Att bygga broar av hållbarhet

Den interna kommunikationens roll i livsmedelsbranschen

Emma Andreasson & Anna Pettersson

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU
Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/Institutionen för ekonomi
Ekonomi – Hållbar utveckling
Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi, 1654 • ISSN 1401-4084
Uppsala 2025

Att bygga broar av hållbarhet. Den interna kommunikationens roll i livsmedelsbranschen.

Emma Andreasson & Anna Pettersson

Handledare:	**Erik Melin, Sveriges landsbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi**
Examinator:	Josefina Jonsson, Sveriges landsbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

Omfattning:	15 hp
Nivå och fördjupning:	Grundnivå, G2E
Kurstitel:	Självständigt arbete i företagsekonomi
Kurskod:	EX0902
Program/utbildning:	Ekonomi – hållbar utveckling
Kursansvarig inst.:	Institutionen för ekonomi
Utgivningsort:	Uppsala
Utgivningsår:	2025
Serietitel:	Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi
Delnummer i serien:	1654
ISSN:	1401-4084
Nyckelord:	Intern hållbarhetskommunikation, CSR, livsmedelsbranschen hållbarhetsansvariga

Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Sammanfattning

Livsmedelsbranschens omfattande påverkan på människor och miljö kräver att företagen tar sitt samhälleliga ansvar. Internkommunikationen utgör en viktig roll i att implementera hållbarhetsstrategier genom att minska diskrepansen mellan idé och handling. Traditionellt har företag riktat ett större fokus mot den externa hållbarhetskommunikationen, där den interna till viss del blivit förbisedd. Till följd av samhällets växande kritik mot verksamheters påverkan blir det alltmer centralt för företag att beakta samtliga dimensioner och där med anta ett samhälleligt ansvar. Företag utgör en nyckelroll i att skapa förändring och arbeta i linje med de globala målen och till följd av livsmedelsbranschens betydande påverkan på samhället åskådliggörs den interna kommunikationens betydelse för att få medarbetare att jobba i önskad riktning.

Av denna anledning ämnar studien undersöka hur företag inom den svenska livsmedelsbranschen bygger broar av hållbarhet genom intern kommunikation samt undersöka vilka framträdande faktorer som möjliggör intern hållbarhetskommunikation. Studien utgörs av en komparativ multipel fallstudie, i vilken en kvalitativ forskningsmetod med en induktiv ansats tillämpas. Empirin insamlades genom semistrukturerade intervjuer med sex hållbarhetsansvariga vid olika livsmedelsföretag.

Studiens resultat indikerar att hållbarhetsansvariga vid respektive företag är eniga om den interna kommunikationens betydelse för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete. Däremot förekommer det meningsskiljaktigheter kring hur mycket och i vilken utsträckning hållbarhetsinformationen bör kommuniceras, något som också synliggörs genom att samtliga tillämpar olika kanaler i varierande utsträckning. För att brygga gapet mellan idé och handling påvisar studien att planerade direkta möten och annan face-to-face kommunikation är det som till störst del tillämpas och föredras av de undersökta livsmedelsföretagen. Vidare uppmärksammas ett antal faktorer som utifrån studien bedöms bidra till en mer effektiv hållbarhetskommunikation, nämligen anpassade budskap, integrering och förflyttning av ägandeskap, involvering av medarbetare samt ledningens inflytande.

Nyckelord: intern hållbarhetskommunikation, CSR, livsmedelsbranschen, hållbarhetsansvariga, kvalitativ forskningsmetod.

Abstract

The idea of CSR (Corporate Social Responsibility) — is that companies should take environmental, social, and economic responsibility for society, which can be traced far back in time (Borglund 2021 s. 21). In the food industry, CSR is particularly important, as companies within this sector impact the environment, society, and economy with almost every decision they make (SLU 2023). It is not enough to merely formulate a CSR strategy (Kotler et al. 2017) — it must also be implemented and meticulously adhered to in order for sustainability goals to be achieved (Gulliksson and Holmgren 2021). However, even though CSR efforts have gradually become more important for companies in the food industry and other sectors, we still need to learn more about how companies can ensure that everyone involved in the process understands, engages with, and acts in line with the established sustainability goals. Here, internal communication becomes crucial for building bridges of sustainability. Internal communication is the practice of making employees understand, engage in, and act for change (Offerman et al. 2024). In a company, it is common for sustainability managers to be at the center of this work (Velte &

Stawinoga 2020) — they are the bridge between CSR on paper and how CSR is actually carried out, something they achieve by communicating, listening, and creating purpose internally. This thesis therefore aims to understand how sustainability is communicated within Swedish food companies and wich prominent factors enables internal sustanability communication.

The results indicate that several different channels and methods are used by the studied companies when conveying sustainability information within their respective organizations. In conclusion, planned direct meetings and face-to-face communication are primarily used for the purpose of communicating sustainability information within each organization. This is based on the opportunities for feedback and two-way communication that such methods provide. However, the degree of continuity and the amount of such information vary between the cases. With that said, the results of the study indicate that three particular elements appear to have been contributing to the differences. Firstly, the company's structure and size influence how sustainability information is communicated; secondly, the core purpose of the business; and thirdly, how well-established the sustainability work is within the organization. Furthermore, the results of the thesis indicate several important factors that enable effective internal sustainability communication within the food industry: the integration of sustainability into all parts of the organization and into internal communication, the adaptation of messages and channels to suit the intended recipients, the promotion of two-way communication and open dialogues, as well as active engagement and support from management in sustainability efforts.

Keywords: internal sustainability communication, CSR, food sector, sustainability managers, qualitative research methodology

Innehållsförteckning

Tabellförteckning **8**

Figurförteckning **9**

1. Inledning **10**
1.1 Bakgrund 10
1.2 Problemformulering 12
1.2.1 Empirisk problematisering 12
1.2.2 Teoretisk problematisering 14
1.3 Syfte och frågeställningar 15
1.4 Avgränsningar 15

2. Teori **16**
2.1 CSR – företagens sociala ansvar 16
2.2 Intern kommunikation: att effektivt bygga broar mellan idé och handling 16
2.2.1 Förutsättningar för effektiv intern kommunikation 18
2.2.2 Kanaler för intern kommunikation 19
2.2.3 Intern hållbarhetskommunikation 20
2.3 Teoretisk syntes 21

3. Metod **23**
3.1 Forskningsdesign 23
3.2 Litteraturgenomgång 23
3.3 Empiriinsamling 24
3.3.1 Digitala intervjuer 24
3.3.2 Urval 25
3.4 Dataanalys och transkribering 26
3.5 Kvalitetskriterier 27

4. Empiri **29**
4.1 Beskrivning av företag 29
4.2 Empiriska resultat 30
4.3 Tema 1: Tillämpade kanaler vid intern hållbarhetskommunikation 31
4.3.1 Fysiska möten 31
4.3.2 Digitala plattformar 32
4.3.3 Övriga kommunikationskanaler 33
4.4 Tema 2: Strategier för intern hållbarhetskommunikation 34
4.4.1 Integrera och förflytta ägandeskap 34
4.4.2 Anpassa budskap 35
4.4.3 Involvera medarbetare 36
4.4.4 Ledares inflytande 37

5. Diskussion **38**
5.1 Tema 1: Tillämpade kanaler vid intern hållbarhetskommunikation 38
5.2 Tema 2: Strategier för intern hållbarhetskommunikation 41
5.2.1 Integrera och förflytta ägandeskap 41
5.2.2 Anpassa budskap 42
5.2.3 Involvera medarbetare 43
5.2.4 Ledares inflytande 43

6. Slutsats **45**
6.1 Forskningsbidrag och framtida forskning 45

Referenser **47**

Populärvetenskaplig sammanfattning **50**

Bilaga 1 ..... **51**

Tabellförteckning

Tabell 1: Medverkande företag och befattningar 26
Tabell 2: Tematisk analysmodell 27
Tabell 3: Teman med tillhörande illustrativa citat 30
Tabell 4: Tillämpade kanaler vid intern hållbarhetskommunikation 38
Tabell 5: Strategier för intern hållbarhetskommunikation 41

Figurförteckning

Figur 1: Egen illustration av studiens teoretiska ramverk. (Andreasson, E. (2025). Teoretiskt ramverk. [Illustration]. 22

1. Inledning

I det inledande kapitlet redovisas en bakgrund till det ämne studien bygger på. Vidare framförs det empiriska problemet samt det identifierade teoretiska forskningsgapet. Slutligen presenteras uppsatsens syfte och forskningsfrågorna.

1.1 Bakgrund

Idén om *CSR* (Corporate Social Responsibility) – det vill säga att företag ska ta miljömässigt, socialt och ekonomiskt samhällsansvar – går att spåra långt tillbaka i tiden (Borglund 2021 s. 21). I *livsmedelsbranschen* är CSR särskilt viktigt, eftersom företagen inom den påverkar både miljö, samhälle och ekonomi i nästintill alla beslut som de fattar (SLU 2023). Här räcker det alltså inte med att endast formulera en CSR-strategi (Kotler et al. 2017) – den måste även implementeras och efterlevas minutiöst för att nå hållbarhetsmålen (Gulliksson och Holmgren 2021). Men, även om arbetet med CSR successivt har blivit viktigare för företag i livsmedelsbranschen och i andra branscher, behöver vi fortfarande lära oss mer om hur ett företag kan få samtliga som deltar i arbetet att förstå, engagera sig och agera i linje med de hållbarhetsmål som sätts upp. Här blir intern kommunikation viktig för att bygga broar av hållbarhet. Intern kommunikation är just praktiken att få medarbetare att förstå, engagera sig i och agera för en förändring (Offerman et al. 2024). På ett företag är det vanligt att *hållbarhetsansvariga* personer är navet i detta arbete (Velte & Stawinoga 2020) – de är bryggan mellan CSR på pappret och hur arbetet med CSR sker, något de åstadkommer genom att kommunicera, lyssna in och skapa mening internt. I denna uppsats vill författarna därför förstå hur hållbarhet kommuniceras internt i företag i den svenska livsmedelsbranschen, samt vilka framträdande faktorer som möjliggör *intern hållbarhetskommunikation*.

För att bättre förstå hur livsmedelsföretagens interna hållbarhetskommunikation får medarbetare att förstå, engagera sig i och agera för hållbarhetsarbetet, kan en miljömässig, social och ekonomisk tillbakablick hjälpa till. I "Vår gemensamma framtid", en rapport publicerad av FN:s världskommission 1987, definierades begreppet hållbar utveckling för första gången – en definition som har bäring än idag (Borglund et al. 2021 s. 89). Brundtland (1987) beskrev begreppet enligt följande: "Hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov". Synsättet skapar alltså en länk mellan nutid och framtid där miljöfrågorna blir ett nav för den sociala och ekonomiska utvecklingen (Borglund et al. 2021 s. 89). Agenda 2030, innehållande 17 globala mål, är idag det största universella initiativet för hållbar utveckling (UNDP u.å). Världens länder har tillsammans antagit initiativet och agendan berör fyra större områden som alla starkt strävar mot Brundtlands idé om hållbar utveckling (ibid.). Begreppet delas vanligen upp i tre dimensioner vilka utgörs av miljömässiga, sociala och ekonomiska aspekter (NE u.å). Begreppet kan tolkas olika eftersom avvägningen mellan dimensionerna varierar. Det är av vikt att förstå att hållbar utveckling inte är en slutdestination

utan en fortlöpande process där en långsiktig helhetssyn är en förutsättning (ibid.) Till följd av kunskapsutvecklingen och den samhälleliga insikten för den mänskliga påverkan på miljön förekommer idag en växande kritik mot de verksamheter som företag bedriver (Borglund et al. 2021 s. 94).

Precis som Brundtland (1987) uttryckte bör vi idag ta hänsyn till nästkommande generationers existens genom att ha samtliga - miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensioner i åtanke. Till följd av samhällets riktade kritik mot verksamheters påverkan blir det alltmer centralt för företag att beakta samtliga dimensioner och där med anta ett samhälleligt ansvar. Det väletablerade begreppet CSR beskriver just det - samhällsansvar (Borglund et al. 2021 s. 21). Talan om företags ansvar går att identifiera långt tillbaka i tiden, redan under 1950-talet. Det är av vikt att poängtera att det inte är förrän efter millennieskiftet som debatten faktiskt har växt och blivit allt större. CSR har länge varit omdebatterat, det har förekommit två framträdande sidor i debatten. En sida som argumenterar för aktieägarnas intressen och att företagens fokus på det sociala motverkar företagande och det övergripande syftet med lönsamhet (ibid. s. 60). Det andra perspektivet har ett tydligt fokus på samtliga intressenter som påverkas eller påverkar ett företag. Det samhälleliga ansvaret ses i stället som en möjlighet och en förutsättning för en konkurrenskraftig verksamhet (ibid). I dagens samhälle efterfrågar majoriteten av företagens olika intressenter, både interna likt externa, att företag visar på ett engagemang och intresse för hållbarhet (ibid. s. 79). Samtliga aktörer i samhället är med och bidrar till skiftet som skett och sker. Det förekommer genom olika typer av påtryckningar gällande det samhällsansvar företag har och bör ha. Genom nya kanaler möjliggörs detta ytterligare eftersom det underlättar spridning av information (ibid. s. 80).

I takt med det växande samhällsansvar som företag förväntas ta och de ökade möjligheterna som hållbarhetsarbetet faktiskt kan bidra med, blir kommunikationen avgörande för att bygga dessa broar av hållbarhet. Kommunikation går enligt Heide et al. (2022 s. 21) att definiera utifrån tre antaganden. Först och främst utgör kommunikationen en processuell aktivitet, vidare antas kommunikatören förmedla ett budskap i denna process. Det sista antagandet är kommunikationens förmåga att binda människor samman (ibid.). Kommunikation kan förklaras som kreativa och komplexa processer där mellanmänskliga interaktioner tillsammans konstruerar och tolkar dessa interaktioner (ibid. s. 23). Vidare har kommunikationen inom företag som syfte att informera olika intressenter (Offerman et al. 2024). Beroende på vilka intressenter som ämnas informera, avgör det vilka olika kanaler som ska tillämpas samt om informationen ska kommuniceras internt eller externt. Extern kommunikation syftar till att informera utomstående intressenter som exempelvis kunder, finansiärer och konsumenter (ibid.). Intern kommunikation kan istället sammanfattas som all form av kommunikation som sker inom ett företag (Tkalac 2012). Den senast nämnda är betydelsefull för organisationens framgång eftersom den får människor att jobba i önskad riktning, möjliggör innovation samt bättre kunskapsdelande som antas leda till mer motiverade och engagerade medarbetare – vilket är eftersträvansvärt (Quirke 2008). Med en förståelse för

kommunikationens grundläggande syfte att informera interna och externa intressenter, blir det tydligt att företag inom livsmedelssektorn med sin betydande påverkan på samhällets hållbarhetsutmaningar (Livsmedelsföretagen u.å), bör eftersträva effektiv kommunikation i företagets inre. Enligt Jordbruksverket (2021) ingår samtliga aktiviteter inom produktionen – förädling, distribution, tillagning samt konsumtion och hantering av restprodukter i livsmedelssystemet. Alla processer bidrar till utsläpp som påverkar vår planet i varierande utsträckning (SLU 2023).

Livsmedelsbranschens betydande påverkan på samhället åskådliggör den interna kommunikationens betydelse för att få medarbetare att jobba i önskad riktning. Kommunikationen möjliggör hållbarhetsarbetet vilket är betydelsefullt, eftersom företag utgör en nyckelroll i att skapa förändring och arbeta i linje med de globala målen (UNDP u.å). Kommunikationen blir därför avgörande för implementeringen av hållbarhetsstrategier (Genç 2017). En bristfällig intern kommunikation riskerar att försvåra införandet av förändringar i syfte att bli mer organisatoriskt hållbara (ibid.). Detta är särskilt viktigt för livsmedelsföretag, eftersom de idag står för en tredjedel av världens totala växthusgasutsläpp (Livsmedelsverket 2018). Idag arbetar livsmedelsproducenter ständigt med hållbarhetsfrågor i syfte att bidra till mer hållbara livsmedelssystem (Livsmedelsföretagen 2024). Sveriges livsmedelsproduktionen är en av Europas mest reglerade och miljömässigt hållbara och står där med ut i mängden (ibid.). Men branschen står inför stora utmaningar i att skapa hållbara och motståndskraftiga system, samtidigt som produktionen av livsmedel behöver öka (ibid.). Den interna kommunikationens betydelse för att förverkliga hållbarhetsstrategier blir betydelsefull till följd av företags nyckelroll i att skapa förändring. Det blir därför intressant att genom denna studie få en inblick i hur några utav Sveriges livsmedelsföretag bygger broar av hållbarhet genom sin interna kommunikation, samt se vilka framträdande faktorer som möjliggör intern hållbarhetskommunikation.

1.2 Problemformulering

En miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet förutsätter ett ansvarstagande från företagens sida. Följaktligen krävs ett effektivt hållbarhetsarbete för att kunna bidra till en hållbar förändring. Livsmedelsbranschens omfattande påverkan gör de avgörande att ta ett samhälleligt ansvar för att sträva efter en hållbar utveckling. Den interna kommunikationen blir därför ett viktigt verktyg för att bygga dessa broar av hållbarhet. Trots detta har viktiga empiriska och teoretiska kunskapsluckor bestått, vilka författarna kommer att redogöra för.

1.2.1 Empirisk problematisering

Sedan 1970-talet har den globala resursförbrukningen kontinuerligt överskridit planetens biokapacitet (Borglund et al. 2021 s. 83). Idag bidrar livsmedelssektorn signifikant till globala miljöutmaningar och genererar cirka en tredjedel av

världens totala växthusgasutsläpp (Livsmedelsverket 2018). Detta resursintensiva system illustreras ytterligare av att mänsklighetens konsumtion 2024 överskred planetens regenerativa kapacitet redan före årets slut (Global Footprint Network u.å.).

Den globala problematiken går direkt att koppla till de nationella utmaningar Sverige står inför. Enligt HLPE (2014) behöver det skapas hållbara livsmedelssystem som förhåller sig till alla tre hållbarhetsdimensioner; miljömässig, social och ekonomisk. På nationell nivå utgör växthusgasutsläppen från livsmedelssektorn cirka 14 procent (Livsmedelsföretagen 2024). I nuläget uppfylls få nationella miljömål och det finns ett stort behov att öka hållbarheten för att vidare jobba mot Agenda 2030 (Jordbruksverket 2021). Trots att den svenska livsmedelsproduktionen ligger i framkant när det kommer till regleringar och dess hållbarhetsarbete, kvarstår stora utmaningar (Livsmedelsföretagen 2024). Samtidigt som livsmedelsbranschen måste skapa motståndskraftiga och hållbara system krävs också en ökad inhemsk produktionen (ibid.). För att uppnå mer hållbara livsmedelssystem menar FOA (2024) att alla involverade aktörer måste inkluderas med beaktandet av deras skilda men potentiellt samverkande intressen. Denna problematik aktualiserar en diskussion kring livsmedelsföretagens ansvar att implementera ett omfattande och effektivt hållbarhetsarbete i syfte att skapa mer hållbara livsmedelssystem.

Att åstadkomma hållbara livsmedelssystem är idag ett eftersträvansvärt mål som kräver medverkan från samtliga aktörer, både på global och nationell nivå. Historiskt sett har hållbarhetsarbete till följd av ökade lagar och krav främst setts som en kostnad för företag (Çop et al. 2021). Idag utgör hållbarhetsstrategier däremot en viktig aspekt i företagens strategiska arbete för att skapa ytterligare värde (ibid.). Arbetet med hållbarhet kan skapa konkurrensfördelar genom att företag etablerar sig på nya marknader, attraherar nya kunder samt ökar värdet bland redan befintliga (Borglund et al. 2021 s. 98). Ansvarstagande hos företag kan alltså generera synergier som inte endast leder till ökad samhällsnytta, utan även ökad nytta för den egna verksamheten (ibid. s. 100). För att realisera den nytta som antas kunna genereras genom att ta ansvar och arbeta med hållbarhet, förutsätts att företag internt bygger broar av hållbarhet genom effektiv intern kommunikation (ibid.). Enligt Jacobsen och Thorsvik (2021 s. 276) är kommunikationen avgörande för att brygga gapet mellan idé och handling. Implementeringen är däremot avhängig anställdas förståelse för hållbarhetsarbetet, vilket påvisar vikten av en välfungerande och effektiv intern kommunikation (Dahlman & Heide 2021 s. 12). I praktiken, inom företag, förekommer det ofta brister i den interna kommunikationen. Dessa brister kan härledas från olika delar, däribland kopplat till dess tillämpade kanaler och formulerade budskap (ibid. s. 21). Förekomsten av brister i kommunikationen kan leda till att motivationen försämras och därmed hämma engagemanget. Vidare kan dessa brister inom företaget skapa motstånd för förändringar och sannolikheten att anställda uppvisar en positiv bild externt blir betydligt lägre (ibid. s. 22). Redovisade aspekter belyser vikten av att företag strategiskt arbetar

med den interna kommunikationen, mer specifikt den kommunikation som ämnar informera om organisationens hållbarhetsarbete. Det arbetet är inte endast fördelaktigt det egna företaget utan även samhället i stort. Till följd av livsmedelsbranschens omfattande påverkan på miljön krävs alltså en omställning, en omställning som möjliggörs av intern kommunikation för att bygga broar av hållbarhet.

1.2.2 Teoretisk problematisering

Intern kommunikation är inom den befintliga forskning ett uppmärksammat område som bidrar till en förbättrad implementering av hållbarhetsstrategier inom företag (Manninen & Huiskonen 2022). Genç (2017) menar att internkommunikation utgör ett viktigt hjälpmedel för en organisations hållbarhetsarbete. Argumentet grundar sig i den interna kommunikationens förmåga att underlätta förändringar och nya strategier. För integrering av hållbarhetsstrategier spelar både extern och intern kommunikation en viktig roll (ibid.). Vidare framhäver Genç (2017) att extern kommunikationen är nödvändig för hållbarhetsstrategier eftersom dess avsaknad kan riskera att företag går miste om vinster. Intresset för extern kommunikation framgår även inom forskning, där den de senaste åren har haft en tydlig ökning (Golob 2023). Trots att den interna kommunikationen tidigare har framhållits vara betydelsefull för att förverkliga hållbarhetsstrategier, har forskning främst berört den externa hållbarhetskommunikationen (Braga et al. 2024; Barendsen et al. 2021).

Trots den externa kommunikationens betydelse för att förmedla hållbarhetsstrategier utåt belyser Borglund et al. (2021 s. 161) vikten av de anställdas arbete och agerande för att säkerställa att hållbarhetsstrategier inte förblir en pappersprodukt. Lee et al. (2024) förklarar att en strategisk intern kommunikation om företagets miljöinitiativ är avgörande för att främja de anställdas inställning och beteende gentemot hållbarhet. Manninen och Huiskonen (2022) påvisar i sin studie att regelbunden tvåvägskommunikation inom verksamheten kan gynna företagets hållbarhetsintegrering. De framhåller även att anställda värdesätter kommunikationen med hållbarhetsansvariga, eftersom de kan bidra med praktisk kunskap som berör hållbarhetsfrågor (ibid.). Tidigare Forskning framhäver att CSR och implementering av hållbarhetsarbetet påverkas av medarbetarnas medvetenhet och förståelse (Offerman et al. 2024). En studie som undersöker både den interna och externa hållbarhetskommunikationen i tyska industrier argumenterar för att medarbetarnas förståelse är avgörande. Vidare anses en välhanterad intern kommunikation kunna stärka den externa kommunikationens trovärdighet (ibid.). Enligt Dahlman & Heide (2021 s. 85) upplever chefer dock utmaningar med intern kommunikation – förståelse vad som är viktigt att kommunicera, att ge återkoppling samt att upprätthålla en äkta dialog. Därav är det av intresse att vidare undersöka hur den interna kommunikationen utformas och anpassas för att uppnå de önskade effekterna som den kan möjliggöra.

Författarna har utifrån den redovisade problematiseringen identifierat ett gap, vilket synliggör den bristfälliga forskningen som i detalj berör den interna hållbarhetskommunikationen. Detta ämne belyses främst som en enskild faktor inom den befintliga forskningen som handlar om hållbarhetsstrategier. Vidare har fåtal studier som ämnat undersöka liknade aspekter varken tagit plats i svenska verksamheter eller specifikt inom livsmedelsbranschen. Barendsen et al. (2021) betonar även behovet av ytterligare forskning som undersöker faktorer som effektiviserar den interna hållbarhetskommunikationen, i syfte att ytterligare bidra till ett för tillfället underforskat område (ibid.). Offerman et al. (2024) tillägger att empirisk forskning som fokuserar på de interna processerna för CSR-kommunikation är bristfällig, och uppmanar ytterligare till forskning som ser till olika länders branscher.

1.3 Syfte och frågeställningar

Utifrån den redovisade problematiseringen ämnar denna studie undersöka hur företag i den svenska livsmedelsbranschen bygger broar av hållbarhet genom intern kommunikation. Vidare syftar studien till att identifiera upplevda faktorer som möjliggör den interna hållbarhetskommunikationen.

Forskningsfrågor:

- Hur kommuniceras hållbarhetsinformation internt i företag inom livsmedelsbranschen?
- Vilka framträdande faktorer möjliggör intern hållbarhetskommunikation?

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen undersöker den interna kommunikationens roll för hållbarhetsarbetet inom livsmedelsföretag verksamma i Sverige. Detta i syfte att bättre förstå hur hållbarhetsarbetet kommuniceras internt samt vilka framträdande faktorer som möjliggör den interna hållbarhetskommunikationen. Undersökningen har begränsats till sex digitala semistrukturerade intervjuer med hållbarhetsansvariga vid respektive företag. Författarna har valt att benämna samtliga intervjudeltagare som hållbarhetsansvariga, vilket innefattar individer med varierande roller men med ett gemensamt fokus på hållbarhetsfrågor inom sina respektive verksamheter. Vidare definieras, i studien, företagens arbete med CSR som hållbarhetsarbete.

2. Teori

I följande kapitel presenteras studiens sammansatta teoretiska ramverk vilket utgörs av Corporate Social Responsibility och intern kommunikation. Dessa teorier tillämpas i syfte att få en bättre förståelse för hur några av Sveriges livsmedelsföretag bygger broar av hållbarhet med hjälp av den interna kommunikationen.

2.1 CSR – företagens sociala ansvar

Konceptet CSR, karakteriseras som ett frivilligt åtagande från företagens håll, vilket omfattar ett ansvar för verksamhetens konsekvenser på ekonomisk såväl som miljömässig och samhällelig nivå (Coombs & Holladay 2011 s. 6). Företags ansvar i samhället började enligt Carroll (1999) gradvis uppmärksammas i forskning och akademisk litteratur under 1950-talet. Carroll (1999) definierar CSR som "de ekonomiska, juridiska, etiska samt godtyckliga förväntningar som samhället har på företaget vid en given tidpunkt". Det ekonomiska ansvaret utgör den grundläggande dimensionen, eftersom det förutsätter att företaget genererar vinst genom tillhandahållande av tjänster eller produkter. Det rättsliga ansvaret omfattar företagets skyldigheter gentemot gällande lagar och förpliktelser. Vidare omfattar det etiska ansvaret sociala normer, värderingar och förväntningar som företaget bör förhålla sig till. Slutligen avser de filantropiska ansvaret samhällsnyttan företag skapar genom egen vilja. Idag uppmärksammas inom företagssammanhang främst tre dimensioner – miljömässiga, sociala och etiska (Kolk 2016), vilka åtas i syfte att tillfredsställa samtliga intressenters behov (Coombs & Holladay 2011 s. 8). I linje med att samhällets kunskap om hållbarhetsfrågor har ökat, har även kritiken mot företagens negativa inverkan på miljön och hållbarhet gjort detsamma (Borglund et al. 2021 s. 95). Förutom påtryckningar i form av normer och värderingar från externa intressenter, har även ökade regleringar lett till att fler företag arbetar i högre grad med hållbarhet, både frivilligt och tvingande (ibid. s. 383). För denna uppsats är den miljömässiga dimensionen särskilt relevant. Detta grundar sig starkt i de ökade påtryckningar för miljömässigt ansvar som präglar livsmedelsbranschen, till följd av dess omfattande negativa påverkan på klimatet (Martos-Pedrero et al. 2022). I denna uppsats definierar författarna företagens arbete med CSR, som deras hållbarhetsarbetet. Detta är av relevans för uppsatsen eftersom den ämnar undersöka hur företagen internt kommunicerar hållbarhetsarbetet.

2.2 Intern kommunikation: att effektivt bygga broar mellan idé och handling

Heide et al. (2022 s. 65) argumenterar för den interna kommunikationens betydelse. Den utgör en grundsten när människor organiserar sig och den anses

dessutom vara avgörande för att kunna planera, koordinera och generera förståelse inom ett företag (ibid.) Som tidigare nämnts utgör den interna kommunikationen all form av kommunikation som sker inom ett företag (Tkalac 2012). En effektiv intern kommunikation av företagets strategi är därför en förutsättning för att arbeta mot uppsatta organisatoriska mål (Dahlman & Heide 2021 s. 12). Det är eftersträvansvärt att samtliga anställda arbetar mot samma vision för att företaget ska nå sin fulla potential (Quirke 2008).

Kommunikationen och meddelandets utformning är indelad i olika nivåer och riktningar (Larsson 2014 s. 89). Interpersonell kommunikation avser utbyten mellan två organisatoriska aktörer. Kommunikation på smågruppsnivå karakteriseras av interaktioner inom en avgränsad organisatorisk enhet. Slutligen representerar stor- och flergruppskommunikation den nivå där informationsutbyte och dialog involverar samtliga medlemmar inom organisationens ramar (ibid.). Intern kommunikation kan fortsättningsvis ske i olika riktningar, vertikalt och horisontellt (Genç 2017). Vertikal kommunikation definieras som informationsutbyte mellan skilda hierarkiska nivåer inom ett företag (Jacobsen & Thorsvik 2021 s. 264). Horisontell kommunikation avser i stället interaktioner som äger rum mellan aktörer på samma hierarkiska nivå, exempelvis inom en specifik avdelning (ibid.). Oavsett kommunikationens riktning eller nivå förutsätter en effektiv kommunikation möjligheter för anställda att delta i dialoger och diskussioner (ibid.). Mazzei (2010) framhåller att intern kommunikation inte endast bör avse förmedlingen av information. Snarare bör den utgöra ett verktyg för att engagera anställda att aktivt delta i samtal. Dahlman och Heide (2021 s. 113) påtalar betydelsen av att lyssna för att undvika enbart en monolog. Tvåvägsprocesser är enligt Wood (1999) en förutsättning för effektiv intern kommunikation. Följaktligen utgör tvåvägskommunikation och involvering av anställda grundläggande faktorer för att engagera medarbetare (Wright 2009 s. 135). Engagemanget kan härledas till anställdas upplevelse av att känna sig hörda (Dahlman och Heide 2021 s. 13).

Förutom att intern kommunikation förekommer på olika nivåer och i olika riktningar kan den vidare delas upp i formella och informella kommunikationskanaler (Larsson 2014 s. 85). Traditionellt sett har intern kommunikation till största del avsett den formella kommunikationen inom företag (Dahlman & Heide 2021 s. 130). Formell kommunikation utgör den planerade kommunikationen som exempelvis ledningen formulerar. Det kan innefatta mål, policys, riktlinjer och andra regler. Den informella delen uppstår snarare i spontana gruppmöten, samtal och diskussioner (Larsson 2014 s. 86). Informell kommunikation är vanligen spontan och handlar snarare om den sociala relationen mellan människor (Kandlousi et al. 2010). De informella samtalen utgör en viktig del av att bygga relationer mellan anställda och att skapa starkare vi-känsla dem emellan (Dahlman & Heide 2021 s. 14). Vidare kan informella samtal som chefer har med anställda göra att medarbetare känner sig mer uppmärksammade och bekräftade på sin arbetsplats (Ibid. s. 87). Det framkommer däremot att den informella kommunikationen ofta utgör en utmaning för chefer, eftersom dessa samtal kräver både tid och flexibilitet (Ibid. s. 85). Den icke-formaliserade internkommunikationen tros däremot ha större inflytande än den formella.

Däremot anses båda vara viktiga och kompletterar varandra (Kandlousi et al. 2010).

2.2.1 Förutsättningar för effektiv intern kommunikation

Den interna kommunikationens betydelse är uppenbar, den möjliggör planering, koordinering och genererar dessutom förståelse inom företag. Trots dess uppenbara betydelse förutsätter det dock att kommunikationen är effektiv. Enligt Kataria et al. (2013) krävs samverkan i arbetet med hållbar utveckling från samtliga medarbetare inom en organisation, oberoende av deras organisatoriska nivå. Detta möjliggörs genom effektiv intern kommunikation (ibid.). Kommunikationens effektivitet avgör hur pass väl meddelanden anpassas till olika mottagare (Berlo 1960 se Lee 1988). Språket bör därför anpassas för att säkerställa att det är begripligt för mottagaren (Kataria et al. 2013). Misslyckanden inom kommunikationsprocessen förekommer som en följd av att avsändaren saknar förståelse för mottagarens kontext och förförståelse. Avsändaren behöver därför kunna sätta sig in i den kontext som mottagaren befinner sig i och därmed kunna anpassa budskapet efter mottagarens arbetsvardag (Larsson 2014 s. 263). Misslyckanden kan vidare grunda sig i tillämpningen av en viss kanal, eftersom kanalens effektivitet kan variera beroende på meddelandets utformning (Lee 1988). Mottagarens bekanthet med den valda kanalen har direkt inverkan på budskapets effektivitet, därav är valet av kommunikationskanal kritiskt (Kataria et al. 2013). Informationen ska vidare förmedlas på ett sätt som gör att det är synbart bland sorlet av all överflödig information (Larsson 2014 s. 262). Kataria et al. (2013) framhåller vikten av att skräddarsy budskap för olika organisatoriska enheter. Denna anpassning bidrar till en mer konkret förståelse bland anställda om hur de kan minska sin egen påverkan på arbetsplatsen. Forskningen indikerar att denna typ av målinriktad kommunikation kan resultera i ett ökat engagemang hos medarbetare för att fatta mer hållbara beslut. Effektiviteten i kommunikation är därför direkt avhängig av dess anpassning till mottagaren (ibid.).

Anpassad kommunikation skapar förutsättningar för att på ett effektivt sätt bygga broar av hållbarhet internt i företaget. Däremot förekommer ytterligare strategier för att effektivisera kommunikationen. Däribland uppmärksammas etableringen av tvåvägskommunikationskanaler som essentiell, eftersom det möjliggör för anställda att delta i större beslutsfattande processer (Dahlman & Heide 2021 s. 68). Det är avgörande att ledare inser betydelsen av kommunikation som en tvåvägsprocess, där aktivt lyssnande och såväl formella som informella samtal med medarbetarna är centralt (ibid.). Vidare tillägger Argenti (2017) att chefer bör skapa förutsättningar för återkoppling från medarbetare, för att både skapa ett öppnare kommunikationsklimat samt förtroende mellan aktörerna. Det finns emellertid svårigheter med att implementera hållbarhetsstrategier och förankra hållbarhet inom verksamheten om ledningen och högre organisatoriska nivåer själva saknar förståelse och kunskap om hur de ska gå till väga (Doppelt 2003, se Quinn & Dalton 2009). Dahlman och Heide (2021 s. 79) betonar dessutom att ledare har stort inflytande vad gäller förtroendet hos medarbetare. Vidare rekommenderas därför att den interna kommunikationen ges status som en

strategisk angelägenhet (ibid. s. 15). En effektiv intern kommunikation kan främja viktiga aspekter som organisatoriskt engagemang, förtroende samt meningsskapande på arbetsplatsen (Men & Stacks 2014). Samtliga aspekter kan leda till förbättrad prestanda och högre produktivitet i verksamheten (ibid.).

2.2.2 Kanaler för intern kommunikation

Intern kommunikation förekommer både direkt och indirekt beroende på vilken typ av informationsväg kommunikatören väljer. De direkta informationsvägarna är muntliga medan de indirekta utges i skrift och tryck (Larsson 2014 s. 224). Enligt Larsson (2014 s. 224) innefattar de interna kommunikationskanalerna ett spektrum av tillvägagångssätt. Dessa inkluderar muntlig kommunikation, vilken manifesteras genom exempelvis möten. Vidare återfinns skriftlig kommunikation såsom personaltidningar och nyhetsblad. Dahlman och Heide (2021 s. 22) hävdar att för få skriftliga kanaler kan leda till en bristande intern kommunikation. Vidare utgörs den digitala kommunikationen av webbkommunikation via exempelvis intranät, sociala medier och e-post. Information kan vidare kommuniceras via anslagstavlor och digitala informationsskärmar (Larsson 2014 s. 224). Wright (2016 s. 45) påpekar däremot att information på anslagstavlor riskerar att kvarstå för länge och där med leda till ett överflöd av information. Digitala informationsskärmar är i stället är ett bättre alternativ men det förutsätter att de regelbundet uppdateras med ny information (ibid.). Enligt Kataria et. al (2013) är ‘face-to-face', eller direkt kommunikation, den mest uppskattade typen av kommunikation för att bäst nå ut till anställda. Det stöds även av Jacobsen och Thorsvik (2021 s. 259) som fann att den typen av kommunikation upplevs vara mest effektiv. Argumentet för det grundar sig i mottagarens möjlighet att uppfatta flera faktorer samtidigt, som exempelvis kroppsspråk, ansiktsuttryck och ton (ibid.). Vidare möjliggör ‘Face-to-face' även för mottagaren att återkoppla direkt (Kataria et al. 2013).

Trots den direkta muntliga kommunikationens effektivitet har den digitala interna kommunikationen på senare år blivit allt vanligare till följd av samhällsutvecklingen och teknologiska framsteg (Wright 2016 s. 164). Digitaliseringens effektivitet har dock diskuterats. Dahlman & Heide (2021 s. 158.) betonar att det finns en viss övertro på dess funktion. För att utnyttja den till fullo krävs att ledarskap och organisationskultur i företaget inte är förlegad (ibid.). Ett företags intranät, vilken utgör en digital plattform, tillhandahåller typiskt sett central information rörande personaluppgifter, instruktioner, policyer och organisationsrelaterade nyheter (ibid. s. 167). Däremot saknar samtliga funktioner, vad Dahlman & Heide (2021 s. 168) anser är av störst vikt, nämligen möjligheten till att konstruera nätverk, uppdatera lägesrapporter samt möjliggöra ett forum för förbättringsförslag. Att integrera intranätet som en del av den anställdas arbetsvardag, där det fungerar som ett forum för delaktighet snarare än enbart informationsspridning, är viktigt för att engagera och involvera medarbetare (ibid. s. 159). Följaktligen argumenterar Larsson (2014 s. 224) för tillämpningen av flera olika kanaler eftersom det antas generera ett bättre resultat.

Genom att kombinera ett flertal kanaler, såsom muntliga och digitala, kan informationen nå en större omfattning människor. Detta eftersom medarbetare har varierande tillgång till kanaler. När samtliga kanaler dessutom återger liknande budskap ökar också trovärdigheten (ibid.).

2.2.3 Intern hållbarhetskommunikation

Företagens ansvar i samhället beskriver det väletablerade begreppet CSR som belyser samtliga dimensioner av hållbarhet - miljömässig, social samt ekonomisk. Åtagandet blir till följd av livsmedelsbranschens betydande påverkan på samhället, globalt likväl som på nationell nivå, särskilt viktigt. För att bygga dessa broar av hållbarhet blir den interna kommunikationen ett betydelsefullt verktyg för att gå från idé till handling.

Med hjälp av CSR och intern kommunikation kan vi därför säga att intern hållbarhetskommunikation utgör en essentiell del i arbetet mot ett hållbart företag (Genç 2017). Att kommunicera både internt och externt utgör en viktig del av att implementera en CSR-strategi (Borglund et al. s. 384). Den interna kommunikationen bidrar till att skapa förståelse kring hur och varför förändringar kopplade till hållbarhetsarbetet görs internt. Kommunikationen syftar till att utbilda och skapa förståelse kring dessa frågor hos medarbetare (Dainton & Zelley 2011). Förekommandet av en dysfunktionell intern kommunikation gör det därför svårt att implementera och efterleva eftersträvansvärda hållbarhetsstrategier (Genç 2017).

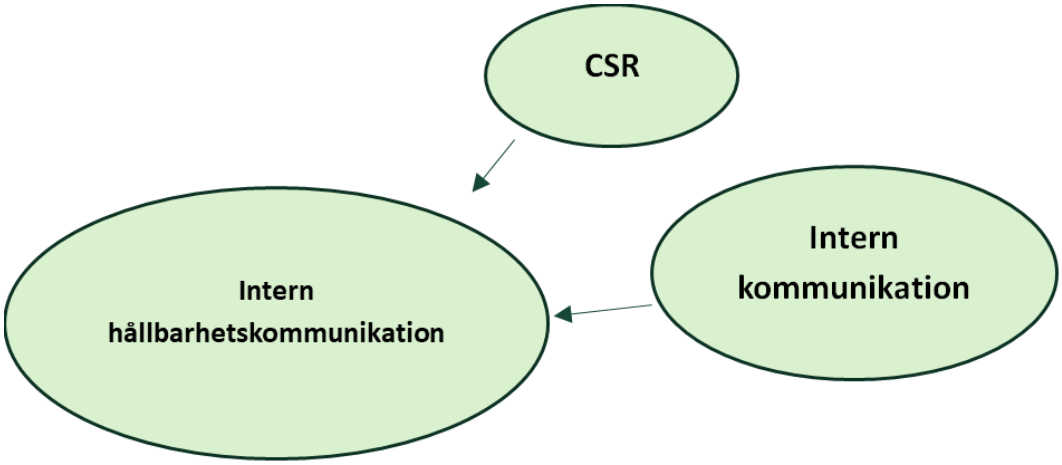
Trots den interna hållbarhetskommunikationen betydelse blir den alltför ofta förbisedd och ansedd som mindre viktig än den externa (Dawkins 2004). Fiksel (2005) anser att det grundar sig i att större delen av påtryckningarna kommer utifrån. Företag önskar förbättra sitt rykte och skapa konkurrensfördelar genom att kommunicera hållbarhet externt (ibid). Vidare uttrycker Dahlman & Heide (2021 s. 18) att ledningen ofta prioriterar den externa kommunikationen för att upprätthålla goda relationer med externa intressenter (ibid.). Genom utsidan-in-perspektivet är ofta den interna hållbarhetskommunikationen av lägre prioritet än den externa rapporteringen (Fiksel 2005). Perspektivet kan medföra att anställda inte förstår varför företaget jobbar med hållbarhet vilket kan skapa motstånd om det uppfattas som motsättande mot organisationens övergripande lönsamhetsmål. Detta påvisar vikten av att förstå att de anställda har en avgörande roll i hållbarhetsarbetet, inte minst i implementeringen, men de har också den huvudsakliga kontakten med utomstående intressenter (ibid.). Dawkins (2004) anser att de anställda utgör viktiga huvudpersoner när det kommer till hållbarhetsarbetet. Enligt Coombs & Holladay (2011 s. 122) förutsätter ett effektivt arbete med CSR därför anställdas involvering och förståelse (ibid.). En bristande intern hållbarhetskommunikation kan leda till att arbetsgivaren förlorar de anställdas förtroende, särskilt om de anställda inte förstår den externa hållbarhetskommunikationen (Borglund et al. 2021 s. 392). Coombs & Holladay (2011 s. 123) nämner ett insidan-ut-perspektiv på hållbarhetsarbetet vilket belyser att arbetet börjar på insidan i företaget. Fiksel (2005) argumenterar för de fördelar

ett insidan-ut-perspektiv kan ha. Dels framhåller han att kommunikation av hållbarhetsfrågor via medarbetare kan öka trovärdigheten hos externa intressenter. Dels anses perspektivet skapa ett engagemang och förståelse internt, vilket är fördelaktigt för verksamheten i stort (ibid.). Finne och Grönroos (2017) argumenterar i motsats till Fiksel (2005) för ett utsidan-in-perspektiv eftersom det sätter kunden i fokus och kommunikationen anpassas därför mot den. Ett insidan-ut-perspektiv är däremot i linje med det traditionella kommunikationssättet som sägs vara mer effektivt och företagsdrivet (ibid.).

2.3 Teoretisk syntes

För att skapa förståelse för hur företag inom livsmedelsbranschen internt kommunicerar hållbarhetsarbetet tillämpas i denna studie ett sammansatt teoretiskt ramverk. Ramverket omfattar CSR, vilket förklarar företags frivilliga ansvar i samhället, samt intern kommunikation. Intern kommunikation är en grundläggande pelare vilket avgör hur väl ett företag fungerar, planerar och skapar gemensam förståelse bland sina medarbetare. Utifrån dessa teorier syftar studien till att undersöka hur ett urval av livsmedelsföretag verksamma i Sverige internt kommunicerar hållbarhet, samt vilka framträdande faktorer som möjliggör detta. CSR tillämpas för att få en insikt av det hållbarhetsarbete företagen bedriver. Vidare hjälper det författarna förstå rollen hållbarhetsarbetet spelar för den interna kommunikationen. Exempelvis möjliggör det att se paralleller mellan hur förankrat och etablerat hållbarhetsarbetet är i ett företag och hur pass effektiv och integrerad den interna hållbarhetskommunikationen är.

Intern kommunikation är avgörande för att hållbarhetsarbetet ska genomsyra hela företaget och för att engagera och motivera medarbetare att arbeta i önskad riktning. Därför blir teorin hjälpsam för att förstå hur företag kommunicerar internt och vilka framträdande faktorer som möjliggör intern hållbarhetskommunikation. Teorin möjliggör förståelse för vilka kanaler som till störst del tillämpas och hur livsmedelsföretag genom den interna kommunikationen anpassar sina budskap för att utveckla förståelse. CSR och intern kommunikation är nära länkade till följd av den interna kommunikationens betydelse för hållbarhetsarbetet. Utan en effektiv intern kommunikation riskerar CSR-initiativ att förbli ytliga pappersprodukter som enbart riktar sig externt. Genom att effektivt kommunicera hållbarhetsbudskap internt kan företag skapa förståelse och därmed främja engagemang.



Figur 1: Egen illustration av studiens teoretiska ramverk. (Andreasson, E. (2025). Teoretiskt ramverk. [Illustration].

3. Metod

I följande kapitel redogörs uppsatsens forskningsprocess samt det tillvägagångssätt som tillämpats för att besvara studiens forskningsfrågor. Slutligen diskuteras författarnas förhållningssätt gentemot de kvalitativa forskningens kvalitetskriterier, trovärdighet och äkthet.

3.1 Forskningsdesign

Studien utgjordes av en komparativ multipel fallstudie, i vilken en *kvalitativ forskningsmetod* med en induktiv ansats tillämpades. Med en kvalitativ forskningsmetod avsåg studien generera ny teori snarare än att bekräfta befintlig teori, vilket vanligen förekommer inom kvantitativ forskning (Bryman et al. 2024 s. 335). En komparativ multipel fallstudiedesign tillåter författarna att med samma metod undersöka och jämföra fler fall för att generera en bättre förståelse för de specifika fenomenen (ibid. s. 82). Genom att undersöka sex företag inom livsmedelsbranschen möjliggjorde det ett bredare underlag för författarna att se återkommande mönster och relevanta begrepp som var av intresse för både den teoretiska och den empiriska bildningen. Däremot förekommer viss kritik mot multipla studier eftersom det lättare kan förflytta fokuset från kontexten i dem olika fallen och lägga allt för mycket vikt på jämförandet dem emellan (Bryman et al. 2024 s. 83). Vidare antog studien en konstruktivistisk ontologisk ståndpunkt och ett epistemologiskt tolkande angreppssättet. Det konstruktivistiska synsättet innefattar enligt Bryman et al. (2024 s. 44) att författarnas syn på verkligheten är konstruerad. Vidare innebär ett tolkande epistemologiskt synsätt att sociala fenomen skapas av mänskliga handlingar (ibid. s. 48). Kvalitativa studier kännetecknas av att författaren ser på sociala fenomen utifrån deltagarnas ögon, för att på följande sätt förstå den specifika kontexten (ibid. s. 44). Inom forskning som ämnar generera ny teori förekommer vanligen en iterativ process, vilket även tillämpats under studiens gång. Det innebär en flexibel strategi som tillåter forskarna att gå fram och tillbaka i forskningens delar och arbeta parallellt mellan dem under studiens förlopp (ibid. s. 338). Det sker ofta till följd av att empirin som samlas in väcker nya frågor hos författarna, som efterhand kan upprepas och korrigeras och därmed förbättra tidigare delar (ibid. s. 479).

3.2 Litteraturgenomgång

Studiens litteratur har inhämtats från SLU-bibliotekets sökverktyg Primo och andra databaser som den ger tillgång till, exempelvis Webb of Science, Science Direct, Wiley, Emerald och Springer. Litteraturens format har främst utgjorts av böcker, studentlitteratur, vetenskapliga artiklar samt rapporter. För att framhäva de undersökta fallföretagens kontexter inhämtades ytterligare information från deras egna hemsidor. Vid inhämtningen av vetenskapliga artiklar som var av relevans för studien tillämpade författarna i sökprocessen nyckelord som ”internal

communication”, ”internal sustainability communication”, ”CSR communication”,”sustainability communication”, “environmental communication” och “effective internal communication”. I syfte säkerställa ett omfattande litteraturunderlag utfördes litteratursökningar av författarna på både svenska och engelska. För att höja det teoretiska forskningsgapets relevans valde författarna även att utgå från artiklar publicerade efter 2017. Vidare ämnade författarna höja trovärdigheten av innehållet i artiklarna genom att säkerställa att samtliga är vetenskapligt granskade.

3.3 Empiriinsamling

Studien tillämpade semistrukturerade intervjuer vid insamling av empirisk evidens. Empirin utgörs även av sekundärdata som är inhämtades från respektive företags hemsida. Detta gjordes i syfte att kontextualisera och fördjupa förståelsen för deras specifika hållbarhetsarbete samt för att få en grundläggande bakgrund om företaget. Kvalitativa intervjuer utmärks av att de riktar fokus på intervjudeltagarens intressen och åsikter. Det innebär att intervjuns riktning är avhängig intervjudeltagarens svar (Bryman et al. 2024 s. 394). Skillnaden från kvantitativa studier där förekomsten av ja- och nej frågor är vanligt förekommande har intervjudeltagaren inom kvalitativa studier större utrymme att svara mer fritt (ibid. 393). Vid en semistrukturerad intervju, som är en intervjuform förekommande inom kvalitativ forskning, förbereds frågor för att säkerställa att områden av intresse för studien avhandlas, detta kallas för intervjuguide (ibid. s. 395). Tillämpningen av semistrukturerade intervjuer kännetecknas av hög flexibilitet (ibid. s. 404). Därav tillåter det intervjuaren att anpassa strukturen under intervjutillfället, utifrån intervjudeltagarens svar (ibid. s. 535). Genom att semistrukturerade intervjuer tillämpades möjliggjorde det att ny insikt kunde komma författarna tillhanda och ge en tydligare inblick i vardera intervjudeltagares uppfattningar och personliga upplevelser. Samtliga intervjuer följde samma intervjuguide, men till följd av den kvalitativa arten fanns det möjlighet för författarna att ställa följdfrågor och ändra ordningsföljden av intervjufrågorna för att anpassa sig till den specifika intervjun.

3.3.1 Digitala intervjuer

De semistrukturerade intervjuerna genomfördes på distans med hjälp av de digitala plattformarna Zoom och Teams. Detta gjordes i syfte att underlätta för både författare och intervjudeltagare och det tillät mer flexibilitet vid tidsbokningen av dessa intervjuer. Bryman et al. (2024 s. 405) uttrycker att distansintervjuer har blivit alltmer vanligt inom forskning till följd av både Covid-19-pandemin, samt att fler använder sig av digitala möten inom sina verksamheter. Vidare tillät verktygen Zoom och Teams, till skillnad från andra sorters distansintervjuer som online- och telefonintervjuer, en upplevelse som liknar en mer traditionell intervju där alla deltagare ser och hör varandra i realtid (ibid. s. 407). Det finns delade meningar kring frågan om möjligheten till relationsskapande mellan intervjudeltagare och intervjuare vid distansintervjuer.

Relationsbyggande är en viktig aspekt inom intervjuer för att skapa en trygg och öppen miljö för intervjudeltagaren (ibid. s. 210). Vissa forskare hävdar att detta kan försvåras vid distansintervjuer i jämförelse med intervjuer som utförs på plats. En vanlig begräsning med videointervjuer är om intervjudeltagarna saknar tillgång eller kunskap om de digitala verktyg som används (Bryman et al. 2024 s. 406). Enligt författarna utgjorde inte att detta en begränsning för denna studie eftersom urvalet av personer gjordes medvetna i förväg om intervjuformatet.

Bryman et al. (2024 s. 407) påtalar att en risk vid digitala intervjuer är, till skillnad från traditionella, att intervjudeltagare antingen glömmer eller mer troligt ändrar mötestider kortare inpå utsatt mötestid. Detta kan förklaras vara en följd av formatets flexibilitet (ibid.). För att undvika detta i största mån skickades påminnelser via mejl till samtliga intervjudeltagare några dagar innan mötet. Påminnelsen bestod av intervjuschema, samtyckesblankett samt en länk till mötet. Bryman et al. (2024 s. 407) framhåller att tekniska problem under videointervjuer kan hämma uppsatsen kvalité. Eftersom dessa problem kan försvåra både ljudinspelningen och agera som ett störmoment under intervjun (ibid.). Vid de introducerande mötena uppmärksammades fördröjning när medförfattarna satt på olika håll. Det störde flödet och ledde till att de medverkande ibland avbröt varandra. Därav ansågs det vara viktigt att endast använda sig av en dator vid intervjutillfällena. Under en av intervjuerna var intervjudelatagarens ljudkvalitet nedsatt. Problemet försvårade författarnas förmåga att höra allt korrekt vilket skapade ytterligare svårigheter vid transkriberingen. Vidare var en av de schemalagda intervjuerna tvungen att förskjutas på grund av sjukdom, vilket påverkade författarnas planering. Det var därför en fördel att använda sig av videointervjuer eftersom det möjliggjorde mer flexibilitet för båda parter.

3.3.2 Urval

Studiens urval avgränsades till sex företag inom livsmedelsbranschen. Företagen som undersöktes var relevanta för studien eftersom samtliga är en del av den svenska livsmedelskedjan och är verksamma inom olika områden som produktionen, förädling samt distribuering av livsmedelsprodukter. Författarna valde att inkludera företag av olika strukturer, storlek och verksamhetsområden inom livsmedelsbranschen. Vidare tillfrågades intervjudeltagarna om dess medverkan till följd av dess relevans för det formulerade syftet. Det förekom svårigheter för författarna att hitta motsvarande hållbarhetbefattningar inom de olika företagen eftersom titlar på befattningar skiljer sig åt. Till följd av det varierar intervjudeltagarnas befattningarna, men benämns övergripande som hållbarhetsansvariga eftersom samtliga besitter kompetens om hållbarhet i varierande grad. Det har i studiens fall förekommit ett selektivt urval av intervjudeltagarna. Ett selektivt urval görs inte i syfte att generalisera utfallet för en hel population utan det handlar om att spegla ett eller flera specifika fall som eventuellt kan bli överförbara i liknande kontexter (Bryman et al. 2024 s. 360). Selektivt urval görs i syfte att samla in empiri från personer som forskarna anser är relevanta för studiens forskningsmål (ibid.).

Genom att endast belysa ett visst perspektiv inom företagen, de vill säga hållbarhetsansvarigas, kommer skildringen av verkligheten som framgår i empiriinsamlingen endast att belysa en synvinkel. Till följd av att samtliga intervjudeltagare besitter kompetens om företagets eget hållbarhetsarbete samt har ett intresse för ämnet, kan de framföra en vinklad syn. Majoriteten av intervjudeltagarena är även kvinnor. Denna könsfördelning kan ha en inverkan på den insamlade empirin och bör därför beaktas i studien. För att slutligen ge en övergripande bild över urvalet och intervjuerna har tabell 1 utformats.

Tabell 1: Medverkande företag och befattningar

Företag	Befattning	Datum	Längd på intervju
Falköpings mejeri	Hållbarhetschef	Introducerande möte: 15:04:25 Semistrukturerad intervju: 05:05:25	30 min 60 min
Ljusgårda	HR-chef	Introducerande möte: 24:04:25 Semistrukturerad intervju: 06:05:25	30 min 60 min
Lantmännen Biorefineries	Hållbarhetsingenjör	Semistrukturerad intervju: 05:05:25	60 min
Dafgårds	Miljö- och hållbarhetsspecialist	Introducerande möte: 16:04:25 Semistrukturerad intervju: 06:05:25	30 min 60 min
Martin & Servera	Hållbarhets- och kvalitetschef	Semistrukturerad intervju: 02:05:25	60 min
Dava Foods Sverige AB	Kvalitets- och miljöchef	Semistrukturerad intervju: 07:05:25	60 min

3.4 Dataanalys och transkribering

För att underlätta transkribering av intervjumaterialet har författarna spelat in samtliga intervjuer. Detta har godkänts av intervjudeltagarna via mejlutskick innan intervjun, samt muntligt vid start av intervjun. Genom att spela in intervjuerna tillät det författarna att under intervjun vara mer uppmärksamma och närvarande. Efter respektive intervju, laddades ljudmaterialet upp i Microsoft Word för att använda dess transkriberingsverktyg. Författarna lyssnade igenom intervjumaterialet och gjorde nödvändiga justeringar i texten för att säkerställa att allt var korrekt. Efter att samtlig empiri var sammanställd kategoriserades materialet utifrån teman. Det är en del av kodningsprocessen som görs vid tematisk analys (Bryman et al. 2024 s. 30). Att koda materialet görs i syfte att lättare kunna hantera och tolka större mängder material (Skjott Linneberg och Korsgaard, 2019). Analysen underlättar att se mönster och kopplingar till forskningsfrågan (ibid.). Under studiens process markerades viktiga och utmärkande uttalanden. Däremot har den stora mängden empiri, som utgjorde sex timmars videomaterial, varit en tidsmässig utmaning för författarna. Till följd av empiriinsamlingens stora omfattning ser författarna att det kan finnas en risk att viss information blivit förbisedd. Vidare behövde författarna återkommande se över intervjumaterialet och uppmärksamma ytterligare uttalanden som sedan lyftes i empirikapitlet. Tabell 2 redovisar en visualisering av kodningsstrukturen, de olika temana och de identifierade underkategorierna.

Tabell 2: Tematisk analysmodell

Teman	Beskrivning	Underkategorier
Tema 1: ***Tillämpade kanaler vid intern hållbarhetskommunikation***	Kanaler som fallföretagen använder sig av vid förmedling av hållbarhetsinformation till olika mottagare inom företaget.	• Fysiska möten • Digitala plattformar • Övriga kanaler
Tema 2: ***Strategier för intern hållbarhetskommunikation***	Uppmärksammade strategier och angreppsätt som företagen använder sig av för att implementera hållbarhetsarbetet med hjälp av intern kommunikation.	• Integrera och förflytta ägandeskap • Anpassa budskap • Involvera medarbetare • Ledares inflytande

3.5 Kvalitetskriterier

För att säkerställa kvaliteten inom forskningen talas det främst inom kvantitativ forskning om validitet, reliabilitet och generaliserbarhet (Bryman et al. 2024 s. 341). Dessa kriterier har fått kritik till följd av svårigheter att applicera dem inom kvalitativ forskning. Kritiken grundar sig i skillnader hos forskningsmetoderna samt att de kvantitativa kriterierna förutsätter att forskare ser på verkligheten som en sanning, en objektivistisk ståndpunkt, snarare än en konstruktivistisk syn på verkligheten (ibid. s. 44). Alternativa kvalitetskriterier som inom kvalitativ forskning förespråkas är trovärdighet och äkthet. Trovärdighet består av fyra pelare: kredibilitet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelsebarhet (ibid. s. 64).

Kredibilitet avser att stärka studiens trovärdighet genom att använda metoder som säkerställer en korrekt och överensstämmande återgivning av intervjudeltagarnas uttalanden (Bryman et al. 2024 s. 342). Detta kan möjliggöras genom att låta intervjudeltagarna ta del av de empiriska innehållet som författarna lyfter i uppsatsen innan den publiceras (ibid.). Författarna har förhållit sig till detta kriterium genom att vara öppna kring studiens syfte och tillämpningen av intervjumaterialet. Detta har kommunicerats via mejlutskick samt vid intervjutillfället och introduktionsmötet. Vidare har samtyckesblankett skickats digitalt till respektive intervjudelatagare, för att godkänna sin medverkan i studien. I samtyckesblanketten framgick det även tydligt hur deras medverkan kommer att användas i studien och vilka som kommer kunna tillgå den. Vid ett tillfälle har en intervjudeltagare efterfrågat delgivning av det empiriska materialet innan de färdigställts, vilket författarna beviljade. För att vidare säkerställa att författarna har uppfattat informationen korrekt har de under intervjuprocessen gjort muntliga avstämningar inom dialogen med intervjudeltagare.

Överförbarhet avser forskningsresultatens tillämplighet inom andra studerade kontexter (Bryman et al. 2024 s. 343). Överförbarhet skiljer sig från

generaliserbarhet, som tillämpas inom kvantitativ forskning, eftersom den kvalitativa forskningens inte syftar till att dra slutsatser om ett bredare fenomen. Kvalitativa studier beskriver i stället en tydlig kontext, där ett mindre urval tillämpas för att skapa en djupare förståelse för respektive intervjudeltagare (ibid.). Eftersom uppsatsen ämnar bidra praktiskt till studier inom livsmedelsbranschen har författarna använt sig av ett flertal fallföretag. På grund av uppsatsens storlek och tidsbegränsningar avgränsades studien till sex fall. Undersökningen genererade ett bredare empiriskt underlag, vilket enligt författarna förbättrade möjligheterna att presentera en omfattande beskrivning av kontexten.

Pålitlighet, som utgör det tredje kriteriet, avser att stärka trovärdigheten genom en omfattande dokumentation av forskningsprocessen. Detta genomförs i syfte att möjliggöra en replikering av studien. (Bryman et al. 2024 s. 344). Det är vidare viktigt att dokumenteringen redovisas på transparent och reflekterande sätt för öka pålitligheten (ibid.). Författarna uppfyller detta kriterium genom att under samtliga forskningssteg, tydligt presentera och motivera vardera steg och tillvägagångsätt som tillämpats i studien.

Bekräftelsebarhet utgör den sista pelaren av kvalitetskriteriet trovärdighet, vilken syftar till forskarens agerande i enlighet med god sed. (Bryman et al. 2024 s. 344). Det betonar även vikten av att vara objektiv, i den mån det är möjligt för kvalitativ forskning, för att undvika att forskarnas egna värderingar och tolkningar avspeglar resultatet (ibid.). Uppsatsen förhåller sig till detta genom att underbygga analyser och föra diskussioner av empirin utifrån det teoretiska ramverk som styrks av referenser. Dock kvarstår risken för omedveten subjektivitet hos författarna, vilket kan ha påverkat deras förmåga att objektivt analysera samtliga aspekter utan att influeras av deras egna bakgrunder.

Äkthet utgör det andra kvalitetskriteriet inom kvalitativ forskning. Det avser i vilken utsträckning författarna på ett rättvist sätt lyckats avspegla de kontexter och verkligheter de ämnat undersöka (Bryman et al. 2024 s. 344). Genom att på ett nyanserat sätt ge utrymme för olika synvinklar av ett visst fenomen kan forskningens äkthet förbättras (ibid.). Författarna har strävat att öka studiens äkthet genom att fånga olika perspektiv från sex hållbarhetsansvariga inom livsmedelsbranschen. Till följd av intervjudeltagarnas skilda erfarenheter på deras respektive företag tillåter det uppsatsen att gestalta en mångsidig och nyanserad bild av kontexten.

4. Empiri

Nedan presenteras den insamlade empirin som utgör grunden för den efterföljande diskussionen. Först redovisas en bakgrundsbeskrivning av undersökta företag och intervjudeltagare. Vidare belyses utvalda illustrativa citat från intervjudeltagarna. Empirins övergripande utformning är baserat på de teman och underkategorier som togs fram genom den tematiska analysen. analysen. Författarna kommer genomgående i empirin och diskussion benämna intervjudeltagare som deras respektive företagsnamn för att förtydliga skildringen mellan fallföretagens uttalanden. Därav kommer deras uttalanden inte kunna avspegla hela verksamheten.

4.1 Beskrivning av företag

Falköpings mejeri

Hållbarhetschefen på Falköpings mejeri är sedan februari 2024 tillsatt och ansvarar för hållbarhetsarbetet tillsammans med en hållbarhetsgrupp på fyra personer. Falköpings Mejeri är en ekonomisk förening ägd av 200 mjölkbönder med produktionsanläggningar i Västergötland och Dalarna där tillsammans 140 anställda arbetar. Historiskt har hållbarhetsarbetet varit en del av verksamheten, men det är först under 2024 som det blev en strategisk angelägenhet samt att befattningen hållbarhetschef tillsattes för första gången. Under det året publicerades deras första hållbarhetsrapport (Falköpings mejeri u.å.).

Ljusgårda

HR-chef på Ljusgårda har som huvudsaklig uppgift att leda HR-funktionen inom organisationen, inklusive internkommunikationen. Ljusgårda, under varumärket Supernormal Greens, representerar Sveriges största vertikala inomhussalladsodling. De utmärker sig genom sin innovativa och hållbara produktionsmetod där hållbarhet utgör kärnan i verksamheten (Ljusgårda AB u.å.). Ljusgårda är verksamma i Tibro och utgör ett mindre bolag som sammantaget är 50 anställda.

Lantmännen Biorefineries

Hållbarhetsingenjör på Lantmännen Biorefineries arbetar idag främst med produktsäkerhet. Arbetet inkluderar även internrevisioner och arbetet har det senaste året fokuserat mycket på deras målarbete kopplat till miljö-och klimatprestanda. Lantmännenkoncernen är organiserad i tre divisioner: lantbruk, energi och livsmedel. Lantmännen Biorefineries, som tillhör energidivisionen, är ett bioraffinaderi specialiserat på att förädla spannmål och restprodukter från livsmedelsindustrin och har sammantaget har cirka 275 anställda. Lantmännen har

ett väletablerat hållbarhetsarbete, där Biorefineries anses ligga i framkant (Lantmännen Biorefineries u.å.).

Dafgårds

Miljö-och hållbarhetschef på Dafgårds driver miljö-och hållbarhetsrelaterade frågor i företaget genom att implementera och driva nya direktiv samt säkerställa lagefterlevnad. Dafgårds är idag en utav de största svenska producenterna av frysta produkter samt färdigmat på marknaden. Dafgårds är verksamma i Källby, Västra Götaland, med omkring 1300 anställda (Dafgårds u.å). Vidare har de ett etablerat hållbarhetsarbete där arbetet genomsyrar hela processen, från råvaran till den färdigproducerade maten. De har länge arbetet med hållbarhetsfrågor men det är på senare tid som det tydligt hanteras på en strategisk nivå (ibid.).

Martin & Servera

Hållbarhets- och kvalitetschef på Martin & Servera har i sin befattning ansvar för att samla alla bolags hållbarhetsarbete. Martin & Servera är ledande aktörer inom livsmedelsgrossisthandeln och har omkring 2300 anställda. De levererar livsmedel och utrustning till restauranger och andra typer av storkök. Företaget har ett gediget hållbarhetsarbete där de uttalat kontinuerligt arbetar med stora som små hållbarhetsfrågor inom olika fokusområden (Martin & Servera u.å.).

Dava Foods Sverige

Kvalitets- och miljöchefen på Dava Foods Sverige ansvarar för miljöpolicyutveckling, målsättning och förbättringsarbete samt rapportering och lagefterlevnad. Företaget är en stor äggproducent som idag är verksamma i Skara med 68 anställda. Det är först i slutet av föregående år som de etablerade ett strukturerat arbetssätt med hållbarhetsfrågor internt. Idag arbetar de för att möjliggöra en livsmedelsproduktion som i framtiden är hållbar (Dava Foods Sverige u.å.).

4.2 Empiriska resultat

Nedan presenteras en tabell innehållande utvalda illustrativa citat. Vidare redovisas det empiriska resultatet som utformats utifrån de identifierade temana.

Tabell 3: Teman med tillhörande illustrativa citat

Teman	Illustrativa citat
Tema 1: ***Tillämpade kanaler vid intern hållbarhetskommunikation***	"... vi är väldigt duktiga på att sätta upp sådana info skyltar också, [...] sen har vi även TV skärmar där vi kan styra innehållet, exempelvis en film som rullar med lite budskap i lunchrummen." (Ljusgårda) "Alla har inte mejl, låt oss säga produktionen [...] de som har mejl skriver då ut och hänger upp på tavlan så att de andra kan läsa." (Dava Foods Sverige)

	"...då bjuder vi in på frukost och så har vi olika hållbarhetsteman och då blir det ju bara huvudkontoret som kan vara med på frukost. Men det spelas in så att alla kan se det på intranätet." (Martin & Servera)
Tema 2: ***Strategier för intern hållbarhetskommunikation***	"Vi kan ju aldrig driva alla frågor, för det är här vi ser att vi måste hela tiden förankra arbetet [...] historiskt så har det drivits mer ifrån vår avdelning också med uppföljning. Men det är ju här det liksom blir tokigt, för vi kan ju inte följa upp mål som vi inte råder över, målet behöver ägas av någon som vet varför ..." (Dafgårds) "... men vi har ju varit inne lite på det här med tvåvägskommunikation, alltså att man har någon form utav dialog. Att det liksom inte bara blir men till exempel att man rapporterar in en risk och så händer det ingenting. Då tar man ju död på intresset för att fortsätta rapportera förebyggande. [...] så dels det att aktiv kommunikation förekommer åt båda håll, [...] men också att det finns någon typ utav regelbundenhet i dialogen." (Lantmännen Biorefineries) "Det kan också kanske upplevas som korvstoppning om man försöker mata in för mycket budskap som tex varje vecka om det inte gör jättemycket för deras arbete." (Falköpings mejeri)

4.3 Tema 1: Tillämpade kanaler vid intern hållbarhetskommunikation

Samtliga företag som medverkar i studien tillämpar flertal kanaler för att kommunicera hållbarhetsarbetet internt. Graden av kommunikation varierar mellan respektive fall där berörda företag dessutom har kommit olika långt med sitt hållbarhetsarbete. Övergripande synes det vara en liten del av undersökta företag som har en renodlad hållbarhetskommunikation, kommunikation där hållbarhetbarhet utgör huvudtemat, men samtliga företag är eniga om den interna kommunikationens betydelse för hållbarhetsarbetet. Nedan presenteras de kanaler som företagen tillämpar när de internt kommunicerar hållbarhetsarbetet.

4.3.1 Fysiska möten

Möten som berör hållbarhet uppges vara vanligt förekommande i nästan alla undersökta företag. Martin & Servera är det företaget som har möten dedikerade till enbart hållbarhet medan resterande fallföretag har det som delpunkt på mötesagendan. På Lantmännen Biorefineries hålls dagligen genomgångar i driften för miljöstatus. Det innebär att samtliga medarbetare på respektive avdelning hålls uppdaterade. Utöver det har Lantmännen Biorefineries arbetsplatsträffar tre gånger per år, där respektive anläggning samlas för att diskutera olika teman som exempelvis miljö. På liknande sätt har Ljusgårda månadsvisa möten med samtliga på företaget där hållbarhet är integrerat. Agendans fokus ligger på nyheter i omvärlden, händelser som skett inom företaget och hur det ser ut framåt. Martin

& Servera anordnar “frukostsnack”, vilket är ett återkommande möte som berör olika teman men främst hållbarhet.

> “...då bjuder vi in på frukost och så har vi olika hållbarhetsteman och då blir det ju bara huvudkontoret som kan vara med på frukost. Men det spelas in så att alla kan se det på intranätet.” (Martin & Servera)

I lagerverksamheten har Martin & Servera dagliga “check-in" möten. Fokus ligger på viktiga frågor för dagen eller för perioden men inget specifikt om hållbarhet. Däremot förklaras att hållbarhetsfrågor vanligen är en del av den dagliga verksamhetsbesluten. Samtliga fabriker inom Dafgårds verksamhet har olika avdelningsmöten där olika måltal följs upp, varav några är direkt kopplade till miljön. Ibland deltar hållbarhetsavdelningen om det är något specifikt som de önskar lyfta.

> “Vi har också ibland varit med från vår avdelning om det är någonting som vi ser att vi behöver lyfta eller någonting som vi vill lägga specifikt fokus på...” (Dafgårds)

På samma sätt förekommer veckoliga produktionsmöten även på Dava Foods Sverige, där följs exempelvis mål upp som direkt relaterar till företagets miljömål. Falköpings Mejeri har i stället stormöten några gånger per år där fokuset ligger på verksamhetens status och planen framåt. På dessa möten tas miljöfrågor upp vid behov, till exempel utdrag ur hållbarhetsredovisning eller presentation av pågående hållbarhetsprojekt, såsom klimatberäkning av mjölkgårdar. Miljöfrågor som rör personalen i det dagliga arbetet, till exempel avfallssortering, kan vid behov tas upp på stormöten, men tas framför allt upp direkt med personalen.

> “På dessa möten tas miljöfrågor upp vid behov, till exempel utdrag ur hållbarhetsredovisning eller presentation av pågående hållbarhetsprojekt såsom klimatberäkning av mjölkgårdar.” (Falköpings mejeri)

4.3.2 Digitala plattformar

Utöver de ovan nämnda fysiska mötena är det vanligt förekommande med interna digitala kommunikationsformer vilka relaterar till hållbarhet. De digitala plattformar som tillämpas i syfte att kommunicera hållbarhetsarbetet internt varierar mellan undersökta företag. Dafgårds, Dava Foods Sverige och Ljusgårda använder alla e-post för intern hållbarhetskommunikation. Dock uppger enbart Ljusgårda att samtliga medarbetare har tillgång till en egen jobbmejl.

> “Alla har inte mejl, låt oss säga produktionen [...] de som har mejl skriver då ut och hänger upp på tavlan så att de andra kan läsa.” (Dava Foods Sverige)

Via mejl skickar exempelvis Dafgårds ut ett månatligt internt dokument innehållande aktuell information. Mycket av informationen berör hållbarhet, men det är ingen renodlad hållbarhetskommunikation. Vidare sker den främsta dagliga kommunikationen på Martin & Servera via teams, i olika teamsgrupper. Exempelvis har dem en hållbarhetsgrupp där all kommunikation samlas i olika mappstrukturer. Lantmännen Biorefineries samt Martin & Servera tillhandahåller

intranät för hållbarhetsrelaterad information till sina anställda. Övriga företag saknar ett sådant forum. Lantmännen Biorefineries ser potential i att utveckla intranätet, och att integrera det mer i medarbetarnas arbetsvardag. Det förekommer varierande information på intranätet.

> "Ja, det finns lite av både och [...] nu har "det här" hänt, vi har varit i väg på en mässa och man pratade om det här exempelvis. Men det finns också information om hur vi jobbar med hållbarhet eller vad lantmännens syn på hållbarhet är och vilka liksom områden är viktiga för Lantmännen." (Lantmännen Biorefineries)

Lantmännen Biorefineries anser dock att deras mest effektiva kommunikation sker genom deras veckovisa utskick där VD:n pratar om veckans händelser. Intervjudeltagaren förklarar att informationen är mer avslappnad och lätt att ta till sig. Falköpings Mejeri planerar dock att implementera ett intranät framöver, och Ljusgårda befinner sig i etableringsprocessen. Dava Foods Sverige hade tidigare ett intranät som nyligen blev utsatt för ett dataintrång. På Martin & Serveras intranät finns det mycket löpande hållbarhetsinformation i form av nyheter men också en specifik sida om deras hållbarhetsarbete. Martin & Servera genomför månatligen en hållbarhetsbevakning. Den publiceras på deras intranät som samtliga medarbetare har tillgång till via dator eller telefon. Vidare beskriver Martin & Servera hållbarhetsbevakningen som en löpande hållbarhetskommunikation där information som tas upp är kopplad till deras övergripande frågor i verksamheten.

4.3.3 Övriga kommunikationskanaler

Fysiska och digitala kommunikationskanaler knyter an till andra former av intern kommunikation. Trots att möten och digitala forum är främst förekommande kommuniceras hållbarhetsarbetet på ytterligare sätt inom företagen. Eftersom produktionspersonal saknar tillgång till jobbmejl och datorer, beskriver både Dafgårds och Dava Foods Sverige att de kompletterar med utskrivna mejlutskick, informationsblad och policys som placeras i exempelvis fikarum eller på anslagstavlor. Vidare möts produktionspersonalen på Ljusgårda av en stor skylt som påvisar skillnaden mellan deras produkt och traditionell salladsodling vilket tros har bidragit till ökad medvetenhet om deras hållbara produkterbjudande. Digitala displayer utgör följaktligen en informationskanal vanligen i produktionen och lager men förekommer också i matsalar och receptioner. Ljusgårda, Martin & Servera samt Lantmännen Biorefineries framhåller att de har digitala-skärmar där budskap och information relaterat till hållbarhets förmedlas.

> "... vi är väldigt duktiga på att sätta upp sådana info skyltar också, [...] sen har vi även TV skärmar där vi kan styra innehållet, exempelvis en film som rullar med lite budskap i lunchrummen." (Ljusgårda)

4.4 Tema 2: Strategier för intern hållbarhetskommunikation

Nedan presenteras olika angreppsätt och strategier som företagen tillämpar när de internt kommunicerar hållbarhetsarbetet.

4.4.1 Integrera och förflytta ägandeskap

Samtliga intervjudeltagare betonar att hållbarhetskommunikationen bör vara en integrerad del i all intern kommunikation. Enligt Dafgårds är detta betydelsefullt eftersom bristen på integrering kan leda till att avdelningar uppfattar hållbarhetsarbetet som exklusivt hållbarhetsavdelningens uppgift. Martin & Servera förespråkar också integrering i hela verksamheten och framhäver att deras affärsidé bygger på hållbarhet och måste därför genomsyra samtliga funktioner. Vidare belyser Lantmännen Biorefineries och Ljusgårda vikten av regelbunden och kontinuerlig budskapsförmedling. De anser det vara en avgörande faktor för att skapa medvetenhet och förståelse kring hållbarhet. Ljusgårda uttrycker att ägarnas upprepande hållbarhetsuttalande lett till att många anställda kan upprepa information. Ljusgårda menar även att ett tecken på medarbetarnas förståelse och mottagande av hållbarhetsinformationen är deras förmåga att i butik förmedla information om företagets hållbara produkt.

Betydelsen av att integrera hållbarhetsarbetet och kommunikationen i den övergripande verksamheten är, som nämnts ovan, en gemensam åsikt som flera framför. Ljusgårda uttrycker att deras affärsidé är “hållbar by design” vilket gör att förmedlingen av hållbarhetsinformation sker naturligt i hela verksamheten. Vidare framför Martin & Servera att deras värdeord, "leverera omtanke”, genomsyrar alla deras processer. För att skapa integrering menar Dafgårds att tydligt ansvar och ägandeskap för hållbarhetsfrågorna på varje avdelning är en förutsättning. Vidare menar Dafgårds på att internkommunikationen här blir viktig för att respektive avdelning ska kunna äga dessa frågor och att hållbarhetsfunktionen mestadels ska fungera som stöd. Likt Dafgårds påtalar Martin & Servera vikten av att hållbarhetsfrågorna inte ska ligga på hållbarhetsfunktionen utan det ska ägas av respektive avdelning.

> “Vi kan ju aldrig driva alla frågor, för det är här vi ser att vi måste hela tiden förankra arbetet [...] historiskt så har det drivits mer ifrån vår avdelning också med uppföljning. Men det är ju här det liksom blir tokigt, för vi kan ju inte följa upp mål som vi inte råder över, målet behöver ägas av någon som vet varför ...” (Dafgårds)

Dafgårds framhåller däremot utmaningar med detta skifte, delvis förstärkt av det ökade arbete som nya lagkrav medför för hållbarhetsfunktionen. Falköpings Mejeri, vilka nyligen har integrerat dessa frågor på en mer strategisk nivå, har främst fokuserat på att kommunicera hållbarhetsinformation externt till sina intressenter. Internt kommuniceras ämnet främst på de högre hierarkiska nivåerna i företaget snarare än nedåt mot de som arbetar i produktionen. Falköpings mejeri anser däremot att det finns förbättringspotential gällande den interna hållbarhetskommunikationen. Däremot tyckes det vara svårt att veta vart nivån

ska ligga eftersom de redan har rutiner för att minska svinn och sortera avfallet vilka är de områden som direkt berör produktionen. Dava Foods Sverige uttrycker att dem inte har någon hållbarhetsrapport. De ser i stället fördelarna med att internt skapa förändring och prioritera arbetet inifrån först.

4.4.2 Anpassa budskap

Flera av företagen framhåller betydelsen av förståelse bland medarbetarna. Enligt Martin & Servera tenderar hållbarhetsinformation bli komplexa företeelser, det blir således nödvändigt för dem att anpassa informationen. De understryker därför vikten av att göra den "greppbar" för medarbetarna.

> "Hållbarhetskommunikation kan ju bli hur komplex som helst, det är viktigt i tal och skrift att kommunicera väldigt enkelt så att man förstår vad det är man kan kanske bidra med vad det är man kan göra annorlunda." (Martin & Servera)

Ljusgårda framhäver att informationen som riktas mot samtliga anställda på exempelvis månadsmöten framförs lättöverskådligt. Vidare lyfter Lantmännen Biorefineries att informationen riktad till chefer utgörs av mer siffror, medan det som förmedlas till produktionen är mer övergripande samt målar upp en tydligare och enklare bild. Följaktligen har Dafgårds anlitat konsulthjälp i syfte att öka förståelsen för hållbarhetsarbetet på företaget. De påpekar vikten av förståelse innan de kan komprimera och förenkla informationen för att föra den neråt i företaget. Vidare framhåller Dava Foods Sverige att riktad information måste vara direkt applicerbar gentemot mottagaren eftersom avdelningar arbetar med hållbarhet på olika sätt. Vidare betonar de att överflöd av information och information som inte direkt berör den enskilde, kan leda till att det viktigaste budskapet förbises samt skapa missnöje. Hållbarhetschef på Falköpings mejeri förklarar att övergripande hållbarhetsinformation framför allt förmedlas på stormöten för att undvika informationsöverflöd, exempelvis information om frågor produktionen själva inte kan påverka.

> "Det kan också kanske upplevas som korvstoppning om man försöker mata in för mycket budskap som tex varje vecka om det inte gör jättemycket för deras arbete." (Falköpings mejeri)

Dava Foods Sverige framhäver att medarbetarnas förståelse är viktig för att främja engagemang kring hållbarhetsfrågor. De menar att det är en anledning till att en betydande del av deras insatser därför har fokuserat på att kommunicera medarbetarnas möjligheter att bidra till hållbarhetsarbetet.

> "... när man involverar medarbetarna är de mer engagerade när de känner jag blir hörd, jag blir sedd, mina förslag kommer vidare." (Dava Foods)

Följaktligen förespråkar Martin & Servera att hållbarhetskommunikation internt bör utformas i syfte att förmedla hur medarbetarna kan bidra till företagets hållbarhetsarbete. De menar vidare att de främjar engagemang genom att belysa de anställdas bidrag till detta arbete via nyhetsinlägg på sitt intranät. Ljusgårda uttrycker att mer engagerade medarbetare bidrar till företagets måluppfyllelse.

> "Så jag tänker att när vi har så här mycket kundinformation så är det klart. Det är jätteviktigt att våra medarbetare både förstår vad vi har för kommunikation och kan liksom prata med våra kunder och leverantörer." (Martin & Servera)

4.4.3 Involvera medarbetare

Martin & Servera och Lantmännen Biorefineries använder sig av sina intranät för att möjliggöra tvåvägskommunikation genom kommentarsfält. De framhåller att detta tillåter personalen interagera med innehållet. Däremot uttrycker båda att interaktion med inläggen förekommer i låg grad trots att det finns möjlighet att kommentera nyhetsinlägg och liknande information. Vidare förklarar Dava Foods, Martin & Servera, Ljusgårda samt Lantmännen Biorefineries att tvåvägskommunikationen möjliggörs i deras regelbundna möten där personalen kan yttra sig, direkt återkoppla och föra dialog. Lantmännen Biorefineries belyser dialoger som en betydande faktor för att främja hållbarhetsarbetet.

> "... men vi har ju varit inne lite på det här med tvåvägskommunikation, alltså att man har någon form utav dialog. Att det liksom inte bara blir men till exempel att man rapporterar in en risk och så händer det ingenting. Då tar man ju död på intresset för att fortsätta rapportera förebyggande. [...] så dels det att aktiv kommunikation förekommer åt båda håll, [...] men också att det finns någon typ utav regelbundenhet i dialogen." (Lantmännen Biorefineries)

Vidare framhåller Martin & Servera att de dagliga mötena är en viktig kanal för medarbetarna att lyfta förbättringsförslag som chefen kan lyfta högre upp. Ljusgårdar förklarar att personalen i produktionen ställer flest frågor vid större möten, men att förbättringsförslag och åsikter främst uppstår vid arbetslagets egna möten. Likaså menar Lantmännen Biorefineries att dialoger under avdelningsmöten möjliggör för medarbetare att lyfta egna förslag. Vidare upplever Dava Foods Sverige att det är lättare att fånga upp frågor och idéer i personalens dagliga utrymmen i jämförelse med mer formella forum. Fortsättningsvis betonas värdet av medarbetarnas synpunkter och deras förbättringsförslag som vid implementering skapar engagemang hos de anställda och gör att det känner sig värdefulla och hörda på arbetsplatsen.

Martin & Servera, Lantmännen Biorefineries samt Dafgårds tillhandahåller workshops för att involvera medarbetare i dialoger kring hållbarhetsarbetet. Exempelvis hade Martin & Servera en hållbarhetsworkshop för samtliga chefsledare. Målet var att skapa förståelse och engagemang kring hur stor påverkan företaget har i sin värdekedja. Följaktligen anordnar Lantmännen Biorefineries behovsstyrda workshops i syfte att belysa teman som är aktuella för dem. Vidare tillämpar Dafgårds separata workshops för avdelningar i syfte att bryta ner arbetet med hållbarhet på respektive avdelning eftersom samtliga arbetar med dessa frågor på olika sätt.

> "Så att den här workshopen som vi ska ha nu, då med respektive avdelning. Det handlar mer om att få input från avdelningen. Vad gör ni idag? Vad ser ni att ni kommer behöva göra framöver för att kunna minska era utsläpp till exempel" (Dafgårds)

På Dava Foods Sverige är intervjudeltagaren ofta ute i verksamheten och gör sig synlig genom att kan ställa sig i produktionsledet och föra dialog med medarbetare på olika hierarkiska nivåer. På detta sätt synliggörs de dagliga frustrationer som annars kanske inte hade uppdagats och det skapas på detta sätt relationer med de anställda vilket poängteras vara betydelsefullt. Följaktligen används även enkäter för återkoppling. Ljusgårda har exempelvis veckovisa enkäter och Falköpings Mejeri årliga, vilka delvis behandlar hållbarhet.

4.4.4 Ledares inflytande

Falköpings mejeri förespråkar en ökad prioritering av hållbarhetsfrågor från ledningens sida. Intervjudeltagaren tror att det skulle underlätta för hållbarhetsfrågorna att genomsyra hela verksamheten om en hållbarhetansvarig tillsattes i ledningen. På liknande sätt betonar Ljusgårda vikten av ägarnas engagemang i dessa frågor. Ägarnas positiva inställning och prioriteringar gentemot hållbarhet har, enligt intervjudeltagaren, spelat en väsentlig roll för företaget eftersom ägarna beslutar om verksamhetens riktning. Ljusgårda lyfter vidare fram att deras ägare deltagit i ett stort event om klimat och hållbarhet, som vidare förmedlats till medarbetarna.

> "Det är ju extremt viktigt att ledare alltså, ägare, VD, ledningsgrupp också köper in på intern kommunikation i stort, men också internkommunikation för hållbarhet, [...] det kan finnas eldsjälar som kör på, men om inte alla köper det i ledarfunktionen så kommer det inte bli bra." (Ljusgårda)

Liknande framhåller Dava Foods Sverige vikten av ledningens förståelse och engagemang för hållbarhetsarbetet, eftersom det förmedlas nedåt och engagerar anställda. Martin & Servera uttrycker också att deras ägare är tydliga med att förmedla att hållbarhet är en del av leveransen och bör integreras i alla delar av verksamheten. Vidare framhåller Dafgårds att ledning har ett stort intresse och engagemang för hållbarhetsfrågor vilket lett till att de prioriterats.

5. Diskussion

I följande kapitel tillämpas den insamlade empirin i förhållande till teorierna för att möjliggöra en analys. Diskussionen följer likt empiriinsamlingen de två teman som följaktligen syftar till att besvara studiens forskningsfrågor. Tabeller kopplade till temana har vidare utformats för att illustrera en övergripande bild av resultaten.

5.1 Tema 1: Tillämpade kanaler vid intern hållbarhetskommunikation

Tabell 4: Tillämpade kanaler vid intern hållbarhetskommunikation

	Dafgårds	***Lantmännen***	***Ljusgårda***	***Dava Foods Sverige***	***Falköpings mejeri***	***Martin & Servera***
Kanaler	Möten Mejlutskick Anslagstavla Symboler	Möten Intranät Anslagstavla Skärmar	Möten Mejlutskick Teams Anslagstavla Skärmar Enkäter	Möten Mejlutskick Anslagstavla	Möten Enkäter	Möten Intranät Skärmar Symboler Teams

Resultatet indikerar en bredd tillämpade kommunikationskanaler som syftar till att internt förmedla hållbarhetsinformation bland fallföretagen. Precis som Larsson (2014 s. 224) belyser avser kommunikationen ett brett spektrum av strategier och kanaler vilka förmedlas både skriftligt och muntligt. Användningen av flera kanaler är betydelsefullt för att skapa en enhetlig och kontinuerlig bild vilket möjliggörs genom att kombinera flertal kanaler (ibid.). Kontrasterande mot resterande fallföretag är kontinuiteten hos Falköpings mejeri lägre eftersom de inte förmedlar hållbarhetsinformation vecko- eller månadsvis. Skillnaderna mellan fallföretagen antyder att företagen, vilka kontinuerligt kommunicerar hållbarhet, har förstått vikten av att de anställda utgör huvudsakliga kommunikatörer och agenter för att gå från idé till handling, vilket Dawkins (2004) bekräftar. Det kan följaktligen också förklara hållbarhetskommunikationens kontinuitet och mängd. Vidare kan Falköpings Mejeris brist på skriftliga kanaler för hållbarhetsfrågor dessutom leda till en bristande intern kommunikation enligt Dahlman och Heide (2021 s. 22). Det framgår däremot inte i empirin, att det utgör ett större problem eftersom Falköpings mejeri argumenterar för behovsstyrd kommunikation. Flera av företagen har avstämningsmöten i produktionsverksamheten som i viss utsträckning berör miljö- och hållbarhetsfrågor. Martin & Servera tillämpar i kontrast till resterande företag renodlad kontinuerlig hållbarhetskommunikation. Vidare har Ljusgårda likt flera av företagen ingen renodlad sådan utan hållbarhet utgör istället en av flera punkter på mötesagendan. I Ljusgårdas fall genomsyrar hållbarhet mestadels av kommunikationen till följd av deras hållbara affärsidé, vilket också kan förklara graden av hållbarhetsrelaterad intern kommunikation. Ovan nämnda argument tyder på mötenas framträdande och viktiga förekomst.

Detta bekräftas av Kataria et. al (2014). Argumenten grundar sig i den direkta kommunikationens möjlighet att uppfatta flera faktorer samtidigt och att det möjliggör direkt återkoppling från mottagarens håll (ibid.). Vidare exemplifieras möteskommunikation som den direkt muntliga kommunikationen som Larsson (2014 s. 224) presenterar.

Falköpings mejeri är, till skillnad från Martin & servera och Lantmännen Biorefineries, ett mindre bolag med betydligt färre anställda vilket kan antyda dess påverkan på hållbarhetskommunikationens förekomst. De har inte heller samma krav och påtryckningar externt i form av lagar till följd av deras storlek. Externa påtryckningar kan komma att påverka den interna kommunikationens kvantitet och kontinuitet genom dess tvingande karaktär (Borglund et al. 2021 s. 383). Till följd av den externa kommunikationens prioritering ökar vikten av den interna kommunikationen eftersom anställda enligt Fiksel (2005) utgör viktiga kommunikatörer. Det till följd av att anställda har den huvudsakliga kontakten med utomstående aktörer (ibid.) Martin & Servera har förstått vikten av de anställdas påverkan på externa intressenter och till följd implementerat filer innehållande hållbarhetsmaterial vid kunddialoger. Ljusgårda utgör likt Falköpings mejeri ett mindre företag men har i jämförelse med dem en högre grad av intern hållbarhetskommunikation. Detta kan på visst sätt argumentera mot betydelsen av struktur och storlek och istället kan skillnaderna tolkas som olikheterna i företagens kärnverksamhet eftersom företagens affärsidéer skiljer sig åt. Det verkar vidare som att hållbarhetsarbetets grad av integrering också kan påverka den interna hållbarhetskommunikationens omfattning.

De dagliga och veckovisa mötena som flertal företag tillämpar utgör konkreta exempel på smågruppskommunikation som Larsson (2014 s. 89) nämner som ett sätt för anställda att kommunicera på samma hierarkiska nivå. Falköpings mejeri har främst stormöten för att bygga broar av hållbarhet genom den interna kommunikationen. Dessa stormöten syftar till att nå ut till hela företaget vilket exemplifierar stor- och flergruppskommunikation som berör samtliga medarbetare (Larsson 2014 s. 89). Interpersonell kommunikation konkretiseras genom sättet som Dava Foods Sverige kommunicerar och skapar relationer till de anställda i produktionen. Detta genom utbytet av information från en aktör till en annan (ibid.). De olika nivåerna av kommunikation kan eventuellt kopplas till hur pass etablerat hållbarhetsarbetet är i företaget och hur integrerad och ägd den är av samtliga enheter. Falköping mejeris stor- och flergruppskommunikation som till viss del berör hållbarhet indikerar att hållbarhetsarbetet inte är lika etablerat och integrerat, vilket kan grunda sig i det relativt nya arbetet med dessa frågor. Dafgårds har i motsats till Falköpings mejeri ett mer omfattande arbete med hållbarhet som också är mer integrerat i verksamheten. Det kan följaktligen förklara varför företaget istället har mer kontinuerliga möten och att mötena är mer förankrade i respektive enhet och avdelning. Dafgårds har också uttryckligen argumenterat för ägandeskap hos respektive avdelning och att det är en viktig del i deras hållbarhetsarbete.

Den digitala hållbarhetskommunikationen har likt den mötesbaserade också olika utformningar. Exempelvis använder Martin & Servera och Lantmännen

Biorefineries sig av intranät. I de empiriska fynd som gjorts har det däremot framgått att intranätet har sina begräsningar. Lantmännen Biorefineries menar att intranätet främst används som en envägskommunikation där förekomsten av interaktion och dialog inte är särskilt frekvent trots möjligheten till det. Dafgårds ser i kontrast till resterande ingen större mening med att implementera ett intranät eftersom en stor andel i företaget inte har tillgång till vare sig jobbmejl eller datorer. Enligt Dahlman och Heide (2021 s. 158) finns det en övertro på intranätets funktion, de menar att plattformen vanligen saknar möjlighet till nätverksbyggande, diskussioner och möjligheter att lyfta förbättringsförslag. Detta exemplifieras av Lantmännen Biorefineries erfarenheter av intranätet som plattform. Martin & Servera tillämpar intranätet i högre grad än vad Lantmännen Biorefineries gör, de har mer hållbarhetsrelaterad information där och interaktionerna är liten men mer frekvent. Plattformen är tillgänglig för samtliga inom företaget, vilket eventuellt underlättar integreringen av plattformen i anställdas arbetsvardag. Dahlman & Heide (2021 s. 159) bekräftar plattformens potential genom integrering i de anställdas arbetsvardag. Det kan följaktligen förklara den högre aktiviteten i Martin & Serveras fall. Det finns potential i intranätets utformning eftersom den skulle kunna vara en plattform för delaktighet och interaktion. I Lantmännen Biorefineries fall blir därför intranätets räckvidd begränsad eftersom alla, som tidigare påtalats, inte har tillgång till exempelvis datorer eller jobbmejl.

Förekomsten av informella samt formella kanaler i de undersökta företagen påvisar sig empiriskt väga över mer på den av formaliserad och planerad karaktär. Informell kommunikation går däremot inte helt att utesluta eftersom den förekommer i olika former i några av fallföretagen. Informell kommunikation förekommer exempelvis på de workshops som Martin & Servera samt Dafgårds tillämpar. Detta forum välkomnar in till interaktiva och spontana diskussioner. Kandlousi et al. (2010) argumenterar för den informella kommunikationens relationsskapande effekt genom att möjliggöra spontanitet, diskussioner och framförandet av berättelser. Vidare diskuteras värdet av den icke-formaliserade internkommunikationen som antas ha större inflytande på medarbetare än den formella. Även Dahlman och Heide (2021 s. 68) argumenterar för den informella tvåvägskommunikationen som en central roll för kommunikation mellan ledargestalter och medarbetare. Bristen på informell hållbarhetskommunikation trots dess höga inflytande går därför att ifrågasättas. Situationen skulle kunna förklaras av det faktum att hållbarhetsarbetet är omfattande och svårt. Exempelvis anlitar Dafgårds konsulthjälp för att på en högre nivå få en djupare förståelse inom dessa områden innan de förmedlar informationen neråt i verksamheten. Doppelt (2003, se Quinn & Dalton 2009) bekräftar vikten av de högre organisatoriska nivåernas förståelse och kunskap om just hållbarhetsarbetet. Det kan tolkas som att planerad kommunikation skapar större kontroll och skapar förutsättningar för att på rätt sätt förmedla den typen av viktig information, samt att rätt information når rätt medarbetare. Larsson (2014 s. 86) bekräftar synen på den formella kommunikationen som en planenlig kommunikation som vanligen formuleras av ledningen. Resultatet kan fortsättningsvis förklaras med att den informella kommunikationen är tidskrävande och kräver flexibilitet från de ansvarigas sida (Dahlman & Heide 2021 s. 85).

5.2 Tema 2: Strategier för intern hållbarhetskommunikation

Tabell 5: Strategier för intern hållbarhetskommunikation

Strategier	***Beskrivning***
Integrera och förflytta ägandeskap	Integrera hållbarhetsinformationen i den övergripande interna kommunikationen för att arbetet ska genomsyra hela verksamheten. Förflytta ägandeskap från hållbarhetsavdelning till berörda avdelningar.
Anpassa budskap	Omformulera och förenkla komplex hållbarhetsinformation för att skapa förståelse hos medarbetare. Rikta information för avsedd grupp för att undvika informationsöverflöd och riskera att kärnvärdet förbises.
Involvera medarbetare	Utnyttja olika metoder och kanaler som möjliggör tvåvägskommunikation. Exempelvis återkoppling och öppna dialoger för att öka delaktighet och medarbetarnas engagemang.
Ledares inflytande	Ledningens prioritering och stöttning av hållbarhet i strategiska beslut påverkar medarbetares medvetenhet kring hållbarhet. Att arbeta inifrån och ut sätter företaget och medarbetarna i fokus och främjar intern hållbarhetskommunikation.

5.2.1 Integrera och förflytta ägandeskap

De undersökta företagen är eniga om den interna kommunikationens betydelse för implementeringen av hållbarhetsarbetet. Precis som Heide et al. (2022 s. 65) belyser är intern kommunikationen avgörande för att generera förståelse, skapa engagemang samt för planering och koordinering av arbetet inom företaget. Exempelvis påtalar Dava Foods Sverige att intern hållbarhetskommunikation främjar engagemang bland de anställda, vilket går i linje med vad Dahlman & Heide (2021 s. 12) argumenterar för. Följaktligen är renodlad hållbarhetskommunikation begränsat förekommande i samtliga företag, eftersom den vanligen är integrerad i den allmänna kommunikationen. Flera av fallföretagen anser detta vara en fördel för deras verksamheter, eftersom hållbarhetsarbetet undviker att bli en sidofunktion. Dock riskerar det leda till att hållbarhetskommunikationen inte implementeras i tillräcklig grad. Vidare kan det riskera att kommunikationen inte blir en strategisk prioritering, vilket Dahlman och Heide (2021 s. 15) argumenterar för. Martin & Servera och Ljusgårda belyser vidare att den interna förmedlingen och integreringen av hållbarhetsarbetet möjliggör för anställda att kommunicera hållbarhetsarbetet externt. Denna syn på de anställda som huvudsakliga externa kommunikatörer bekräftas av Fiksel (2005). Vikten av att skapa medvetenhet hos anställda och att se dem som viktiga

aktörer i hållbarhetsarbetet exemplifieras även empiriskt av Dava Foods Sverige, som betonar vikten av att arbeta inifrån med hållbarhetsarbetet. De har vidare valt att fokusera på att kommunicera hållbarhetsinformation internt i syfte att integrera det inom verksamheten, vilket även stöds av Coombs & Holladay (2011 s. 123).

Resultaten från ett flertal företag avspeglar ett strategiskt arbetssätt som sätter verksamheten och dess medarbetare i fokus vid implementeringen av hållbarhetsarbetet. Detta kan ses i relation till insidan-ut-perspektivet (Fiksel 2005). Däremot uppvisar Falköpings Mejeri ett mer intressentcentrerat hållbarhetsarbete, vilket är mer i linje med ett utsidan-in-perspektiv (Finne & Grönroos 2017). Till skillnad från de övriga nämnda företagen fokuserar Falköpings Mejeri i högre grad på att kommunicera miljömässig hållbarhetsinformation externt snarare än internt. Fiksel (2005) påtalar förekomsten av att företag vanligen väljer att se till de externa intressenterna i syfte att bemöta yttre påtryckningar. Vidare kan Falköpings Mejeris prioritering av extern hållbarhetskommunikation över den interna stödjas av Dawkins (2004). Följaktligen förespråkas intressentcentrerad kommunikation av Finne och Grönroos (2017). Kontrasterande påtalar Fiksel (2005) att insidan-ut-perspektivet, vilket resterande företag agerar i linje med, är en fördelaktig strategi för företags möjlighet att öka trovärdigheten utåt. Falköpings val att fokusera sin hållbarhetskommunikation utåt kan förklaras av deras nyligen etablerade strategiska hållbarhetsarbetet. Detta skiljer sig emellertid från Dava Foods Sverige, som valt att inte publicera en hållbarhetsrapport med motiveringen att resurserna prioriteras internt i verksamheten.

5.2.2 Anpassa budskap

Resultatet indikerar att fallföretagen tillämpar flertal angreppssätt i syfte att förmedla hållbarhetskommunikation. Ett gemensamt intresse för hållbarhetsfrågor förekommer i respektive verksamhet där samtliga intervjudeltagare ser den interna kommunikationen som viktig för att framgångsrikt kunna implementera hållbarhetsstrategier. Exempelvis tillämpas anpassad kommunikation för att skapa förståelse. De undersökta företagen betonar vikten av att utforma information för att göra den begriplig för medarbetarna. Flera av företagen anpassar språket för att göra hållbarhetsinformationen mindre komplex. Exempelvis påtalar Dava Foods Sverige betydelsen av anpassad kommunikation till följd av medarbetarnas olika bakgrunder. Vidare belyses att riktad information direkt bör beröra mottagarens arbete för att undvika överflödig information, det förespråkas följaktligen av Falköpings Mejeri. Detta bekräftas av Larsson (2014 s. 262) som menar att för mycket information kan försvåra mottagarens möjlighet att se kärnvärdet. Lantmännen Biorefineries förenklar informationen till produktionspersonalen genom att skapa en övergriplig bild i motsats till den informationen som riktas mot chefer, vilken är mer avancerad. På följande sätt skapas förståelse och det undviks således att informationen förbises till följd av för mycket och komplex information. Att anpassa och rikta budskap mot en specifik målgrupp förespråkas av Berlo`s (1960 se Lee 1988) och Kataria et al. (2013). Deras argument betonar

vikten av att anpassa både budskap och kanal utefter mottagaren. Beroende på hur väl anpassade budskapen är, avgör det kommunikationens effektivitet (ibid.). Martin & Servera samt Ljusgårda påtalar även vikten av att hållbarhetskommunikationen ska utformas i syfte att skapa förståelse för vad mottagaren själv kan bidra med i företaget. Detta är i linje med Dainton & Zelley (2011) som menar att syftet med kommunikationen är att generera förståelse för att främja hållbarhetsarbetet.

5.2.3 Involvera medarbetare

För att möjliggöra integrering av hållbarhetsarbetet förespråkar flera företag medarbetarnas involvering och delaktighet. De framhäver att det leder till mer engagerade och införstådda medarbetare. Tvåvägskommunikationen som uppstår under fysiska möten anser Dava Foods Sverige och Lantmännen Biorefineries bidra till ett ökat engagemang. Att tala direkt till mottagaren tillåter dem att fånga upp medarbetarnas idéer och återkoppla. Vidare förklarar Dava Foods Sverige att informella samtal möjliggör för medarbetare att prata mer avslappnat och känna sig hörda. Detta antyder på ett mer öppet kommunikationsklimat (Argenti 2017). Ytterligare exemplifieras det av Martin & Servera samt Dafgårds vilka, genom workshops, möjliggör en tvåvägsprocess som involverar medarbetare i dialoger och skapar följaktligen engagemang. Dahlman och Heide (2021 s. 68) bekräftar tvåvägsprocessens betydelse. Vidare anses tvåvägskommunikation vara en grundläggande faktor för att effektivisera den interna kommunikationen (Wood 1999; Wright 2009). De informella samtal som intervjudeltagaren på Dava Foods Sverige har med anställda i syfte att bygga relationer påvisar dessutom deras engagemang gentemot medarbetarna. Förekomsten av dessa informella samtal som till viss del berör hållbarhet grundar sig troligen i organisationens mål att etablera ett gediget hållbarhetsarbete internt, innan de externt rapporteras. Det kan förklara varför Falköpings mejeri i kontrast till Dava Foods Sverige inte tillämpar informella samtal som berör hållbarhet i samma utsträckning. Eftersom deras främsta fokus har varit att externt redovisa deras hållbarhetsarbete. Finne och Grönroos (2017) bekräftar åter igen Falköpings mejeris strategi och ser fördelarna med ett utsidan-in-perspektiv som ser till de externa intressenterna, medan Fiksel (2005) utmanar påståendet genom att argumentera för ett insidan-ut-perspektiv som mer går i linje med Dava Foods Sveriges strategi.

5.2.4 Ledares inflytande

Ett framträdande mönster hos Martin & Servera, Ljusgårda, Dava Foods och Dafgårds är ledningens inställning och engagemang gentemot hållbarhet. Intervjudeltagarna betonar betydelsen av ledningens roll för den interna hållbarhetskommunikationen. Det framhålls att ledningen möjliggör integrering och prioritering av hållbarhet inom verksamheterna samt att det möjliggör för hållbarhetsinformationen att på ett strategiskt sätt förmedlas nedåt. Detta bekräftas av Dahlmans och Heides (2021 s. 79) argument för ledningens inflytande på medarbetarna. I konstrast till ovan nämnda företag uppmärksammas det att

ledningen på Falköpings mejeri har haft begränsad prioritering av att förmedla hållbarhetsinformation nedåt i verksamheten. Vilket skulle kunna förklaras av att dem, till skillnad från de övriga företagen, implementerat sitt strategiska hållbarhetsarbete i ett senare skede. Avsaknaden av en hållbarhetschef i ledningen hos Falköpings mejeris kan vara en orsak till att hållbarhetsarbetet ännu inte genomsyrar hela verksamheten. Falköpings mejeris fall kan förstås i relation till Doppelt (2003 se Quinn & Dalton 2009), som belyser att implementeringen och förankringen av hållbarhetsarbetet kan försvåras om ledningen inte besitter kunskapen för hur dem strategiskt ska gå tillväga.

6. Slutsats

Följande avsnitt ämnar besvara uppsatsens syfte och frågeställningar. Vidare belyses studiens bidrag för praktik och forskning. Utifrån dessa implikationer föreslås framtida forskning.

Livsmedelsbranschens omfattande påverkan på människor och miljö kräver att företagen tar sitt samhälleliga ansvar. Internkommunikationen utgör en viktig roll i att implementera hållbarhetsstrategier genom att minska diskrepansen mellan idé och handling. Av denna anledning har studiens syfte varit att undersöka hur företag i den svenska livsmedelsbranschen bygger broar av hållbarhet genom intern kommunikation.

Hållbarhetsansvariga vid respektive företag är eniga om den interna kommunikationens betydelse för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete. Däremot förekommer det meningsskiljaktigheter kring hur mycket och i vilken utsträckning hållbarhetsinformationen bör kommuniceras, något som också synliggörs genom att samtliga tillämpar olika kanaler i varierande utsträckning. För att brygga gapet mellan idé och handling påvisar studien att planerade direkta möten och annan face-to-face kommunikation är det som till störst del tillämpas och föredras av de undersökta livsmedelsföretagen.

I resultatet uppmärksammas även ett antal faktorer som utifrån studien bedöms bidra till en mer effektiv hållbarhetskommunikation – anpassade budskap, integrering och förflyttning av ägandeskap, involvering av medarbetare samt ledningens inflytande. Kommunikation som är anpassad och riktad utifrån mottagarens kontext skapar förutsättningar för att informationen framgår som den är avsedd. Resultatet indikerar också att hållbarhetskommunikation som inte separeras från den övergripande kommunikationen är betydelsefull. Vidare poängteras vikten av att förflytta ägandeskapet för att förankra hållbarhetsarbetet hos samtliga avdelningar i företagen. Studien påvisar att en effektiv intern hållbarhetskommunikation förutsätter involvering av medarbetare i hållbarhetsarbetet. Det möjliggörs genom dialog och återkoppling i syfte att öka engagemanget i dessa frågor. Slutligen anses ledningens inflytande utgöra en framträdande faktor. Lednings prioritering samt stöd för hållbarhetsarbetet möjliggör strategisk intern hållbarhetskommunikation.

6.1 Forskningsbidrag och framtida forskning

Genom att studera sex företag inom livsmedelsbranschen har studien bidragit med förståelse för hur livsmedelsföretag, med varierande storlek och struktur, tillämpar den interna hållbarhetskommunikationen för att främja arbetet med CSR. Studiens resultat antyder, likt tidigare forskning, att intern kommunikation utgör en viktig faktor för hållbarhetsarbetet, i studies fall specifikt inom livsmedelsbranschen. Uppsatsen bidrar med ytterligare empiri av praktiska fall som i detalj belyser hur

den interna kommunikationen tillämpas i företagens hållbarhetsarbete. Resultatet illustrerar praktiska implikationer för livsmedelsbranschen, nämligen att förmedlingen av hållbarhetsinformation mellan företagen skiljer sig åt avseende form, omfattning och kontinuitet. Det förekommer svårigheter att direkt se vad som orsakar skillnaderna. Med det sagt, indikerar studiens resultat att särskilt tre element tycks ha varit bidragande. Dels påverkar företagets struktur och storlek hur hållbarhetsinformation förmedlas, dels kärnverksamhetens syfte men också hur väletablerat hållbarhetsarbetet är i verksamheten. Vidare tyder resultatet ett flertal faktorer som möjliggör en effektiv intern hållbarhetskommunikation; integrering av hållbarhet i verksamhetens samtliga delar och i den interna kommunikationen, anpassning av budskap och kanaler som är riktade gentemot mottagaren, främjande av tvåvägskommunikation och öppna dialoger samt ledningens aktiva engagemang och stöttning i hållbarhetsarbetet.

De slutsatser som gjorts i uppsatsen kan till följd av dess kvalitativa karaktär och urval inte bidra med definitiva generaliseringar, utan avspeglar endast ett visst perspektiv. För att bygga vidare på studiens insikter föreslås därför att framtida forskning berörande intern hållbarhetskommunikation tar andra befattningars perspektiv i beaktning för en mer nyanserad förståelse av ämnet. Förutom andra befattningar kan det även vara av intresse att applicera ett genusperspektiv på en liknande studie för att undersöka hur detta kan påverka resultatet. För att ytterligare förbättra överförbarheten av resultatet kan vidare forskning välja att undersöka ett specifikt led i livsmedelskedjan. Vidare föreslås tillämpning av en kvantitativ forskningsmetod eftersom det kan möjliggöra generaliserbara resultat.

Referenser

Argenti, P.A. (2017). Strategic Communication in the C-Suite. International Journal of Business Communication, 54 (2), 146–160. https://doi.org/10.1177/2329488416687053

Barendsen, W., Muß, A.C. & Silvius, G. (2021). Exploring team members' perceptions of internal sustainability communication in sustainable project management. Project Leadership and Society, 2, 100015. https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100015

Borglund, T., De Geer, H., Sweet, S., Frostenson, M., Grafström, M., Lerpold, L., Nordbrand, S., Sjöström, A.E. & Windell, K. (2021). CSR och hållbart företagande. CSR och hållbart företagande. Upplaga 3. Sanoma utbildning.

Braga, L.D., Tardin, M.G., Perin, M.G. & Boaventura, P. (2024). Sustainability communication in marketing: a literature review. RAUSP Management Journal, 59 (3), 293–311. https://doi.org/10.1108/RAUSP-10-2023-0205

Bryman, A., Bell, E & Harley, B. (2024). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Upplaga 4. Liber: Stockholm

Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. Business & Society, 38 (3), 268–295. https://doi.org/10.1177/000765039903800303

Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2011). Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach. Upplaga 1. John Wiley & Sons.

Dafgårds (u.å). *Dafgårds - köket i Källby.* Vår historia | Hem [2025-05-28] Dava Foods Sverige (u.å.). *Dava Foods Sverige – Om oss*. Davafoods-om oss [2025-05-20]

Dahlman, S. & Heide, M. (2021) Strategisk intern kommunikation: led organisationer med kommunikation. 1 uppl., Liber.

Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. Journal of Communication Management, 9 (2), 108–119. https://doi.org/10.1108/13632540510621362

Eslami, K., Ali, A. & Anahita, A. (2010). Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication. International Journal of Business and Management, 5, 51–51. https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n10p51

Falköpings mejeri (u.å.). Om Falköpings mejeri. Om mejeriet [2025-05-25]

Fiksel, J., Axelrod, R.A. & Russel, S. (2005). Inside Out: Sustainability communication begins in the workplace. Inside Out - green@work magazine [2025-05-15]

Finne, Å. & Grönroos, C. (2017). Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. European Journal of Marketing, 51 (3), 445–463. https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0553

Genç, R. (2017). The Importance of Communication in Sustainability & Sustainable Strategies. Procedia Manufacturing, 8, 511–516. https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.065

Global Footprint Network (u.å.) About earth overshoot day. About Earth Overshoot Day - #MoveTheDate of Earth Overshoot Day. [2025-04-15]

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2022). Kommunikation i organisationer. 3 uppl., Liber.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2021) Hur moderna organisationer fungerar. 5 uppl., studentlitteratur.

Jordbruksverket (2021). Hållbara livsmedelssystem – Definition, pågående initiativ och förslag på åtgärder. (2021:3). Jordbruksverket. https://www2.jordbruksverket.se/download/18.cf49278178c8ff7c628d239/1618503422436/ra21_3v2.pdf [2025-04-15]

Kataria, A., Kataria, A. & Garg, R. (2013). Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. International Journal of Business Insights and Transformation, 6 (2). EffectiveInternalCommunication (2).pdf

Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. Journal of World Business, 51 (1), 23–34. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.010

Lantmännen Biorefineries (u.å.). Biorefineries Lidköping. Om oss - Produktionensanläggning Lidköping [2025-05-27]

Larsson, L. (2014). Tillämpad kommunikationsvetenskap. 4 uppl., Studentlitteratur.

Lee, D. (1988). Developing Effective Communications. https://core.ac.uk/download/pdf/62786201.pdf [2025-05-27]

Livsmedelsföretagen (u.å). Hållbarhet. Hållbarhet – Livsmedelsföretagen [2025-05-20]

Livsmedelsföretagen (2024). Många bäckar små – Så driver Sveriges godaste industri omställningen till ett hållbart och hälsosamt livsmedelssystem genom innovation och frivillighet. Livsmedelsföretagen. Många bäckar små [2025-05-20]

Ljusgårda (u.å.). Supernormal greens - The Supernormal way. Ljusgårda supernormal greens [2025-05-27]

Manninen, K. & Huiskonen, J. (2022). Factors influencing the implementation of an integrated corporate sustainability and business strategy. Journal of Cleaner Production, 343, 131036. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131036

Martin & Servera (u.å.). Om Martin & Servera-gruppen. martin-servera-gruppen [2025-05-27]

Martos-Pedrero, A., Jimenez-Castillo, D. & Cortes-Garcia, J.F. (2022). Examining drivers and outcomes of corporate social responsibility in agri-food firms. Agricultural Economics, 68 (3), 79–86. https://doi.org/10.17221/398/2021-AGRICECON

Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. Corporate Communications: An International Journal, 15 (3), 221–234. https://doi.org/10.1108/13563281011068096

Men, L.R. & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. Journal of Public Relations Research, 26 (4), 301–324. https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720

Nationalencyklopedin, hållbar utveckling. https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/hållbar-utveckling [2025-06-01], NE Nationalencyklopedin AB

Offermann, J., Rohowsky, A. & Ziefle, M. (2024). Thinking Out Loud? Internal vs. External Communication of Sustainability in Companies. Sustainability, 16 (13). https://doi.org/10.3390/su16135416

Rasche, A., Morsing, M., Moon, J. & Kourula, A. (2023). Corporate Sustainability - What It is and Why It Matters. 1–26. https://doi.org/10.1017/9781009118644

Skjott Linneberg, M. & Korsgaard, S. (2019). Coding qualitative data: a synthesis guiding the novice. Qualitative research journal, 19 (3), 259–270. https://doi.org/10.1108/QRJ-12-2018-0012

Sveriges lantbruksuniversitet (2023). Vad vi äter påverkar klimatet. Vad vi äter påverkar klimatet [2025-05-25]

Tkalac Verčič, A., Verčič, D. and Sriramesh, K. (2012), "Internal communication: definition, parameters, and the future", Public Relations Review, Vol. 38 No. 2, pp. 223–230.

UNDP Sverige (u.å.). Globala målen – Läs om Globala målen. Globala målen - Läs om Globala målen - 17 mål för hållbar utveckling [2025-04-25]

UNDP Sverige (u.å.). För företag. För företag - Globala målen [2025-04-25]

Velte, P. & Stawinoga, M. (2020). Do chief sustainability officers and CSR committees influence CSR-related outcomes? A structured literature review based on empirical-quantitative research findings. Journal of Management Control, 31 (4), 333–377. https://doi.org/10.1007/s00187-020-00308-x

Quinn, L. & Dalton, M. (2009). Leading for sustainability: implementing the tasks of leadership. Van Velsor, E. (red.) (Van Velsor, E., red.) Corporate Governance: The international journal of business in society, 9 (1), 21–38. https://doi.org/10.1108/14720700910936038

Quirke, B. (2008) Making the connections: using internal communication to turn strategy into action. 2 uppl., Taylor & Francis Ltd.

Wood, J. (1999). Establishing Internal Communication Channels that Work 1. Journal of Higher Education Policy and Management, 21 (2), 135–149. https://doi.org/10.1080/1360080990210202

Wright, M. (2016). Gower handbook of internal communication. Second edition. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315585697

Populärvetenskaplig sammanfattning

Satsningar som agenda 2030 samt en ökad samhällelig medvetenhet om det utmaningar jorden står inför kopplat till klimatet, har lett till att större krav sätts på företag. Livsmedelsbranschen, som står för en tredjedel av världens totala utsläpp, har mött hård kritik för deras bidragande effekter på miljön. Företagens samhällsansvar, CSR, kommer här in i bilden som ett verktyg för företag att bemöta det ökade påtryckningarna. Företag kan genom att implementera och strategiskt arbeta med CSR-strategier visa att dem tar ett ansvar i att jobba för att bli mer hållbara. Det är företagens uppgift att se till att dessa strategier inte förblir pappersprodukter och faktiskt integreras och efterföljs inom verksamheten. Genom att strategiskt kommunicera företagets hållbarhetsinformation internt kan företagen vidare arbeta för att uppnå detta. Denna studie har till följd av denna problematik undersökt hur företag inom livsmedelsbranschen internt kommunicerar sitt hållbarhetsarbete och vilka framträdande faktorer som möjliggör hållbarhetsarbetets implementering.

För att bidra till studiens förståelse har sex svenska livsmedelsföretag undersökts: Dafgårds, Ljusgårda, Martin & Servera, Lantmännen Biorefineries, Falköpings mejeri och Dava Foods Sverige. För varje företag har intervjuer hållits med en representant, var befattning i varierande grad berör företagets hållbarhetsarbete. Intervjuerna har tagit plats över Zoom och Teams. Intervjun har haft ett avslappnat upplägg och frågorna har varit relativt breda för att skapa möjlighet för den intervjuade att vara flexibel med sina svar. Det framgick att alla intervjudeltagare, och större delen av företagen, ansåg att intern kommunikation var viktigt för att strategiskt implementera och arbeta med hållbarhet. Beroende på olika interna förutsättningar som exempelvis storlek, struktur och befintligt hållbarhetsarbete visade resultatet att det skiljde det sig vilken grad, vilka kanaler och hur ofta hållbarhetsinformationen förmedlades internt. Studien uppmärksammade vidare fyra strategier som användes för att möjliggöra den interna hållbarhetskommunikationen. Den första var att integrera hållbarhetskommunikationen i den övergripande kommunikationen och förflytta hållbarhetsansvaret till samtliga avdelningar. Det andra handlade om att anpassa informationen så att den var begriplig och relevant för mottagaren. Det tredje förespråkade att involvera medarbetare i hållbarhetsarbetet genom att möjliggöra återkoppling. Slutligen visade det sig att ledningen spelade en viktig roll för att förutsätta att hållbarhetskommunikationen ska bli en strategisk prioritering.

Bilaga 1

Intervjuguide

Inledande bakgrundsfrågor

1. Kan du beskriva din roll och ansvar inom hållbarhetsarbetet i organisationen?
2. Vad är företagets syn på hållbarhet?

Intern hållbarhetskommunikation

3. Hur kommunicerar ni företagets hållbarhetsarbete internt till medarbetare?
4. Hur ser er strategi för den interna hållbarhets kommunikationen ut?
5. Vilket budskap eller vilka kärnvärden försöker ni förmedla genom er interna hållbarhetskommunikation?
6. Hur anpassar ni kommunikationen för att alla ska förstå den?
7. Hur kommunicerar ni för att påverka medarbetarnas medvetenhet och engagemang i frågorna kring hållbarhet?

Intern hållbarhetskommunikation i ett bredare perspektiv

8. Hur anser du att intern kommunikation spelar roll för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete?
9. Vad tycker du är viktiga faktorer som möjliggör hållbarhets kommunikationen?

Framåtblick och utveckling

10. Idag, vilka är de största utmaningarna du ser i att kommunicera ert hållbarhetsarbete internt?
11. Vilka förändringar skulle du vilja se i hur hållbarhetsarbetet kommuniceras internt framöver?

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU kan publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver i sådana fall godkänna publiceringen. I samband med att du godkänner publicering kommer SLU även att behandla dina personuppgifter (namn) för att göra arbetet sökbart på internet. Du kan närsomhelst återkalla ditt godkännande genom att kontakta biblioteket.

Även om du väljer att inte publicera arbetet eller återkallar ditt godkännande kommer det arkiveras digitalt enligt arkivlagstiftningen.

Du hittar länkar till SLU:s publiceringsavtal och SLU:s behandling av personuppgifter och dina rättigheter på den här sidan:

- https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316

☒ JA, jag, Anna Pettersson har läst och godkänner avtalet för publicering samt den personuppgiftsbehandling som sker i samband med detta

☒ JA, jag, Emma Andreasson har läst och godkänner avtalet för publicering samt den personuppgiftsbehandling som sker i samband med detta

☐ NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse till att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.