i arbetet att resultatet går att koppla till tidigare teori som tolkats för aktuell frågeställning. Vad som däremot inte framkommit i teorin är hur viktig roll de anställda faktiskt har för kommunikationen av hållbarhet. Vid valet av analysenhet låg det unika ägandet till grund. Om det skulle påverka resultat finner vi inga grunder för men för att studera denna faktor vidare vore det intressant att studera liknande syften men hos en annan aktör inom samma bransch.

9 Referenslista

- Andersen, M., Skjoett-Larsen, T., 2009. Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal* 14, 75–86. <https://doi.org/10.1108/13598540910941948>
- Andrews, Granath, 2012. *Hållbar utveckling*. URL <https://fn.se/wp-content/uploads/2016/08/Faktablad-2-12-H%C3%A5llbar-utveckling.pdf> [2019-03-13].
- Bjelke, U., Dahlberg, A., Sandström, J., 2011. *Tillståndet i skogen - rödlistade arter i ett nordiskt perspektiv*, ArtDatabanken Rapporterar 9. ArtDatabanken SLU, Uppsala.
- Bryman, A., Bell, E., 2017. *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*, 3rd ed. Liber AB, Stockholm.
- Chong, M., 2007. The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience. *Corporate Reputation Review* 10, 201–212. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550051>
- Dawkins, J., 2005. Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management* 9, 108–119. <https://doi.org/10.1108/13632540510621362>
- Dolphin, R.R., 2005. Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications* 11, 171–190. <https://doi.org/10.1080/1352726042000315414>
- Elkington, J., 2004. Enter the Triple Bottom Line. I: *The Triple Bottom Line, Does It All Add up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR*. Earthscan, London.
- Ericsson, T.S., Berglund, H., Östlund, L., 2005. History and forest biodiversity of woodland key habitats in south boreal Sweden. *Biological Conservation* 122, 289–303. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2004.07.019>
- FAO (Ed.), 2018. Forests pathways to sustainable development, *State of the world's forests*. FAO, Rome.
- Finansdepartementet, 2019. *Agenda 2030 och Sverige: Världens utmaning - världens möjlighet*. SOU 2019:13 : Betänkande från Agenda 2030-delegationen (Fi 2016:01). Regeringskansliet, Stockholm.
- Fiske, J., 1990. *Kommunikationsteorier: en introduktion*. Wahlström & Widstrand, Stockholm.
- Gallup, 2017. *State of the global workplace*, 1st edition. ed. Gallup Press, New York, NY.
- Grankvist, P., 2012. *CSR i praktiken*. Liber AB, Malmö.
- Green, D., 2016. *The worlds 100 greatest economies*. World bank. URL <https://blogs.worldbank.org/publicsphere/world-s-top-100-economies-31-countries-69-corporations> [2019-03-14].
- Guba, E.G., Lincoln, Y.S., 1994. Competing paradigms in qualitative research, I: *Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Gustafsson, L., Hannerz, M., 2018. *20 års forskning om nyckelbiotoper - Här är resultaten*. Institutionen för skogens ekologi, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU), Uppsala.
- Hansen, K., Malmaeus, M., Lindblad, M., 2014. *Ekosystemtjänster i svenska skogar*. Svenska miljöinstitutet, Stockholm.
- Hoeffler, S., Keller, K.L., 2003. The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management* 10, 421–445. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540139>
- Hox, J.J., Boeije, H.R., 2005. Data collection, primary versus secondary, I: *Encyclopedia of Social Measurement*. Elsevier, Texas.
- Kalla, H.K., 2005. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal* 10, 302–314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Kataria, Aarti, Kataria, Akanksha, Garg, R., 2013. Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. *International Journal of business insights and transformation* 6.
- Ligeti, G., Oravec, Á., 2009. CSR Communication of Corporate Enterprises in Hungary. *Journal of Business Ethics* 84, 137–149. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9678-3>
- Mirvis, P., 2012. Employee Engagement and CSR: Transactional, Relational, and Developmental Approaches. *California Management Review* 54, 93–117. <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.54.4.93>
- Morsing, M., Schultz, M., 2006. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review* 15, 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- MSB, 2013. *Multinationella företag*. URL <http://www.sakerhetspolitik.se/Sakerhetspolitik/Internationella-organisationer/Andra-viktiga-aktorer/> [2019-04-15]
- Näringsdepartementet, 2019. *Rapport för bolag med statligt ägande januari–december 2018*. Regeringskansliet, Stockholm. URL <https://www.regeringen.se/4963bc/contentassets/8ac3cfd02ee444028a80077e89219e62/rapport-for-bolag-med-statligt-agande-jan-dec-2018.pdf> [2019-03-29]
- Näringsdepartementet, 2017. *Statens ägarpolicy och riktlinjer för bolag med statligt ägande 2017*. Regeringskansliet, Stockholm.

- Regeringskansliet, 2002. *Statlig skog och skyddad mark - Beskrivning av statens skogsmark*. Regeringskansliet, Stockholm. (SOU 2002:40)
- Regeringskansliet, R. och, 2016. *Sverige bäst i världen på hållbar utveckling*. Regeringskansliet. URL <https://www.regeringen.se/debattartiklar/2016/07/sverige-bast-i-varlden-pa-hallbar-utveckling/> [2019-04-03].
- Riksskogstaxeringen, 2018. *Skogsdata 2018 - Aktuella uppgifter om de svenska skogarna från Riksskogstaxeringen*. Institutionen för skoglig resurshushållning, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU), Umeå.
- Sinčić, D., Vokić, N.P., 2007. Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy. *Working Paper Series* 14.
- Skogforsk, 2019. Det svenska skogsbrukets klimatpåverkan - Upptag och utsläpp av växthusgasen koldioxid. Skogforsk, Uppsala.
- Spitzer, R., Swidler, M., 2003. Using a marketing approach to improve internal communications. *Employment Relations Today* 30, 69–82. <https://doi.org/10.1002/ert.10076>
- Skogsindustrierna, *Statistik om skog och industri*, 2018. URL <https://www.skogsindustrierna.se/skogsindustrin/branschstatistik/> [2019-03-15].
- Sveaskog, 2019. *Om Sveaskog - Sveriges största skogsägare*. URL <https://www.sveaskog.se/om-sveaskog/> [2019-04-08].
- Sveaskog, 2018. *Års- och hållbarhetsredovisning 2017*. URL <https://www.sveaskog.se/globalassets/trycksaker/finansiella-rapporter/ars--och-hallbarhetsredovisning-2018.pdf> [2019-04-18]
- Svenska FN-förbundet, 2019. *Klimatförhandlingar genom åren*. URL <https://fn.se/vi-gor/vi-utbildar-och-informerar/fn-info/vad-gor-fn/fns-arbete-for-utveckling-och-fattigdomsbekampning/klimatforhandlingar-genom-aren/> [2019-04-15].
- Tashakkori, A., Teddlie, C., Teddlie, C.B., 2003. *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. SAGE.
- Tengblad, S., 2010. *Medarbetarskap på 60 minuter*. Skövde universitet URL <https://www.his.se/PageFiles/2280/MSKAP60min.pdf> [2019-04-03]
- Tourish, D., 2005. Critical Upward Communication. *Long Range Planning* 38, 485–503. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.05.001>
- Vår skog, 2019. *Skriv under för våra skogars framtid*. URL <https://varskog.nu/> [2019-04-02].
- World Commission on Environment and Development, 1987. *Our common future*. Oxford University Press
- Yin, R.K., 2009. Case study research: design and methods, 4th ed. ed, *Applied social research methods*. Sage Publications, Los Angeles, Calif.

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide

Introduktion:

En introduktion ges till ämnet, hur vi använder oss av den teoretiska bakgrunden inom Corporate social responsibility och hållbarhet samt intern kommunikation. Syfte, frågeställning och bakgrund presenteras och en förklaring om varför vi tycker ämnet är intressant att studeras ges till respondenten.

Inledning:

Respondenten ombeds att presentera sig själv genom att svara på ett antal frågor som syftar till att introducera respondenten och dennes bakgrund, beskriva dennes yrkesroll i företaget samt erfarenheter från yrkesrollen, och att ta del av personens tidigare erfarenheter inom skog och skogsbruk.

Tema 1: Hållbarhet (Corporate social responsibility)

Samtalet inleds med att respondenten ges frågor angående hållbarhet och hållbarhetsarbete, inom företaget samt personliga erfarenheter av hållbarhet och hållbarhetsarbete.

- När du hör ordet hållbarhet, vad tänker du på då?
- Vad tänker du om du kopplar ihop Sveaskog och hållbarhet?
- Har Sveaskogs hållbarhetsarbete påverkat dig i ditt vardagliga arbete?
 - Hur har det påverkat dig?
- Vad motiverar dig till att aktivt arbeta med hållbarhet inom dina arbetsuppgifter?
- Har Sveaskogs hållbarhetsarbete påverkat hur du agerar i din vardag utanför arbetet?
 - Hur har det påverkat dig?
- Är det viktigt för dig att din arbetsgivare arbetar aktivt med hållbarhet?
- Var hållbarhetsarbete en viktig faktor för dig i val av arbetsgivare?
- Har din syn på hållbarhet förändrats sedan du blev anställd?
 - På vilket sätt har det förändrats?

Tema 2: Intern kommunikation

I nästa tema så berörs intern kommunikation och hur kommunikation sker inom Sveaskog, både allmänt och inom hållbarhetsarbete.

- Vilka kanaler eller verktyg använder ni för intern kommunikation inom Sveaskog?
- På vilket sätt tar du helst emot information om hållbarhet?
 - Varför föredrar du just den metoden?
- Tar ni del av utbildning eller dylikt för att aktivt arbeta för att nå ett bättre hållbarhetsarbete?
 - Om ja, hur går det till och hur ofta arbetar ni med detta?
 - Om nej, är det något du tror skulle kunna gynna dig i ditt arbete, och på vilket sätt?
- Känner du att du kan framföra tankar & idéer till ledningen, och att du får gehör av dessa?
- Skulle du vilja ha större möjligheter att påverka hållbarhetsarbetet inom Sveaskog?

Bilaga 2. Information inför intervju

Hej!

Tack för att ni ville ställa upp för en intervju angående hållbarhet/CSR-arbete (CSR är förkortning för Corporate social responsibility) och intern kommunikation. Intervjun är en viktig del av vårt kandidatarbete och svaren från intervjun kommer vara en del av det slutgiltiga resultatet vi presenterar.

Vi önskar få ta del av dina tankar och erfarenheter från hållbarhetsarbete och intern kommunikation. Anledningen till att vi söker områdesansvariga är för att tidigare studier inom området har gjorts utifrån perspektiv från chefer och ledare inom organisationer, och där har det efterfrågats liknande studier men som berör erfarenheter ur medarbetarnas perspektiv.

Syftet med studien är att ta reda på de faktorer som får medarbetare inom en organisation att vilja ta del av organisationens hållbarhetsarbete. Genom att identifiera dessa faktorer så hoppas vi kunna få en uppfattning om hur en del av ett lyckat hållbarhetsarbete uppfylls hos ett större skogsföretag.

Intervjun beräknas ta 30-40 minuter och kommer inledas med en introduktion av oss själva och arbetet. Sedan kommer du få introducera dig och vi kommer att ställa ett par frågor om din bakgrund inom skogsbranschen och din nuvarande yrkesroll. Intervjun fortsätter sedan under två teman, hållbarhet och intern kommunikation.

Intervjun kommer att spelas in, vilket underlättar för oss vid transkribering (tal till text). Vi kommer göra en sammanställning av intervjun och du får sedan en möjlighet till att ta del av transkriberingen och får möjlighet att korrigera och framföra synpunkter om du inte tycker att transkriberingen stämmer överens med det som sades eller om vi missförstått varandra.

Vi ser fram emot vårt samtal!

Med vänliga hälsningar

Björn Billefält & Mikael Olsson

Bilaga 3. Publikationer av kandidat- och masteravhandlingar studerade inför kandidatarbetet

Eklund M. & Shalizi L. 2017. En hållbar uppsats om intern kommunikation -en kvalitativ fallstudie gjord utifrån ett medarbetarperspektiv. Företagsekonomiska institutionen, Göteborgs universitet.

Larsson E. & Persson S. 2016. Hållbarhetsledarskap : Hur kan utbildning av hållbarhet skapa motivation hos de anställda? Avdelningen för ekonomi, högskolan i Gävle.

Joelsson M. & Sundberg H. 2017. Hur ett företag arbetar med sin uppförandekod : en fallstudie av Volvokoncernen. Institutionen för ekonomi, Sveriges lantbruksuniversitet Uppsala.

Beresneva L. 2018. Does Doing Good Mean Doing Better? Influence of CSR Implementations on Employee Work Motivation in Organizations. Institutionen för organisation och entreprenörskap, Linnéuniversitetet Kalmar Växjö.

Järnström A. Karlsson C. Widén J. 2012. Faktorer som påverkar intern miljökommunikation. Institutionen för ekonomi, Sveriges lantbruksuniversitet Uppsala.

Kandidatarbeten / Bachelor Thesis
Inst. för skogsekonomi / Department of Forest Economics

1. Hallström, P. & Nylander, G. 2018. Ekonomisk analys av olika metoder att transportera flisad GROT från skogen till industrin via NLC Storuman. *An economic analysis of different methods of chipped logging residues transportation from the forest to the industry through NLC Storuman*
2. Boglind, G. & Gyllengahm, K. 2018. Lönsamhetsanalys av biomassa-fokuserad skötsel för contortatall – En ekonomisk analys av olika skötselstrategier. *Profitability analysis of biomass-focused management for lodgepole pine – An economic analysis of various silvicultural regimes*
3. Holfve, V. 2018. En analys av äganderätten och intrångsersättning. *An analysis of private ownership and compensation for intrusion*
4. Ekegren Hällgren, A. & Essebro, L. 2018. Lojalitet och engagemang för skogsägareföreningen i en ny tid – En fallstudie om medlemmar i Norra Skogsägarna. *Loyalty and engagement for forest association in a new time – A case study for members in Norra Skogsägarna*
5. Hermansson, E. & Strömvall Nyberg, T. 2019. Mot en ny framtid - en granskning av samarbeten och förbättringsmöjligheter mellan företag. *Towards a new future - a research of collaborations and improvements between companies*
6. Bertills, M. & Hilmersson, F. 2019. Gender equality in the forest sector will happen - but when? The understanding of competence and quota among board members in the forest sector - barriers or facilitators of an equal company board and organization. *Jämställdhet i skogssektorn kommer att hända - men när? Förståelsen av kompetens och kvotering bland styrelsemedlemmar i skogssektorn - barriärer eller hjälpmedel för en jämställd styrelse och organisation*
7. Billefält, B. & Olsson, M. 2019. Hållbarhet i arbetet - Fallstudie ur ett medarbetarperspektiv. *Corporate social responsibility at work - Case study from the employee perspective*