



**LUNDS UNIVERSITET**

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

## **INTERN KOMMUNKATION**

En studie av hur Kappahls medarbetare uppfattar den interna  
kommunikationen av CSR

Jenny Brännbert

Emma Hjalmarsson

Emmelie Karlsson

Handledare:  
Johan Alvehus

C-uppsats  
VT 2011

## Sammanfattning

---

<b>Examensarbetets titel</b>	Intern kommunikation - en studie av hur Kappahls medarbetare uppfattar den interna kommunikationen av CSR
<b>Ämne/Kurs</b>	Service Management, Examensarbete för kandidatexamen 15 hp
<b>Fördjupningsämne</b>	Intern kommunikation och CSR
<b>Författare</b>	Jenny Brännbert, Emma Hjalmarsson & Emmelie Karlsson
<b>Handledare</b>	Johan Alvehus
<b>Publiceringsår</b>	2011
<b>Nyckelord</b>	CSR, internkommunikation, kommunikationskanaler, informationsöverflöd

---

<b>Frågeställning</b>	<p>Hur uppfattar Kappahls medarbetare den interna kommunikationen av CSR?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Vilka informationskanaler används?</li><li>– Hur mottas denna kommunikation av medarbetarna?</li></ul>
<b>Syfte</b>	<p>Syftet med uppsatsen är att skapa en ökad förståelse av hur den interna kommunikationen av CSR fungerar. Detta syfte uppfyller vi genom att undersöka hur medarbetarna uppfattar CSR-information som sänds ut av organisationen.</p>
<b>Metod</b>	<p>Studien bygger på kvalitativa intervjuer av ledning, chefer och butiksmedarbetare på Kappahl samt dokumentstudier.</p>
<b>Teori</b>	<p>Den teoretiska referensramen tar sin utgångspunkt i kommunikationsbegreppet och går sen djupare in på intern kommunikation och CSR.</p>
<b>Slutsats</b>	<p>Studien visar att den interna kommunikationen av CSR är av komplex karaktär. Informationen bör integreras tillsammans med verksamhetens övriga informationsflöde och det dagliga arbetet. Samtidigt måste den också tydliggöras så att medarbetarna förstår syftet med CSR- arbetet och dess koppling till medarbetarnas vardag. Då mottagarna uppfattar och tolkar informationskanalerna på olika sätt är det även viktigt att ha en variation i förmedlandet men ändå vara tydlig med var informationen finns att tillgå.</p>

---

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	2
1.3 Frågeställning .....	3
1.4 Syfte .....	3
1.5 Disposition .....	3
2. Metod .....	4
2.1 Val av fallföretag.....	4
2.2 Metodval.....	4
2.3 Urval.....	5
2.4 Genomförande av intervjuer.....	5
2.5 Genomförande av dokumentstudier .....	8
3. Teoretisk referensram.....	9
3.1 Introduktion till ämnet kommunikation .....	9
3.2 Olika perspektiv på kommunikation .....	10
3.3 Tre dimensioner av intern kommunikation .....	11
3.4 Informationskanaler .....	14
3.5 Informationsöverflöd.....	17
3.6 Tolkning av information.....	18
3.7 Intern kommunikation av Corporate Social Responsibility (CSR) .....	19
4. Analys.....	21
4.1 Företagspresentation av Kappahl .....	21
4.2 Vägen mellan huvudkontoret och butiken .....	22
4.3 Bristande kännedom om begreppet CSR .....	23
4.4 Medarbetarnas uppfattning av Kappahls informationskanaler.....	24
4.4.1 Personaltidningen Insider, introduktionsfolder, informationsblad - Kappahls skriftliga kanaler.....	25
4.4.2 Intranät och mejl - Kappahls elektroniska kanaler .....	26
4.4.3 Personalmöten - Kappahls muntliga kanaler.....	29
4.5 Informationsöverflöd.....	30
4.6 Individuella skillnader.....	32
4.7 SAM- profilen .....	33
5. Diskussion .....	35
6. Slutsats .....	38
6.1 Förslag till framtida forskning.....	39
7. Källförteckning.....	40

---

Bilaga 1. Intervjuguide/ Butiksmedarbetare

Bilaga 2. Intervjuguide/ Butikschef

Bilaga 3. Intervjuguide/ Regionchef

Bilaga 4. Intervjuguide/ CSR- ansvarig

Bilaga 5. Intervjuguide/ Miljöansvarig



# 1. Inledning

---

*I denna inledande del ger vi läsaren en första inblick i det ämnesområde vi valt att granska. Ämnesfältet motiveras och de bakomliggande orsakerna till valet presenteras. Vidare problematiseras ämnesområdet, följt av frågeställning och syfte. Avslutningsvis presenteras en översiktsbild av uppsatsen med hjälp av en disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Idag har företag fått ett ökat tryck på sig från samhället att ta ett socialt ansvar<sup>1</sup>. Intressenter så som exempelvis kunder, aktieägare och leverantörer till företagen har ökat pressen på att få information om hur företaget verkar och tar sitt sociala ansvar i samhället<sup>2</sup>. Ett samlingsbegrepp för detta sociala ansvarstagande är Corporate Social Responsibility (CSR) som kan beskrivas som företagets frivilliga åtagande för att främja en hållbar utveckling<sup>3</sup>. Det innebär att företag bör respektera de mänskliga rättigheterna, arbetsrättsprinciper samt miljöprinciper. CSR kan delas in i tre delar, bestående av det ekonomiska, sociala och miljömässiga vilka är ömsesidigt beroende av varandra.<sup>4</sup> Då intressenter kräver allt mer information om företagets ansvarstagande blir kommunikationen en viktig del av CSR och hållbarhetsarbetet<sup>5</sup>. För att lyckas med en god kommunikation till de externa intressenterna har företagets egna medarbetare en viktig roll<sup>6</sup>. När den interna kommunikationen fungerar väl finns det större potential till att även lyckas med den externa kommunikationen<sup>7</sup>. Om medarbetarna har en god förståelse för vad företaget står för, är det mer sannolikt att denna förståelse också når ut till externa intressenter<sup>8</sup>. Det är viktigt att företagets anställda har en klar bild av företagets vision, vart företaget är på väg och varför<sup>9</sup>. Genom att medarbetarna

---

<sup>1</sup> Svenskt Näringsliv. (2009). *Kort om Svenskt Näringslivs syn på CSR*.

<sup>2</sup> Ammenberg, Jonas. (2010). *Miljömanagement*. Studentlitteratur. s. 16

<sup>3</sup> Holme, Richard. & Watts, Phil. (2000). Corporate social responsibility: making good business sense. *World Business council for sustainable development*. Red Letter Design.

<sup>4</sup> Svenskt Näringsliv, 2009

<sup>5</sup> Ammenberg, 2010 s. 151

<sup>6</sup> Falkheimer, Jesper. & Heide, Mats. (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. Studentlitteratur. s. 79

<sup>7</sup> Thomason, Kevin. & Hecker, Lorrie. (2000). Value-adding communication: Innovation in employee communication and internal marketing. *Journal of communication management*, 5. (1), 48-58.

<sup>8</sup> Eriksson, Peter. (2008). *Planerad kommunikation, strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. 6:e upplagan. Liber. s. 54

<sup>9</sup> Ibid. s. 70

förstår detta skapas en större möjlighet till att nå företagets mål. Därav är en välfungerande dialog inom företaget av stor vikt för att skapa denna förståelse<sup>10</sup>.

Liksom många andra företag arbetar den nordiska modekedjan Kappahl med CSR- frågor. De har som mål att bli ett av de ledande företagen inom CSR bland de betydande modekedjorna i Europa<sup>11</sup>. Då Kappahl idag är en stor organisation med närmare 5000 anställda<sup>12</sup> är det av intresse att se hur den interna kommunikationen kring CSR fungerar.

## 1.2 Problemdiskussion

Den interna kommunikationen är av stor vikt vid CSR- och hållbarhetsarbete. Genom att strategiskt arbeta med den interna kommunikationen förbättras organisationens möjligheter att nå uppsatta mål. De anställda ses också oftast av externa intressenter som en mer trovärdig källa än exempelvis en broschyr eller någon talesman för företaget.<sup>13</sup> Det finns därmed många positiva effekter av en väl fungerande intern kommunikation. Dessvärre är kommunikationsproblem mellan ledning och övriga medarbetare en vanlig förekomst<sup>14</sup>. Detta då exempelvis inte ledningen tar medarbetarnas synpunkter på allvar eller informerar dem om vad som sker<sup>15</sup>. Vidare är CSR- kommunikation inte alltid anpassad efter de olika intressenterna och informationen når inte alltid ut till önskat antal mottagare. Den interna kommunikationen kring CSR ses också som en underutnyttjad resurs och är en potentiell kanal när det gäller att effektivt förbättra företagets rykte bland sina intressenter.<sup>16</sup> Men bara för att företaget kommunicerar ut något internt behöver det dock inte betyda att förståelse infinner sig<sup>17</sup>.

*“...making something explicit does not necessarily mean the understanding is shared!”<sup>18</sup>*

Kappahl har ett högt uppsatt mål att bli ledande inom CSR i Europa. Av ovanstående problematisering är det därför av intresse att studera den interna kommunikationen av CSR

---

<sup>10</sup> Eriksson, 2008 s. 70

<sup>11</sup> Kappahls CSR- rapport, 2010

<sup>12</sup> <http://www.kappahl.com>

<sup>13</sup> Dawkins, Jenny. (2005). Corporate responsibility: The communication challenge, *Journal of Communication Management*, 9. (2), 108 – 119.

<sup>14</sup> Jacobsen, Ingvar Dag. & Thorsvik, Jan. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur. s. 300

<sup>15</sup> Ibid. s. 301

<sup>16</sup> Dawkins, 2005

<sup>17</sup> Crossan, Mary M., Lane, Henry W. & White, Roderick E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management review*. 24. (3), 522-537.

<sup>18</sup> Ibid. s. 533

inom Kappahl. I vår studie kommer detta belysas utifrån ett medarbetarperspektiv då det utan medarbetarna är omöjligt att uppnå organisationens mål.

### **1.3 Frågeställning**

Utifrån ovanstående problematisering har vi utformat följande frågeställning:

Hur uppfattar Kappahls medarbetare den interna kommunikationen av CSR?

– Vilka informationskanaler används?

### **1.4 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att skapa en ökad förståelse av hur den interna kommunikationen av CSR fungerar. Detta syfte uppfyller vi genom att undersöka hur medarbetarna uppfattar CSR-information som sänds ut av organisationen.

### **1.5 Disposition**

Efter en introduktion och bakgrund till det valda ämnet presenteras i nästkommande avsnitt våra metodval. I *Metoden* redogörs för val av företag, teorier samt det empiriska urvalet. Här klargörs även hur genomförandet har skett och vilka problem vi stött på. Vidare följer den teoretiska referensramen där passande teorier för analys av intern kommunikation kring CSR presenteras. I *Teorin* läggs den teoretiska grunden för påföljande analys. Detta *Analys-* kapitel inleds med en företagspresentation av fallföretaget Kappahl. Sedan återges det empiriska materialet från intervjuer och dokumentstudier tillsammans med reflektioner och våra granskningar. Följande avsnitt presenterar och sammanväver teori, empiri och analys till en *Diskussion* där det förs ett resonemang kring ämnesramen. Avslutningsvis redogör vi för uppsatsens *Slutsatser* där syftet kommer uppfyllas. Även förslag på vidare forskning tas upp här.

## 2. Metod

---

*I detta kapitel redovisas uppsatsens tillvägagångssätt för insamlingen av det empiriska materialet. Först presenteras vårt val av fallföretag följt av en redovisning av metodvalen och anledning bakom dessa val. Vidare redovisas urvalsprocessen av intervjupersoner och intervjuernas tillvägagångssätt samt vad som kan ha påverkat vårt material. Avslutningsvis presenteras genomförandet av dokumentstudierna.*

---

### 2.1 Val av fallföretag

För att få en förståelse av hur medarbetarna i ett företag uppfattar den interna kommunikationen kring CSR har vi valt att använda oss av en fallstudie<sup>19</sup>. Resultatet är då inte generaliserbart, vilket innebär att det inte kan representera alla organisationer<sup>20</sup>. Det är dock inte vårt syfte då vi snarare vill belysa och utgöra ett bidrag till forskningsfältet inom organisationskommunikation. Detta genom att se till hur ett specifikt företag hanterar den interna kommunikationen av CSR. Vi har valt att använda oss av Kappahl som fallföretag och granskat deras interna kommunikation av CSR. Vid val av fallföretag efterfrågades ett företag som har ett tydligt uttalat CSR- arbete och en intern kommunikation i flera led. Detta för att fånga den eventuella komplexiteten i en sådan typ av organisation. Då Kappahl profilerar sig som ett ansvarstagande företag och arbetar aktivt med denna typ av frågor blev de ett intressant fallföretag. Dessutom var Kappahl det första modeföretaget i världen som blev miljöcertifierade enligt ISO14001. De har en vision inom CSR att ”... höra till de ledande inom CSR bland de betydande modekedjorna i Europa.”<sup>21</sup> Genom detta CSR- arbete uppfyllde Kappahl våra ovan nämnda kriterier. Hur Kappahl kommunicerar ut sitt CSR- arbete internt hade vi ingen tidigare kunskap om. Däremot kände vi alla sedan tidigare till Kappahl, då det är ett svenskt känt varumärke.

### 2.2 Metodval

För att besvara vår frågeställning, som bygger på hur Kappahl arbetar med att kommunicera ut sitt CSR- arbete internt, har vi valt att använda oss av de kvalitativa metoderna intervju utifrån semi- strukturerade frågor samt dokumentstudier. Detta för att de tolkande kvalitativa metoderna passar bra då vi söker en djupare förståelse snarare än kunskap i kvantitativ form<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> Bryman, Alan. (2006). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber. s. 65

<sup>20</sup> Ibid. s. 67

<sup>21</sup> [www.kappahl.com](http://www.kappahl.com)

<sup>22</sup> Ryen, Anne. (2004). *Kvalitativ intervju- från vetenskapsteori till fältstudier*. Liber. s. 16



Genom våra intervjuer kan vi ställa följdfrågor och på så vis få en djupare förståelse av individernas egna tolkningar<sup>23</sup>. För att få ett helhetsintryck av Kappahls interna kommunikation har vi valt att utföra intervjuer på fyra olika hierarkiska nivåer inom organisationen. Vidare har vi även valt att utföra dokumentstudier av det material vi haft tillgång till så som Kappahls CSR- folder till nyanställda, deras hemsida samt deras CSR-rapporter. Till största delen är det primärdata som använts.

### **2.3 Urval**

Vi har gjort ett geografiskt urval där vi valt butiker utifrån de som ligger i södra Sverige. Vi kontaktade sju butiker varav fyra ställde upp. Intervjuer har genomförts med de Kappahl-butiker som visade intresse och hade möjlighet att ställa upp. Butikschefen i respektive butik kontaktades och han eller hon valde i sin tur ut medarbetare för intervjuer. Totalt har vi intervjuat fyra butikschefer, sex butiksmedarbetare, en regionchef och en CSR- ansvarig samt miljöansvarig på ledningsnivå. Till en början räknade vi med att intervju enbart tre butikschefer men då de anställda i en av de utvalda butikerna inte ansåg att de kunde bidra med något valde de att avstå från intervjun. Vi valde då istället att kontakta ytterligare en butik. Efter dessa 13 intervjuer upplevde vi att vi hade tillräckligt mycket empiriskt material, något som kan beskrivas som en känsla av mättnad<sup>24</sup>.

Majoriteten av de vi intervjuat har varit anställda på Kappahl under en längre tid. Urvalet har skett genom ett snöbollsurval<sup>25</sup> där vi har gått på rekommendationer. Det innebär att vi via vår branschkoordinator fått kontakt med en på huvudkontoret som i sin tur slussat oss vidare till relevanta personer för vår undersökning. En av riskerna med snöbollsurval är att företaget kan välja ut de intervjupersonerna som passar dem bäst eller som de vet förmedlar en positiv bild av företaget<sup>26</sup>. Då vi har ett klart ämne och tydligt förklarade för vår kontaktperson vilka vi ville intervju minskades denna typ av risk.

### **2.4 Genomförande av intervjuer**

Alla genomförda intervjuer har ägt rum mellan den 8:e april och den 29:e april 2011. Intervjuerna har dels bestått av telefonintervjuer och dels intervjuer på plats i butik och har pågått ca 45 minuter. Oavsett var intervjuerna har ägt rum har minst två av författarna

---

<sup>23</sup> Ryen, 2004 s. 11

<sup>24</sup> Ahrne Görän. & Svensson, Peter. (2011). *Handbok I kvalitativa metoder*. Liber. s. 44

<sup>25</sup> Bryman, 2006 s. 115

<sup>26</sup> Ahrne & Svensson, 2011 s. 42

medverkat. För att få så mycket struktur på intervjuerna som möjligt valdes en av författarna ut som den drivande vid varje intervjutillfälle. Att vi minst har varit två vid varje intervju kan ha fått de intervjuade att känna sig observerade, vilket i sin tur kan ha medfört att de betar sig mindre naturligt.<sup>27</sup> Vetskapen om att man blir observerad kan göra att respondenten svarar på ett systematiskt och skevt sätt<sup>28</sup>. Detta löste vi genom att i varje intervju börja med ett neutralt ämne och försöka hålla intervjun som ett samtal istället för en utfrågning. Vi har även varit medvetna om det faktum att medarbetare i en organisation kan ha för avsikt att vilja framstå som goda medarbetare<sup>29</sup>, vilket vi vid tolkningarna av intervjuerna har tagit i beaktning. Telefonintervjuerna utfördes med de på ledningsnivå samt regionchefen på grund av att de så önskade eller att de var på resande fot. Fördelen med denna typ av intervju är tidsbesparingen, då de går att utföra på hemmaplan<sup>30</sup>. Vid dessa intervjuer valde vi att befinna oss på platser där yttre störningsmoment var minimala.

Intervjuerna med butikschefen och butiksmedarbetare har däremot utförts i respektive butik, antingen på butikschefens kontor eller i personalrummet. Detta har naturligtvis en central betydelse för materialets resultat då platsen för intervjun är av stor vikt enligt Bryman<sup>31</sup>. Alla intervjuer har utförts under butikens öppettider, vilket kan leda till att personalen känner sig stressade under intervjutillfället. Detta kan enligt Bryman vara en nackdel då han menar att intervjumiljön ska kännas lugn och ostörd så de medverkande inte känner sig stressade<sup>32</sup>. Eftersom butikschefen har godkänt intervjuerna och själv uppmanat dem till att ställa upp hoppas vi att det inte har påverkat vårt material nämnvärt. Inbokningen av intervjuerna med butikspersonalen medförde vissa problem i och med att Kappahl under en av våra planerade intervjuveckor hade butikschefsbyte i sina butiker. Något som medförde att intervjuerna drog ut på tiden och vi fick tillgång till vårt empiriska material senare än planerat. Då vi hade en mängd andra sysslor som kunde utföras parallellt hoppas vi inte att detta har påverkat vår uppsats anmärkningsvärt. Den teoretiska referensramen har därmed byggts upp parallellt med insamlingen av det empiriska materialet, vilket betyder att vi använt en abduktiv metod<sup>33</sup>.

Samtliga intervjuer spelades in med hjälp av minst en telefon för att senare ge oss möjlighet att transkribera materialet. På så sätt minimeras risken med att något från intervjuerna faller

---

<sup>27</sup> Bryman, 2002 s. 320

<sup>28</sup> Ibid. s. 185

<sup>29</sup> Ahrne & Svensson, 2011 s. 45

<sup>30</sup> Bryman, 2006 s.128

<sup>31</sup> Ibid. s. 306

<sup>32</sup> A.a.

<sup>33</sup> Ahrne & Svensson, 2011 s. 193.

bort. Samtidigt undviks att det sker en efterkonstruktion av samtalet som inte stämmer överens med det som sagts under intervjun<sup>34</sup>. Alla intervjupersoner fick information om inspelningen samtidigt som de blev informerade om att de var helt anonyma. Alla var öppna till detta samtidigt som vi ändå kunde känna en lugnare inställning från de intervjuade så fort inspelningsutrustningen stängdes av. Vi fick en känsla av att många öppnade sig mer och pratade mer fritt om ämnet efter att intervjun var avslutad, vilket var en av nackdelarna med att spela in intervjuerna<sup>35</sup>. Bryman menar dock att inspelning är ett krav för att få med intervjupersonens ordalag. Fraser och specifika uttryck kan med enbart anteckningar annars lätt falla bort. Det är även viktigt att få med hur den intervjuade uttrycker sig och inte bara vad de säger, vilket vi kan ta del av vid inspelning.<sup>36</sup> Enligt Ryen behöver dock inte inspelningen ha påverkat datan så som vi upplever att den gjorde. Det faktum att personalen öppnar upp sig mer efter att inspelningsutrustningen är avstängd kan enligt henne snarare bero på en förändring i kontexten vid intervjun, så som intervjuarnas förändringar i kroppshållning och språk.<sup>37</sup> Inspe­ling av intervjuer kan också medföra komplikationer kring den tekniska utrustningen<sup>38</sup>. Något som skedde vid en av intervjuerna, då det inspelade materialet till en vis del var svårt att uppfatta. Genom att samtidigt föra anteckningar under intervjun, vilket är att föredra, kände vi oss ändå säkra på att vi fått med det mesta på ett korrekt sätt<sup>39</sup>. För att upptäcka denna typ av problematik, transkriberades intervjuerna till en skriven text så snart som möjligt efter intervjutillfället.

Valet att låta alla intervjupersoner vara anonyma var en självklarhet då vi inte ansåg att det fanns något värde i sig att offentliggöra respondenterna. Utan tvärtom hoppas vi att de känner sig mer trygga och fria genom att inte vara nämnda vid namn. Något som enligt Bryman även kan ses som en god etisk princip<sup>40</sup>.

Intervjuerna genomfördes med hjälp av en semi- strukturerad intervjuguide<sup>41</sup>. Vilket innebär att våra frågor har varit strukturerade utifrån olika ämnen men samtidigt har frågornas ordningsföljd kunnat ändras utefter intervjusituationen. Det har gjort det lättare att följa med i samtalet och att därefter kunna ställa följdfrågor. Denna typ av intervju passade vår

---

<sup>34</sup> Ryen, 2004 s. 56

<sup>35</sup> Bryman, 2006 s. 310

<sup>36</sup> Ibid. s. 306-310

<sup>37</sup> Ryen, 2004 s. 60

<sup>38</sup> Ahrne & Svensson, 2011 s. 53

<sup>39</sup> Ryen, 2004 s. 56

<sup>40</sup> Bryman, 2006 s. 445

<sup>41</sup> Ibid. s. 301

frågeställning bäst då vi ville hålla intervjupersonen inom våra valda ämnen men samtidigt låta dem prata fritt. Vår avsikt var att se hur personalen tolkade kommunikationen och informationen, och därmed krävdes att intervjuobjektet fritt fick delge sin uppfattning. För att få intervjupersonen att känna sig mer bekväm i situationen inleddes varje intervju med några frågor kring intervjupersonens bakgrund. Intervjuguiden var uppbyggd utifrån frågor kring intern kommunikation, CSR och kommunikation av CSR internt - både i butik och i hela organisationen.

## **2.5 Genomförande av dokumentstudier**

Dokumentstudier har gjorts för att se vad Kappahl lägger fokus på och vad de vill kommunicera ut. De dokument som studerats har varit tre officiella dokument och ett som bara används internt av Kappahl. Dokumenten består av Kappahls hemsida, deras CSR-rapport från 2009 och 2010 samt en intern folder om deras CSR- arbete. Hemsidan har kontinuerligt gett oss inspiration både innan uppsatsstarten och under arbetets gång för att stämna av och aktivt granska vad som kommuniceras där. CSR- rapporten från 2009 har varit den rapport som till största delen legat till grund för rapporternas dokumentstudier. Detta på grund av att den nya CSR- rapporten från 2010 först publicerades den 6:e maj 2011. Dessa rapporter har fungerat som underlag för att se vad Kappahl vill åstadkomma. Den interna foldern ”Mode, Miljö och Moral”, fick vi tillgång till genom en av de intervjuade butikscheferna. Denna folder får alla nyanställda när de startar sin karriär på Kappahl.

### 3. Teoretisk referensram

---

*I denna del av uppsatsen presenteras de teorier som ligger till grund för vår analys. Kapitlet är uppdelat i två delar där den första behandlar intern kommunikation och hur individer tolkar information. Den andra och avslutande delen beskriver CSR och dess informationsaspekter. Första delen inleds med en beskrivning av vad kommunikation är med fokus på den interna kommunikationen. Vidare beskrivs olika perspektiv på intern kommunikation samt olika kommunikationskanaler. Avslutningsvis redovisas informationsöverflöd och tolkning av information.*

---

#### 3.1 Introduktion till ämnet kommunikation

Ordet kommunikation kommer från latinets *communicare* och betyder ”att göra gemensamt”<sup>42</sup>. En djupare förklaring av ordet är den process där en individ, grupp eller organisation överför information till en mottagare. Mottagaren i sin tur erhåller en viss typ av förståelse för budskapet. Det vill säga det är både en överföring av information och en överföring av mening.<sup>43</sup> Vi har valt att avgränsa oss till den del av kommunikationsforskningen som berör organisationskommunikation. Detta begrepp saknar emellertid en tydlig förklaring då forskarna är oense om vad som ingår i begreppet. Doktoranden i medie- och kommunikationsvetenskap Dalfelt med flera menar att organisationskommunikation både innefattar intern och extern kommunikation men att fokus oftast ligger på den interna kommunikationen.<sup>44</sup> I vår uppsats har vi endast undersökt Kappahls interna kommunikation, då den enligt exempelvis CSR-forskaren Dawkins är av stor vikt vid ett företags hållbarhetsarbete<sup>45</sup>. Det kan dock vara svårt att avgöra var gränsen mellan intern och extern kommunikation går. För att undvika denna problematik har vi använt oss av medieforskaren Strids angreppssätt, att informationens syfte får avgöra vilket som betraktas som internt respektive externt.<sup>46</sup>

Den organisatoriska kommunikationen förmedlar inte bara information om organisationens övergripande strategier och mål, utan också om organisationens framtida riktning<sup>47</sup>. Det är

---

<sup>42</sup> Heide, Mats. Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte. (2005). *Kommunikation & organisation*. Liber. s. 31

<sup>43</sup> Kaufmann, Geir. & Kaufmann, Astrid. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Studentlitteratur s. 392

<sup>44</sup> Dalfelt, Sara., Heide, Mats. & Simonsson, Charlotte. (2001) Organisationskommunikation: Ett forskningsfält på framväxt. 23.( 2), 77 - 86.

<sup>45</sup> Dawkins, 2005

<sup>46</sup> Strid, Jan. (1999). *Intern kommunikation*. Studentlitteratur. s. 15

<sup>47</sup> Falkheimer & Heide, 2007 s. 25.

viktigt att innehållet och kanalerna är anpassade för olika målgrupper<sup>48</sup>. Då den interna publiken består av olikartade individer krävs att riktad och anpassad information ges<sup>49</sup>. Det är samtidigt av stor vikt att kommunikationen är konsekvent och att informationen är enhetlig<sup>50</sup>. Enligt Falkheimer, docenten i strategisk kommunikation och Heide, fil.dr i medie- och kommunikationsvetenskap, är den viktigaste kommunikationen den interna kommunikationen med medarbetarna. Syftet med den interna kommunikationen är att förmedla organisationens mål och fungera som en samordnare mellan de olika avdelningarna och individerna<sup>51</sup>. Av dessa anledningar har vi valt att undersöka Kappahls interna kommunikationen kring CSR-arbetet, då detta är en central del av företagets vision.

### **3.2 Olika perspektiv på kommunikation**

*Organisationskommunikation kan ses utifrån flera olika perspektiv. Här presenteras några olika synsätt samt det perspektivet som vi kommer att utgå ifrån.*

Enligt Heide med flera finns det tre olika perspektiv för att se på organisationskommunikation<sup>52</sup>. Dessa består av det klassiska, det tolkande och det kritiska perspektivet. Enligt det klassiska perspektivet, vilket också kallas för transmissionssynsätt, är kommunikation en överföring av information från en sändare till en mottagare. Budskapet ska därmed förflyttas mellan olika aktörer inom verksamheten. Utifrån detta synsätt är kommunikation en överföring av information snarare än en interaktion. Organisationen ses här som ett enat system där gemensamma mål och visioner eftersträvas. Dessa mål och visioner fastställs av ledningen och genomsyrar hela organisationen. Utifrån det tolkande perspektivet ses kommunikation istället som något meningskapande. Det är kommunikationen och individerna som genom integration med varandra utgör organisationen.<sup>53</sup> Det kritiska perspektivet utgår istället från att kommunikationen är ett maktverktyg. Detta påverkar vem medlemmarna väljer att kommunicera med och därigenom förstärks maktrelationerna i organisationen<sup>54</sup>.

---

<sup>48</sup> Dawkins, 2005

<sup>49</sup> Larsson, Lars-Åke. (2009). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.s. 82

<sup>50</sup> Dawkins, 2005

<sup>51</sup> Falkheimer & Heide, 2007 s. 79

<sup>52</sup> Heide, Johansson & Simonsson, 2005 s. 47

<sup>53</sup> Ibid. s. 50-55

<sup>54</sup> Ibid. s. 61

Beroende på vilket perspektiv forskare väljer går det att få fram olika typ av kunskap.<sup>55</sup> Det är därför som författare viktigt att ta ställning till vilket perspektiv forskningen ska utgå ifrån. Vi har som författare valt att utgå ifrån det klassiska perspektivet. Det klassiska perspektivet har sina anor långt tillbaka i tiden och kan därför kännas ålderdomligt. Trots det är detta perspektiv ett vanligt synsätt både vid forskning och bland chefer och ledning<sup>56</sup>. Då Kappahl har en mängd policyer som ska föras ut i organisationen blir överföringen av information en viktig del. Något varken det tolkande eller kritiska perspektivet lägger så stort fokus på. Vidare kommer vi utifrån det klassiska perspektivet och se hur Kappahls medarbetare upplever företagets interna kommunikation kring CSR.

### 3.3 Tre dimensioner av intern kommunikation

*Nedan beskrivs tre dimensioner av den interna kommunikationen vilka kan hjälpa oss att förstå dess innehåll. Något som är av relevans för att kunna analysera medarbetarnas uppfattning av den interna kommunikationen .*

För att kunna skapa en effektiv organisation krävs det att alla anställda har en förståelse för organisationens mål och visioner och att de känner engagemang till att arbeta i riktning mot dessa. Genom att strategiskt arbeta med den interna kommunikationen förbättras organisationens möjligheter att uppnå dessa mål<sup>57</sup>. Den interna kommunikationen inom organisationen kan ses utifrån tre dimensioner, hierarkisk-, medie- och informell kommunikation, som har ett ömsesidigt beroende av varandra<sup>58</sup>. Historiskt sett har den interna kommunikationen följt den *hierarkiska* strukturen i ett företag där VD, vice VD, chefer och mellanchefer har centrala roller<sup>59</sup>. Information förflyttas från ledningen genom alla nivåerna till alla anställda och sen från dem tillbaka upp. Informationen som kommer från ledningsnivå förmedlas först till chefer och mellanchefer som i sin tur förmedlar informationen vidare för att slutligen nå alla anställda. Ju fler nivåer det finns i en organisation desto svårare blir det att säkerställa en snabb informationsspridning. Detta system är inte tidseffektivt och kan därför vara att föredra i mindre organisationer.<sup>60</sup> Då

---

<sup>55</sup> Ibid. s. 47

<sup>56</sup> Heide, Johansson & Simonsson, 2005 s. 61

<sup>57</sup> Thomason & Hecker, 2000

<sup>58</sup> Whitworth, Brad. (2006). The IABC Handbook of organizational communication: A guide to internal communication, public relations, marketing and leadership: Internal communication. *I T.L. Gillis* (red) San Francisco: Jossey-Bass. 205-214

<sup>59</sup> Whitworth, 2006 s. 205

<sup>60</sup> Ibid. s. 206

många anställda dock föredrar att få information från sin närmsta chef, då den informationen anses vara mer trovärdig, kommuniceras det oftast via dessa nivåer i företag<sup>61</sup>.

Även om mellanchefer har en viktig kommunikativ roll är många företag dåliga på att informera dem om deras kommunikationsansvar samt att utbilda dem i kommunikation. Dessa chefer har även ett ansvar i att placera den information de får uppifrån i rätt kontext och att förmedla budskapet till de anställda på ett engagerande sätt.<sup>62</sup> Chefernas roll har ändrats med tiden och idag är en chefs roll inte enbart att kontrollera och övervaka arbetet utan är också att coacha, engagera och underlätta för medarbetarna<sup>63</sup>. Genom den tekniska utvecklingen har informationsflödet ökat och chefernas ansvarsområden är nu att sälla, sortera och föra vidare den information som anses vara av vikt<sup>64</sup>. Vidare krävs att cheferna kan förädla och förklara organisationens komplexa visioner, mål och strategier vilka skall tolkas till de anställda så att de gemensamt kan sträva mot dessa<sup>65</sup>. Samtidigt bör chefen skapa förutsättningar för dialog för att få reda på medarbetarnas uppfattning och hur de resonerar. Detta för att skapa gemensamma tolkningar vilket inte kan nås utan en tvåvägskommunikation.<sup>66</sup> Det är nödvändigt att förmedla ett budskap till de anställda men detta förutsätter inte att förståelse för budskapet infinner sig. Därför har cheferna en viktig roll i att förädla och anpassa budskapen till respektive mottagare, genom att tolka och förklara informationen från ledningen. Detta ses som det svåraste då det krävs att de kan förklara vad informationen betyder, både för medarbetarna personligen och för organisationen.<sup>67</sup>

*Mediekommunikationen* är en stor del av den interna kommunikationen och består av exempelvis mejl, företagets webbsida, intranät, personaltidningar och möten<sup>68</sup>. Sedan 1990-talet har intranät och mejl blivit de mest använda interna medierna<sup>69</sup>. Dessa medier är framför allt tidseffektiva då företag snabbt kan sprida information till rätt mottagare. Vidare är säkerhet och kontroll positiva egenskaper vid dessa medier då ingen obehörig får tillgång till informationen och organisationen har kontroll över vad som skickas ut. Med dessa medier blir avstånden i organisationen mindre än om de går via det hierarkiska systemet. Ledningen kan

---

<sup>61</sup> Whitworth, 2006 s. 207

<sup>62</sup> Ibid. s. 207

<sup>63</sup> Heide, Johansson & Simonsson, 2005 s. 101

<sup>64</sup> Tufvesson, Anna. (2008) *Kommunikation som verktyg för ledare och medarbetare*. Karlstad: Tuk förlag s.13-14

<sup>65</sup> Heide, Johansson & Simonsson, 2005 s. 102

<sup>66</sup> Tufvesson, Anna. (2008). *Kommunikation som verktyg för ledare och medarbetare*. Tuk Förlag AB: Karlstad. s. 17-22

<sup>67</sup> Heide, Johansson & Simonsson, 2005 s. 106

<sup>68</sup> Whitworth, 2006 s. 205

<sup>69</sup> Falkheimer & Heide, 2007 s. 48



kommunicera direkt med de anställda och tvärtom.<sup>70</sup> Dock försvinner chefens ansvar vad gäller att sälla och sortera informationsflödet och detta ansvar läggs istället direkt på de anställda<sup>71</sup>. Mängden information blir större och det är upp till de anställda att hålla sig uppdaterade och söka den informationen de behöver<sup>72</sup>.

*Informell kommunikationen* är den tredje dimensionen av intern kommunikation, vilken uppstår vid olika sammanhang där de anställda möter varandra och delar meningar och tankar. Dessa informella möten kan ske varsomhelst i organisationen – på rasten, i korridoren eller till och med utanför arbetsplatsen. Genom denna kommunikation skapas nya tolkningar av information och därmed kan även ny kunskap och förståelse växa fram. Styrkan med denna typ av kommunikation är att den är kostnadsfri, snabb och upplevs av medarbetarna som mer tillförlitlig då den kommer från en nära källa<sup>73</sup>.

Enligt Cornelissen, professor i management och organisation, består en lyckad intern kommunikation av både ett neråtgående och ett uppåtgående flöde där de anställda är välinformerade om den framtida riktningen företaget ska gå mot, gällande företagens strategier och policyer. Samt där de anställda kan interagera med ledningen angående strategi och policyer och där denna interaktion kan påverka ledningens beslut. Vilket betyder att den interna kommunikationen är som effektivast när det finns en tvåvägskommunikation där de anställda kan känna sig hörda. En viktig faktor i intern kommunikation är att de anställda får känna att ledning och chefer lyssnar på dem samt att de kan vara involverade i de beslut som tas. Kommunikationen får då en större genomslagskraft.<sup>74</sup>

Vi har nu presenterat tre dimensioner på vad intern kommunikation består av och i kommande stycke kommer vi att gå närmare in på mediekommunikationen. Där kommer vi att belysa tre olika informationskanaler som en organisation kan använda sig av. Detta för att se till vilka för- och nackdelar det finns med dessa.

---

<sup>70</sup> Heide, Mats. (2002). *Intranät – En ny arena för kommunikation och lärande*. Lunds universitet Sociologiska institutionen. s. 87-96.

<sup>71</sup> Heide, Johansson & Simonsson, 2005 s.102.

<sup>72</sup> Heide, 2002 s. 87-96.

<sup>73</sup> Falkheimer & Heide, 2007 s. 85-86.

<sup>74</sup> Cornelissen, Joep. (2009). *Corporate communication, A guide to theory and practice*. Second edition. Sage. s. 198

### 3.4 Informationskanaler

*Information måste förmedlas och kräver någon form av kommunikation. Då företag använder olika typer av kanaler för att förmedla information i företaget har vi valt att titta närmare på teorin om informationskanaler. Detta hjälper oss att förstå vilken påverkan kanalen har på hur personalen uppfattar kommunikationen kring CSR.*

För att förmedla information finns det olika kanaler att välja emellan. Det finns tre stora kommunikationskanaler: skriftliga, muntliga och elektroniska. För- och nackdelar finns vid alla dessa kanaler och det är viktigt att välja den kanal som är bäst anpassad för den specifika informationen.<sup>75</sup> Vad många chefer inte vet är att valet av informationskanal kan påverka budskapet i meddelandet och kan både förbättra och förvränga<sup>76</sup>

Exempelvis bör avsändaren vid valet av kanal ha i åtanke hur snabbt meddelandet behöver nå mottagaren<sup>77</sup>. Det innebär även att innehållet i informationen bör tas i beaktning. Beroende på om informationen rör utförandet av det dagliga arbetet, arbetskommunikation, eller om det berör organisationens värderingar och etik, värderings- och kulturkommunikation, krävs olika typer av hantering.<sup>78</sup> De olika kanalerna skiljer sig åt i förmågan att förmedla information då de upptas på olika sätt av mottagaren. Enligt ”Media richness theory” bör sändaren välja det medie som är bäst lämpat för att sända ut det specifika budskapet. De olika medierna har olika möjligheter att förmedla kunskap. Desto mer kunskap som kan sändas ut och desto större möjlighet till direkt feedback skapar ett ”rikare” medie, så som exempelvis muntliga kanaler.<sup>79</sup> Vidare menar de på att en effektiv kommunikation uppstår vid rätt matchning mellan information och mediekanal. Exempelvis kan rutinmässig information som inte behöver förklaras närmare sändas ut i elektroniska kanaler<sup>80</sup>

Till de *skriftliga kanalerna* räknas företagets tryckta material så som personaltidning, broschyrer, protokoll och nyhetsbrev. Fördelen med denna kanal är att materialet finns i pappersform vilket gör det lättillgängligt för mottagaren som även kan gå tillbaka till materialet när som helst. Detta material är ofta välskrivet och välgrundat. En nackdel med att använda sig av skriftliga kanaler är att dialogen mellan mottagare och sändare uteblir och en

---

<sup>75</sup> Eriksson, 2008 s. 77

<sup>76</sup> Lengel H. Robert & Daft L. Richard. (1989). The Selection of Communication Media as an Executive Skill. *The Academy of Management Executive*. 2. (3), 225-232.

<sup>77</sup> Eriksson, 2008 s. 77

<sup>78</sup> Heide, Johansson & Simonsson, 2005 s. 104

<sup>79</sup> Lengel & Daft, 1988 s. 226

<sup>80</sup> Ibid. s. 227

tvåvägskommunikation är därmed svår att skapa. En viss tidsförskjutning är också oundviklig vid denna kanal. Då det exempelvis kan ta lång tid innan avsändaren får respons från mottagaren<sup>81</sup>. Den största nackdelen med skriftliga kanaler är att de kan vara begränsade i förmedlandet av komplicerad information inte kan förmedlas i dessa kanaler.<sup>82</sup> Mejl däremot kan ses som en blandning av en skriftlig och elektronisk kanal som kan ge snabb feedback. Problemet med att kommunicera allt för avancerad information kvarstår dock.<sup>83</sup>

*Elektroniska kanaler* kan som tidigare nämnt bestå av mejl och intranät, men även av videokonferens, intern-tv, film och databaser. I vissa av dessa kanaler finns det möjlighet till en dubbelriktad dialog, vilken kan föras direkt, så kallade interaktiva medier. Dessa kanaler är ett enkelt sätt att få ut information till alla anställda, samtidigt som det går att spara all information på ett ställe. En stor fördel med de elektroniska kanalerna är att det går att använda sig av bilder och videor på ett sätt som inte är möjligt i de skriftliga kanalerna. Detta gör att informationen levandegörs och på så vis blir enklare att förstå. En annan stor fördel med de elektroniska kanalerna, då framförallt intranät och mejl, är enligt Eriksson att sändaren omedelbart kan skicka ut information som mottas direkt.<sup>84</sup> Många chefer och ledande personer är positiva till intranät, men saknar ofta kunskapen om hur det ska användas på bästa sätt. Detta kan skapa problem då intranätet enbart fungerar som en elektronisk anslagstavla där en mängd allmän information blandas.<sup>85</sup> De elektroniska kanalerna kräver även att mottagarna kontinuerligt har tillgång till exempelvis en dator. Mottagare som inte dagligen har tillgång till en dator delges därmed informationen senare än andra.<sup>86</sup>

Den sista informationskanalen innefattar de *muntliga kanalerna* som kan vara olika former av möten, konferenser och utbildningar<sup>87</sup>. Denna form av informationsverktyg har som största fördel att alla de inblandade kan utbyta meningar och åsikter direkt. En dialog kan föras och frågor kan tas upp omedelbart, samtidigt som eventuella oklarheter kan förtydligas.<sup>88</sup> Muntlig dialog är att föredra då detta kan bidra till ett mer öppet företag där såväl personal som chefer kan föra fram sina åsikter. Det vill säga att en öppen dialog kan föras genom hela företaget. Muntliga möten kan även ha en positiv effekt på det psykologiska välmående hos de anställda

---

<sup>81</sup> Eriksson, 2008 s. 77

<sup>82</sup> Lengel & Daft, 1988 s. 229

<sup>83</sup> Daft & Lengel, 1986

<sup>84</sup> Eriksson, 2008 s. 78

<sup>85</sup> Bark, Heide, Langen & Nygren, 2002 s.15

<sup>86</sup> Eriksson, 2008 s. 78

<sup>87</sup> Ibid. s. 79

<sup>88</sup> Lengel & Daft, 1988 s. 230

då många har ett behov av att prata och diskutera. En stor nackdel med de muntliga kanalerna är att det tar tid som i sin tur kostar pengar för företaget<sup>89</sup>. Vid muntlig kommunikation måste också aspekten kring kroppsspråk och röstläge tas i beaktning. Missuppfattningar kan ske på grund av skillnader i budskapet mellan de verbala och icke-verbala signaler som sänds ut. Något som inte förekommer i andra kanaler.<sup>90</sup> En muntlig kanal ger däremot möjlighet att förmedla en mer avancerad information och även ge direkt feedback<sup>91</sup>. Många anser också att den muntliga kanalen är den mest effektiva vid förmedlandet av information och att tidsfrågan inte bör ha en så stor betydelse<sup>92</sup>. I verkligheten är det dock få företag som arbetar med de muntliga kanalerna till förmån för de elektroniska<sup>93</sup>.

För att få ut det bästa av ett företags informationskanaler krävs en korrekt kombination av de olika kanalerna. Det är av stor vikt att företaget vet vad som ska föras ut, om det krävs ett snabbt mottagande samt vem som ska ta det till sig. Det bästa är att blanda de skriftliga, elektroniska samt muntliga metoderna för att tillgodose alla de behov som finns i ett företag.<sup>94</sup> Det är även viktigt att ta i beaktning att olika människor tar emot och tolkar information på olika sätt<sup>95</sup>. För att underlätta informationsflödet bör ledning och huvudkontor tydliggöra vilken typ av information som hamnar i vilka kanaler. Vid valet av kanal är det även av stor vikt att se till mottagare av informationen. I vissa fall kan företaget rikta sig direkt till chefer och mellanchefer och i vissa fall är det effektivast att gå förbi dessa och rikta informationen rakt till medarbetarna. En viktig faktor att ha i åtanke är mellanchefernas engagemang för det som informationen berör. Hos mellancheferna kan information skiktas bort, dialogen bromsas upp eller till och med helt stanna av.<sup>96</sup>

Lynne Markus, professor i information och processmanagement menar att det inte enbart är valet av kanal som påverkar mottagarens upptagande av information. Markus menar även att omständigheter och beteenden i företaget bör tas i beaktning då många faktorer kan påverka valet av mediekanal. Exempelvis hur duktiga medarbetarna är på att svara på mejl eller hur

---

<sup>89</sup> Eriksson, 2008 s. 79

<sup>90</sup> Jacobsen & Thorsvik, 2008

<sup>91</sup> Daft & Lengel, 1986

<sup>92</sup> Westmyer, Stephanie A., DiCioccio, Rachel L. & Rubin, Rebecca B. (1998), Appropriateness and effectiveness of communication channels in competent interpersonal communication. *Journal of communication*. 48. (3), 27-48.

<sup>93</sup> Eriksson, 2008 s. 79

<sup>94</sup> Ibid. s. 84

<sup>95</sup> Ibid. s 78

<sup>96</sup> Ibid. s. 85-86

inställning till en mediekanal är<sup>97</sup>. Om ett meddelande behöver komma ut snabbt till många är inte muntliga möten att föredra då det tar alldeles för lång tid. Då kan istället en skriftlig eller elektronisk kanal vara att föredra. Exempelvis då chefer måste kommunicera med många samtidigt rörande olika ämne kan mejl vara en lämplig kanal.<sup>98</sup>

### 3.5 Informationsöverflöd

*För att kunna analysera hur medarbetarna upplever mängden information följer här ett stycke om informationsöverflöd. Följande teori förklarar hur mängden information kan påverka personalen och hjälper oss att förstå hur det påverkar personalens uppfattning av CSR- informationen.*

Den nya informationstekniken har bidragit till ett ökat informationsflöde i moderna organisationer som både kan ses som en fördel och en nackdel. Personalen kan enklare än tidigare få tillgång till all information och därigenom skapa ny förståelse och kunskap samtidigt som det är väldigt tidskrävande att gå igenom allt material.<sup>99</sup> Ett ytterligare faktum är att människan inte är mottaglig för en obegränsad stor mängd information. Framstegen inom informationsteknik har gjort det enklare att sprida information vilket har lett till att mottagare kan få för mycket information till sig. Det kan då uppstå ett informationsöverflöd, vilket innebär att viktig informationen kan hamna i skymundan.<sup>100</sup> Då organisationsmedarbetare har tillgång till information på ett helt annat sätt än tidigare ställs det också högre krav. Medarbetarna måste lägga ner mycket tid på att sortera informationen för att kunna hantera den, läsa den och ta den till sig. Något som tar tid och går ut över de övriga arbetsuppgifterna.<sup>101</sup>

När den totala mängden information ökar till mottagaren blir det också svårare för denne att välja ut vad som ska läsas. Bawden, professor i informationsvetenskap, och Robinson, programchef för biblioteks- och informationsvetenskap, presenterar en lösning på problematiken då de menar att någon i organisationen bör utses som ansvarig för att kontrollera mängden information som sprids. Den ansvarige ska därmed organisera upp informationen och se vem som behöver vad för att inte alla ska behöva ta del av all

---

<sup>97</sup> Markus, M. Lynne. (1994). Electronic Mail As the Medium of Managerial Choice: *Organizational Science*. 5. (4), s. 502-527.

<sup>98</sup> A.a.

<sup>99</sup> Falkheimer & Heide, 2007 s.18

<sup>100</sup> Takama, Yasufumi. & Ishizuka, Mitsuru. (2000). Fisheye Matching: viewpoint-sensitive feature generation based on concept structure. *Knowledge-Based Systems*. 13. (4), 199-206.

<sup>101</sup> Ewen, Stuart. (1996). *PR! The social history of spin*. Bacis Books.

information.<sup>102</sup> Larsson som är professor i medie- och kommunikationsvetenskap menar att lösningen på problemet att anställda ofta upplever att de informeras för lite, inte är att ge dem mer information utan leverera den till rätt person, på rätt sätt och vid rätt tidpunkt.<sup>103</sup>

### 3.6 Tolkning av information

*Alla människor skiljer sig åt vilket påverkar deras sätt att ta till sig och uppfatta information. Följande teori kan hjälpa till att förstå varför olika individer uppfattar den interna kommunikationen av CSR på olika sätt.*

Den individuella tolkningsförmågan och synsättet skiljer sig åt från individ till individ. Detta på grund av att individen tolkar ny information utifrån de erfarenheter och den kunskap de har sedan tidigare. En effekt av detta är att olika individer kan få olika subjektiva tolkningar av en och samma verklighet.<sup>104</sup> Tolkningen påverkas även av biologiska faktorer, motivation, behov samt emotionella tillstånd. En rad olika komplexa mekanismer i hjärnan hjälper oss att identifiera och registrera omgivningen. Detta gör att olika saker registreras på olika sätt hos olika individer. Samtidigt påverkar även våra behov, vår motivation och våra värderingar vad vi vill ta in och hur vi upplever saker. Till slut påverkar även vårt humör vår tolkning<sup>105</sup>. Då individer tolkar och uppfattar information och sin omgivning på olika sätt, tolkas även information och kommunikationen i en organisation på olika sätt. Det är därför av stor vikt att organisationen och kommunikatörer anpassar information till mottagarna så att förutsättningar för en bra intern kommunikation skapas.

Enligt PR-konsulten Eriksson lär sig människor på olika sätt, och föredrar därför olika typer av inlärningsformer<sup>106</sup>. Vidare menar han att en tredjedel av människorna är lyssnare, en tredjedel är visuella och en tredjedel är kännare. Därför måste en del se saker, andra vill ha praktiska övningar och andra föredrar att lyssna för att ta till sig och lära sig nya saker<sup>107</sup>.

---

<sup>102</sup> Bawden, David. & Robinson, Lyn. (2009). The dark side of information: Overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *I: Journal of information Science*. 35 (2), 180-191.

<sup>103</sup> Larsson, Lars Olle. & Ljungdahl, Fredrik. (2008). *License to operate, CSR och hållbarhetsredovisning i praktiken*. Ekerlidsförlag. s. 86

<sup>104</sup> Kaufmann & Kaufmann, 2010 s. 199-200

<sup>105</sup> Ibid. s. 201 -203

<sup>106</sup> Eriksson, 2008 s. 53

<sup>107</sup> Eriksson, 2008 s. 53

### 3.7 Intern kommunikation av Corporate Social Responsibility (CSR)

*Efter att ha redogjort för den interna kommunikation samt hur individer tolkar information kommer här en presentation av vår andra del som består av teori kring CSR. Den här teorin hjälper oss att förstå hur CSR- information skiljer sig från annan information, och vad som bör tänkas på vid användandet av denna typ av information.*

Enligt World Business Council for Sustainable Development kan CSR definieras som följande:

*”företags åtagande att bidra till en hållbar ekonomisk utveckling, genom samarbete med anställda, deras familjer, det lokala samhället och samhället i stort för att förbättra livskvalitet.”<sup>108</sup>*

Kommunikation sker kontinuerligt under hela arbetsprocessen med CSR, från idé till utvärdering. Den har inget slut och måste hela tiden fortgå parallellt med arbetet. CSR-informationen måste integreras i verksamheten och ingå i det totala informations- och kommunikationsarbetet<sup>109</sup>. Vikten av den interna kommunikationen kring CSR är mycket betydelsefull, närmare en förutsättning. Inte ens den externa kommunikationen av CSR påtalas så viktig.<sup>110</sup> Genom att organisationen arbetar strategiskt med den interna kommunikationen ökas möjligheten till att nå uppsatta mål<sup>111</sup>. Då de anställda är organisationens ansikte utåt kan dessa agera som ambassadörer och skulle engagemanget utebli kan det uppstå problem. Därav vikten av en bra kommunikation mellan ledningen och de anställda om företagets CSR- strategi och dess genomförande. Genom att aktivt involvera de anställda i dialogen kring CSR och genomförandet av dess aktiviteter säkerställs att medarbetarna finner en känsla av delaktighet och stolthet till organisationens CSR- arbete<sup>112</sup>. I artikeln *Corporate Responsibility: the communication challenge* framgår det också att informationen är av stort intresse bland de anställda. Samtidigt uppfattas de av de externa intressenter ofta som en mer trovärdig källa och ska därför inte underskattas som kommunikationskanal gentemot andra intressenter. CSR- kommunikationen är dock något

---

<sup>108</sup> Holme & Watts, 2000

<sup>109</sup> Larsson & Ljungdahl, 2008

<sup>110</sup> Maon, Francois., Lindgreen, Adam. & Swaen, Vale´rie. (2009). Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice *Journal of Business Ethics* 87. (1), 71–89.

<sup>111</sup> Dawkins, 2005

<sup>112</sup> Government of Canada: 2006, *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*, s. 54 Government of Canada.

som ofta förbises vid arbetet med socialt ansvarstagande och beskrivs ofta som en underutnyttjad resurs. Den är inte heller alltid anpassad efter de olika intressenterna och når heller inte ut till alla tilltänkta.<sup>113</sup>

För att kommunicera företagets sociala ansvarsfrågor, det vill säga CSR, effektivt är det också viktigt att ha en tydlig kommunikationsstrategi. En som passar både företagets rykte, intressenter och varumärke.<sup>114</sup> CSR- frågor kräver också att företaget integrerar sin policy om miljö och socialt ansvarstagande med företagets övriga bedömningsprocess. Vidare krävs att företaget som helhet uppför sig enligt företagets värderingar och idéer. Frikopplas policyn med praktiken och det istället kommuniceras via dokument till medarbetare, kommer dessa inte att tas upp på samma sätt av de anställda. Detta då de inte ser det som något av relevans. För att vårda denna viktiga relation bör chefer och ledare som arbetar med dessa typer av frågor skapa levande dialoger mellan organisationen och intressenterna<sup>115</sup>. En kontinuerlig intern kommunikation om CSR ökar medvetenheten kring ämnet hos medarbetarna. Därför bör ett aktivt val av olika typer av kommunikation och kanaler göras. Det kan röra sig om nyhetsbrev, möten, utbildningar eller årliga rapporter<sup>116</sup>. Miljöfrågor är en typ av kommunikationsfråga, varför den kommunikationsansvarige vid företaget bör vara aktiv i miljöarbetet. Detta är en förutsättning för att miljökommunikationen ska lyckas annars finns risken att de hamnar på miljöchefens bord och aldrig blir en del av verkligheten<sup>117</sup>.

---

<sup>113</sup> Dawkins, 2005

<sup>114</sup> A.a.

<sup>115</sup> Collier, Jane. & Esteban, Rafael. (2007). Business Ethics: Corporate social responsibility and employee commitment. *A European Review*, 16 (1). s. 19-33

<sup>116</sup> Klein, M. Stuart. (1996) A management communication strategy for change, *Journal of Organizational Change Management*, 9 (2), 32 – 46

<sup>117</sup> Eriksson, 2008 s. 21



## 4. Analys

---

*I följande avsnitt kommer vårt empiriska material, såväl dokumentstudier som intervjuer att analyseras tillsammans med våra valda teorier. Inledningsvis introduceras läsaren till vårt valda fallföretag Kappahl. Vidare påbörjas analysen med ett stycke kring kommunikationsvägen mellan huvudkontor och butik. Detta följt av avsnitt angående kännedomen kring CSR, de tre informationskanalerna, informationsöverflöd och medarbetarnas tolkning. Avslutningsvis behandlas Kappahls SAM- profil.*

---

### 4.1 Företagspresentation av Kappahl

Kappahl är en nordisk modekedja som grundades i Göteborg, Sverige 1953. Idag, 58 år senare, har de 4800 medarbetare och 360 butiker i framförallt Sverige och Norge men även i Finland, Polen och Tjeckien.<sup>118</sup> Kappahl är noterat på Nasdaq OMX Stockholm sedan 2006. Deras nettoomsättning under perioden september 2010 till februari 2011 uppgick till 2529 MSEK vilket är en minskning från föregående år med 2,7 procent. Under ett år säljer de ca 60 miljoner plagg och har en målsättning för framtiden att växa med 20-25 butiker varje år, öka försäljningen i befintliga butiker samt att etablera företaget på nya marknader<sup>119</sup>. Deras affärsidé är att sälja ”prisivärt mode för många människor” och deras vision är att bli en betydande modekedja i Europa för människor i 30-50 års ålder<sup>120</sup>.

1999 blev Kappahl som första modekedja i världen miljöcertifierade enligt ISO 14001. I och med detta övergick Kappahl till grön el, utbildade interna miljörevisioner och började ställa miljökrav på transporter och deras leverantörer. Kappahl arbetar efter en ”code of conduct” vilket är en uppförandekod för alla leverantörer. Det innebär att de ingår avtal med leverantörerna om att de ska följa bland annat barnkonventionen och arbetsmiljörätten. Detta är en del av företagets CSR- arbete. Kappahl gör dock mer än så. De har valt att starta en kvinnskola i Bangladesh där företaget har en stor del av sin produktion. Skolan syftar till att lära kvinnor ett praktiskt arbete, exempelvis att sy samt att ge dem kunskap om deras rättigheter i samhället.<sup>121</sup> Vidare har Kappahl valt att omstrukturera sina transporter och samordna dem på bättre sätt samt försöka använda båt- och tågtrafik i högre utsträckning. Kappahl har även sedan 1993 arbetat med miljö- och hälsomärkta kläder, idag är 20 procent

---

<sup>118</sup> [www.kappahl.com](http://www.kappahl.com)

<sup>119</sup> <http://investors.kappahl.com>

<sup>120</sup> [www.kappahl.com](http://www.kappahl.com)

<sup>121</sup> Ibid.

av Kappahls plagg märkta med någon form av miljömärkning.<sup>122</sup> Kappahl har även valt att engagera sig inom BRIS och Hjärt- och lungfonden genom Go-red som stöttar kvinnor med hjärtsjukdomar.

## 4.2 Vägen mellan huvudkontoret och butiken

Utifrån det empiriska materialet går det att skapa en uppfattning av hur den interna kommunikationen inom Kappahl upplevs. Utifrån detta material går det att se vilken typ av information som sänds ut samt i vilka kanaler. Vid intervjuerna har det framkommit en rad olika svar angående om huruvida det är en öppen dialog i företaget. Likaså finns det delade meningar angående om vägen till huvudkontoret är kort eller inte.

*“det är ett väldigt öppet företag och det är inte långt från den ena till den andra. Man behöver inte ringa till mig utan kan ringa till den som man tror kan hjälpa dem i det här ärendet”. (Regionchef)*

De intervjuade på huvudkontoret anser att det finns en öppen dialog och att butikerna lätt kan höra av sig med frågor och funderingar. Något som även regionchefen och de fyra butikscheferna vi intervjuat håller med om. Cornelissen anser att detta är av vikt då de anställda därigenom känner sig hörda och involverade i besluten som tas. Han menar även att en lyckad intern kommunikation bör innehålla en tvåvägskommunikation för att få bäst verkan<sup>123</sup>. Huruvida det finns på Kappahl råder det dock delade meningar om.

*”nej men varför skulle de lyssna på mig?” (Butiksen medarbetare)*

*”nej men det tar jag med min butikschef, där får jag inte gå förbi” (Butiksen medarbetare)*

Många påstod att det är en öppen kommunikation i företaget och att de kan höra av sig till huvudkontoret, alla kände sig dock inte bekväma i att göra det. De som ansåg att de kunde höra av sig till huvudkontoret hade framförallt kontaktat dem för frågor kring produkter och löner. De var noga med att poängterade att de hellre vände sig till sin närmaste chef. Vilket är vanligt förekommande då den informationen anses vara mer trovärdig<sup>124</sup>.

Kappahls främsta verktyg för att kommunicera internt är intranätet. Den största fördelen är att det går snabbare att föra ut information då ledning och huvudkontor kan kommunicera direkt

---

<sup>122</sup> [www.kappahl.com](http://www.kappahl.com)

<sup>123</sup> Cornelissen, 2009 s.198

<sup>124</sup> Whitworth, s. 207

med alla anställda<sup>125</sup>. Vägarna mellan huvudkontor och butik blir därmed kortare och Kappahl förlitar sig därmed inte helt på den hierarkiska strukturen och informationen behöver inte gå via alla nivåer i företaget<sup>126</sup>. Dock kan vi se en tendens till att det största flödet är uppifrån och ner och att det är väldigt lite av kommunikationen nerifrån och upp. Chefens roll i att sälla, sortera och förklara information<sup>127</sup> försvinner i och med att intranätet vänder sig direkt till butiksmedarbetarna. Dock är det stor variation mellan de intervjuade angående hur ofta de besöker intranätet. Enligt de anställda vi har talat med finns nästintill all information som rör företaget på intranätet. Om de undrar någonting är det bara att gå in där och hämta information. Intranätet förser de anställda med all information rörande företaget. Denna kanal består av arbetskommunikation – information som rör det dagliga arbetet blandat med övrig kommunikation som värderings- och kulturkommunikation<sup>128</sup>. Det vill säga den dagliga kortsiktiga informationen finns här tillsammans med den långsiktiga informationen, som vi anser CSR- arbetet är en del av. All information som sänds ut är menad för en mängd olika mottagare, vilket gör att den inte är anpassad för en specifik mottagare<sup>129</sup>. Detta kan vara förvirrande för de anställda då icke anpassad information och olika typer av information blandas.

#### **4. 3 Bristande kännedom om begreppet CSR**

I Kappahls CSR- rapport från 2009 beskrivs hur Kappahl har en öppen dialog kring sitt CSR- arbete såväl externt som internt. Även Kappahls CSR- ansvarig tror, med 99 procents säkerhet, att de flesta i organisationen känner till deras CSR- arbete. Dawkins menar att intern kommunikation är viktig vid hållbarhetsarbete då detta är en underutnyttjad och potentiell kanal för att nå ut till sina viktiga intressenter<sup>130</sup>.

*”Aha.. Har jag aldrig hört talas om.”(Butikschef)*

Vid kontakt med Kappahls anställda ställde sig dock många frågande till begreppets betydelse och flera av de anställda hade aldrig ens hört talas om begreppet. Samtidigt var en av butikscheferna osäker på om hon överhuvudtaget fick diskutera detta ämne med oss. Något som inte ligger i linje med företagets värderingar och idéer om en öppen dialog kring CSR.

---

<sup>125</sup> Eriksson, 2008 s. 78

<sup>126</sup> Whitworth, 2006 s. 206

<sup>127</sup> Thufvesson, 2008 s. 13-14

<sup>128</sup> Heide, Johansson & Simonsson, 2005 s. 104

<sup>129</sup> Kaufmann & Kaufmann, 2010 s. 199-203

<sup>130</sup> Dawkins, 2005

Detta medför att företaget inte uppför sig enhetligt<sup>131</sup>. I en annan butik gick det inte ens att genomföra inbokade intervjuer med medarbetarna då de ansåg att de inte hade något att säga kring ämnet. Detta får en att fundera kring hur kommunikationen av CSR fungerar i företaget i verkligheten. Då den CSR- ansvarige menar att alla med stor säkerhet vet vad Kappahl gör, finns det en brist i kommunikationen. Detta kan bero på att CSR- informationen inte är anpassad till mottagaren, vilket medför att den inte når ända fram<sup>132</sup>. Vid en vidare förklaring av vad CSR- begreppet står för, var det dock fler som kände till något om Kappahls sociala ansvarstagande. Det framkom emellertid väldigt varierande svar på vad Kappahl gör inom dessa områden.

*”fler och fler plagg är märkta med ekoblomman och är av ekologisk framställd bomull, jag tror det är mest det som de gör. Sen väger vi sopor hela tiden och försöker få ner det varje år” (Butikschef)*

*”vi är miljöcertifierade/---/välgörenhet för rädda barnen /---/hjärt- och lungsjuka /----/ och ergonomin här för oss på jobbet /---/ja det är arbetsmiljön/---/kemikalier/---/och allt det här med barnarbete” (Butiksmedarbetare)*

Variationen av kunskapen kan bero på den interna kommunikationen inom Kappahl. Bakomliggande faktorer kan vara eget intresse, informationsöverflöd, användning av fel informationskanal eller individens individuella tolkningar.

#### **4.4 Medarbetarnas uppfattning av Kappahls informationskanaler**

Kappahl använder sig av både muntliga, skriftliga och elektroniska kommunikationskanaler för att kommunicera ut sitt CSR- arbete internt<sup>133</sup>. Utifrån citaten i ovanstående stycke ser man att uppfattningen och vetskapen om Kappahls CSR- arbete varierar. Något som kan bero på användandet av hur informationskanalerna ser ut, då bra kommunikation kräver att företaget använder sig av alla tre kanalerna på ett eller annat sätt. Vidare kommer varje kanal att analyseras var för sig.

---

<sup>131</sup> Collier & Esteban. 2007

<sup>132</sup> Dawkins 2005

<sup>133</sup> A.a.

#### 4.4.1 Personaltidningen Insider, introduktionsfolder, informationsblad - Kappahls skriftliga kanaler

*”Den är rolig att läsa också, och samtidigt förmedlar man de här sakerna ju, (syftar på CSR) så den är jättebra!” (Butikschef)*

Kappahl använder sig av olika typer av skriftligt material där bland annat personaltidningen, Insider ingår. Miljö- och CSR- ansvariga på Kappahl nämner Insider som en kanal där de delar med sig av CSR- informationen. De flesta vet att det står om CSR- arbetet i tidningen men nästintill ingen kan ge faktiska exempel. När några av Kappahl åtagande inom CSR nämns för de anställda, är det dock många som kan minnas att de läst något om det i personaltidningen. Detta kan vara ett tecken på att det inte finns någon tydlig koppling mellan CSR- arbetet som nämns i tidningen och det dagliga arbetet. Att koppla samman detta är av stor vikt för att syftet ska förstås av de anställda. Kan inte de anställda se relevansen för det dagliga arbetet har de svårt att ta till sig informationen.<sup>134</sup> Då tidningen sänds direkt ut till de anställda försvinner även mellanchefernas roll i att tolka och förklara företagets mål och visioner till de anställda<sup>135</sup>. Detta kan vara en av anledningarna till att det finns så skilda uppfattningar om CSR- arbetet.

*“ja ja men den är intressant, den är rolig den. Har man tid att läsa liksom, eftersom den kommer hem i brevlådan ju... roligare än intranätet...” (Butiksmedarbetare)*

Kappahls personaltidning anses trevlig att läsa. En av de tillfrågade nämner även att den är roligare att läsa än intranätet. Den positiva åsikten om tidningen kan grunda sig i att den läses hemma i en lugn miljö. Individernas emotionella tillstånd har en viktig betydelse för att ta till sig och tolka olika typer av material<sup>136</sup>. Av butikscheferna framkommer även att det finns en folder som delas ut till nyanställda som innefattar Kappahls CSR- arbete. Efter att ha tagit del av den kan vi se att de anställda på ett enkelt och kortfattat sätt har fått ta del av informationen. Denna folder baserades på 2005 års siffror och information vilket kan göra att det är en skev bild av verkligheten. När vi talade med de anställda inser vi att det är få som känner till foldern och dess innehåll samtidigt som få nämner den som en informationskälla som de har tagit del av. Detta anser vi kan bero på att det till största del är folk som jobbat

---

<sup>134</sup> Collier & Esteban, 2007

<sup>135</sup> Heide, Johansson & Simonsson, 2005, s. 102

<sup>136</sup> Kaufmann & Kaufmann, 2010 s. 201 -203

väldigt länge inom Kappahl som intervjuats. Det innebär att det var länge sedan de anställdes och därmed att det var länge sen de fick ta del av något liknande introduktionsmaterial.

Nackdelen med skriftligt material är att det blir en envägskommunikation och en dialog mellan parterna är därmed svår att skapa<sup>137</sup>. Dessa skriftliga kanaler medför att Kappahls medarbetare inte blir delaktiga i en diskussion kring ämnet vilket kan vara en förklaring till de varierande uppfattningarna om Kappahls CSR- arbete.

*“Har du läst allt som står där?”*

*- nej det har jag inte, det är en tidsfråga. Ja, sen är vissa saker intressantare än andra.”(Butiksmedarbetare)*

Alla butikschefen kommunicerar genom att lägga ut informationsblad i lunchrummet eller att sätter upp information på anslagstavlan, vissa oftare än andra, som sedan ska läsas av de anställda och kvitteras. Vid frågan “Läser du allt som läggs fram/sätts upp?” till de butiksanställda får vi även här olikartade svar. Någon anser att det inte finns tid medan en annan säger sig läsa allt för att det ska göras.

*“känns som de andra (butikerna) gör det mer för det funkar inte här. Kommunicerar det lite också och lägger inte bara fram ett papper...”(Butikschef)*

Det är bara en av butikscheferna vi intervjuat som anser att ett papper på bordet inte är ett effektivt sätt för att se till att de anställda tar till sig informationen och föredrar istället att föra fram det muntligt. Fördelen med de skriftliga kanalerna är däremot att informationen finns i pappersform och därmed lätt att gå tillbaka till<sup>138</sup>. I och med att de anställda anser att de på grund av tidsbrist inte kan ta till sig ny information borde de därför heller inte ha tiden att gå tillbaka till äldre material. När vi frågade de anställda om vart de tror de kan finna information om CSR är det ingen som hänvisar till något skriftligt material utan främst intranätet. Detta visar att de anställda inte väljer att gå tillbaka till det skriftliga materialet.

#### **4.4.2 Intranät och mejl - Kappahls elektroniska kanaler**

Två av de elektroniska kanalerna Kappahl använder sig av mest är deras intranät och mejl. Intranätet är den främsta informationskanalen inom Kappahl och alla de intervjuade håller sig där uppdaterade. Fördelen med intranätet är exempelvis att informationen sparas på ett och

---

<sup>137</sup> Eriksson, 2008 s. 77

<sup>138</sup> A.a.

samma ställe. Informationen kan även levandegöras genom bilder och videos vilket gör att informationen blir lättare att förstå.<sup>139</sup>

Några av de intervjuade är osäkra på om de fått information om CSR och var de kan finna den. De är också osäkra på från vilken kanal informationen sänds ut. Exempelvis vet inte regionchefen om Kappahls CSR- rapport finns att ta del av på intranätet. När vi sedan frågar de anställda närmare om just CSR informationen finns på intranätet så får vi lite tvekande svar. Någon säger att det borde ligga där, en annan letar upp det under intervjun, medan en annan kort och gott svarar nej på frågan. Vid ytterligare frågor om intranätet och dess information, framkom att de flesta hade liknande svar, att all information om Kappahl finns där men att det kan vara svårt att orientera sig.

*“ja allt, allt kan man hitta där. Det kan vara lite svårt ibland att leta sig dit, det kan det ju vara “ (Butikschef)*

Här finns all information, både den som kan ses som långsiktig, där vi anser att CSR ingår och den som kan ses som kortsiktig information som rör dags- eller veckoarbetet. Att en mängd information blandas kan göra att intranätet endast fungerar som en elektronisk anslagstavla<sup>140</sup>. Ytterligare ett problem kan vara att de som bara är inne en gång i veckan har svårt att ta till sig all information då det kommer ny varje dag. Det går därför att ställa sig frågande till Kappahls tydlighet över vilken information som kommer i vilken kanal. Något som enligt Eriksson är viktigt för att underlätta informationsflödet. Det är även av stor vikt att kanalen anpassas till den information som kommuniceras och beroende på vem som är mottagaren.<sup>141</sup>

Trots att elektroniska kanaler kan överföra information direkt till mottagaren är sändaren beroende av att personalen har tillgång till en dator som de aktivt använder<sup>142</sup>. Hur ofta personalen på Kappahl är inne på intranätet varierar stort och likaså deras åsikt om hur ofta det behövs ett besök där. Även här är det många av de anställda som trycker på just tidsbristen som anledning till att de inte hinner läsa allt. En av butikscheferna säger att hon ser problematiken med att alla inte tar till sig informationen och att hon försöker uppmuntra hennes medarbetare till att gå in och läsa så fort de har tid. Vilket en del av de anställda inte

---

<sup>139</sup> Eriksson, 2008 s. 78

<sup>140</sup> Bark, Heide, Langen & Nygren, 2002 s. 15

<sup>141</sup> Eriksson, 2008 s. 84-85

<sup>142</sup> Ibid. s. 78

anser sig ha. Det är chefernas roll, att engagera och underlätta för medarbetarna<sup>143</sup>. Därmed räcker det inte att butikschefen kontinuerligt påminner de anställda, utan butikschefen måste aktivt underlätta användandet av intranätet. Vid frågan om hur ofta intranätet används får vi olika svar.

*“ja det är jag väl varje dag” (Butiksmedarbetare)*

*“ja nu försöker jag göra det en gång i veckan iallafall” (Butiksmedarbetare)*

*- Är det något som sker dagligen?*

*- Jo det är det ju, butikschefen tittar ju.*

*- Butikschefen, men inte från er sida?*

*- Nej men det hinner man inte. Som idag så är det ju mycket så nej.. jag är ju väldigt så ut i butik, ja kanske in och luncha men sen ut igen ”(Butiksmedarbetare)*

Genom vårt empiriska material kan vi se att Kappahls intranät fungerar som en plattform där all information kring företaget samlas. Det är de anställdas ansvar att själva gå in och leta upp ny information. Detta är en följd av informationsteknikens utveckling och det ställs allt högre krav på de anställda när det gäller att ta del av information<sup>144</sup>. Dock ser vi att detta inte alltid fungerar då användandet av intranätet varierar. Samtidigt kan ett samband urskiljas mellan hur frekvent en anställd besöker intranätet och deras kunskap om CSR. De som säger sig vara inne dagligen har också mycket kunskap kring ämnet medan de som går in mer sällan vet mindre om vad Kappahl gör. Väl inne på intranätet krävs att butiksmedarbetarna själva kan sälla, tolka, och förstå informationen<sup>145</sup>. Vilket göra att den information de inte förstår eller kan koppla till sin egen kontext sorteras bort<sup>146</sup>. Varpå information kring företags mål och visioner gallras bort, inklusive CSR- frågor. Butikschefernas roll att engagera och motivera de anställda i sitt arbete samt att tolka och förklara information försvinner helt med intranätet<sup>147</sup>.

---

<sup>143</sup> Howard, 1998: Heide, Johansson & Simonsson, 2005 s. 101

<sup>144</sup> Heide, 2002 s. 87-96

<sup>145</sup> A.a.

<sup>146</sup> Collier & Esteban, 2007

<sup>147</sup> Heide, Johansson & Simonsson, 2005 s. 101



#### 4.4.3 Personalmöten - Kappahls muntliga kanaler

*”Vi pratar om det varje personalmöte vi har, vi pratar faktiskt nästan flera gånger i veckan om det på olika sätt eller nästan dagligen.” (Butikschef)*

Den muntliga kommunikationen sker bland annat genom de telefonmöten som äger rum mellan regionchef och butikschef en gång i veckan. Kommunikationen mellan butikschef och medarbetare sker i sin tur under personalmöten men även dagligen av mer informell karaktär. Det betyder att butiksmedarbetarna framför allt får muntlig information från butikschefen, vilken i sin tur får från regionchefen och så vidare. Något som kan liknas vid en hierarkisk kommunikationsstruktur, där kommunikationen går i alla led.<sup>148</sup> Fördelen med att använda sig av muntliga kanaler är att en dialog kan föras och personalens frågor kan tas upp direkt<sup>149</sup>. Denna kanal är att föredra om man vill uppnå ett öppet företag<sup>150</sup>, vilket Kappahl eftersträvar. Personalmöten är ett av de tillfällen då muntlig kommunikation sker från butikschef till medarbetarna. Hur ofta det sker skiljer sig dock åt mellan olika butiker. En del beskriver hur de har möten sex till sju gånger om året medan andra har varje månad. Den muntliga kommunikationen används normalt inte så mycket, då de elektroniska kanalerna allt mer tar över<sup>151</sup> så även på Kappahl. Samtidigt som en del forskare fortfarande anser att muntlig kommunikation är den mest effektiva<sup>152</sup>, vilket en av de intervjuade butikscheferna höll med om då hon föredrog muntlig kommunikation framför skriftlig. Det är även viktigt att det finns levande dialoger och kommunikationskanaler vilket är lätt att skapa genom en muntlig kanal<sup>153</sup>.

*”Men jag tjarar rätt mycket” (Butikschef)*

Enligt Heide m.fl. är chefernas roll, i detta fall butikschefer, att tolka och placera information som kommer uppifrån i rätt kontext och förklara denna för sina medarbetare<sup>154</sup>. Det är av vikt att den interna kommunikationen kring CSR sker kontinuerligt. Det är då medvetenheten kring ämnet ökar hos medarbetarna. Därför bör ett aktivt val av olika typer av kommunikation

---

<sup>148</sup> Whitwort 2006 s. 206

<sup>149</sup> Daft & Lengel 1988

<sup>150</sup> Eriksson 2008, s. 79

<sup>151</sup> A.a.

<sup>152</sup> Westmyer 1998, s. 27-48

<sup>153</sup> Collier & Esteban. 2007

<sup>154</sup> Heide, Johansson & Simonsson, 2005s. 102

och kanaler göras<sup>155</sup>. Butikschefen försöker göra detta genom att hela tiden påminna de anställda om småsaker och variera kommunikationskanal. Detta för att tillgodose alla de olika behov som finns i företaget<sup>156</sup>.

*”Ja och är det något som är väldigt viktigt får vi ju till oss det, för vi har möte varje morgon, de som börjar 10 börjar kvart i 10.” (Butiksmedarbetare)*

En medarbetare informerar oss om att de i hennes butik har morgonmöten varje dag med de anställda som arbetar det tidiga passet. Då informeras personalen om vad som händer och sker under dagen. Här kan även information om miljön förekomma, om det exempelvis ska vägas plast denna dag. Problematiken här finner vi i frågan om de andra anställda också verkligen blir informerade om detta under dagen. Informationen sker i så fall via informell kommunikation mellan medarbetarna. Här får de anställda, som blivit informerade, vidarebefordra sin uppfattning av informationen till sina kollegor. Denna kommunikation är snabb och anses av de anställda vara pålitlig då den kommer från en nära kollega. Denna information kan dock bli förvrängd då den går i flera led.<sup>157</sup>

#### **4.5 Informationsöverflöd**

*“Det är rätt så kraftigt informationsflöde uppifrån” (Butiksmedarbetare)*

*”ja vi sänder ju ut en heldel information faktiskt, kanske lite för mycket” (Regionchef)*

Genom intervjuer med både medarbetare, butikschefer och regionchef har vi fått information om att Kappahl skickar ut rikligt med information. I många fall upplevs det som för mycket information. Enligt citaten ovan uttrycker en butiksmedarbetare att det finns ett kraftigt informationsflöde vilket även regionchefen håller med om. Detta kan till en del hänga ihop med att tekniken hela tiden förnyas och medför ett ökat informationsflöde. Något som naturligtvis är en fördel när det gäller att finna information men medför samtidigt att medarbetarna själva måste sälla bland informationen.<sup>158</sup>

*”nej men man hinner inte gå igenom allt” (Butiksmedarbetare)*

---

<sup>155</sup> Klein 1996

<sup>156</sup> Eriksson 2008 s. 84

<sup>157</sup> Falkheimer & Heide, 2007 s. 85-86

<sup>158</sup> Ibid. s. 18

Detta är även tidskrävande och medarbetarna menar att det inte finns tid till att sitta ner och läsa igenom allt som de får skickat till sig. Butikspersonalen är till för kunderna och vill vara ute hos kunderna istället. Något som kan beror på att CSR- arbetet är fränkopplat praktiken och därmed inte ses som något väsentligt<sup>159</sup>. Om de anställda hade sett kopplingen mellan CSR och det dagliga arbetet hade de antagligen funnits större intresse av att läsa det.

*”som jag sa, jag är säljare och inget annat, så då vill jag vara där ute”  
(Butiksmedarbetare)*

När de anställda får för mycket information har cheferna inte sållat och sorterat bort irrelevant information. Den anställde måste då själv göra detta vilket tar tid från de övriga arbetsuppgifterna<sup>160</sup>. Detta tyder på att Kappahls interna kommunikation har frångått den hierarkiska strukturen då dess mediekommunikation nu i större utsträckning riktar sig direkt till butiksmedarbetarna. Då Kappahl sänder ut sin CSR- information tillsammans med övrig information i de olika kanalerna blir det svårare för medarbetarna att uppfatta denna information<sup>161</sup>. Samtidigt kan det ibland vara effektivast att kommunicera ut direkt till medarbetarna<sup>162</sup>.

*”Om det är något roligt” (Butiksmedarbetare)*

I och med intranätet behöver inte chefer överföra och informera de anställda via en dialog i samma utsträckning längre. Detta ställer däremot andra krav på exempelvis butikscheferna som måste kommunicera med sina anställda på ett annat plan för att få till en dialog och inte enbart ett nedåtgående informationsflöde. Butikschefen är den som har det huvudsakliga ansvaret för respektive butik och därmed också för att de anställda tar till sig den information som ges. Det kommer även en del information via mejl som butikschefen ansvarar för att dela ut. Här ser vi att rutinerna skiljer sig från de olika butikerna vilket kan bero på att det är här butikschefen har sin chans att använda sin kreativitet. En del använder flitigt sin anslagstavla för att sätta upp papper men även här blir det då de anställdas ansvar att läsa och ta till sig denna information. Någon tyckte att det var alldeles för mycket papper på deras anslagstavla och läser därför bara delar av det. Likt citatet ovan måste de anställda sålla i mängden information. Vad de olika medarbetarna personligen uppfattar som intressant skiljer sig och

---

<sup>159</sup> Collier & Esteban, 2007

<sup>160</sup> Ewen, 1996

<sup>161</sup> Takama & Ishizuka 2000

<sup>162</sup> Eriksson, 2008 s. 85

därför får inte alla del av den informationen som Kappahl tänkt sig. Detta överflöd av information i pappersform kräver att individen selekterar och gör urval<sup>163</sup>.

*”Det skulle vara roligt, spännande att få reda på ett mer utförligt sätt” (Butiksmedarbetare)*

Trots att eller kanske pågrund av det höga informationsflödet som Kappahl använder sig av vet de anställda generellt lite om Kappahls sociala ansvarstagande. Larsson menar att uppfattningen oftast är att medarbetarna få för lite information, många tror då att problemet är löst med ökad information vilket inte är fallet. Lösningen är istället att leverera den på rätt sätt, till rätt person och vid rätt tidpunkt.<sup>164</sup> När det gäller de muntliga och skriftliga kanalerna har butikschefen möjlighet att kontrollera mängden informationen till de anställda till skillnad från de elektroniska. Butikscheferna sällar bland informationen olika mycket. Intranätets syfte är att nå ut till alla anställda och här finns till skillnad från de andra kanalerna ingen som anpassar mängden information till respektive mottagare, något som Bawden och Robinson lyfter fram som en lösning på problemet med informationsöverflöd<sup>165</sup>.

#### **4. 6 Individuella skillnader**

*”Jag kan inte bara läsa och läsa, jag är mer en praktiker” (Butiksmedarbetare)*

Människan tolkar och tar till sig information på olika sätt.<sup>166</sup> Detta är tydligt i citatet ovan där en butiksmedarbetare anser sig ha svårt att ta till sig CSR- informationen via endast skrivna material. Då det enbart är en tredjedel av befolkningen som tar till sig information lättast genom att läsa, krävs att andra informationskanaler också används för att nå alla. Några vill lyssna och andra vill praktiskt öva för att ta till sig budskapet.<sup>167</sup>

*”...jo det är ju bättre än att bara läsa på ett papper.” (Butiksmedarbetare)*

En butiksmedarbetare anser att hon bättre skulle ta till sig informationen om Kappahl arbetade mer praktiskt med dessa frågor. Kappahl använder sig av mycket skriftliga material via kanaler som mejl, intranät och i pappersformat. De har även personalmöten, olika frekvent beroende på butik, där muntlig presentation sker. Här presenterar butikschefen ett givet material som hon förmedlar ut till övriga medarbetare, utefter hennes tolkning av materialet.

---

<sup>163</sup> Falkheimer & Heide, 2007 s. 18

<sup>164</sup> Larsson, 2008 s. 86

<sup>165</sup> Bawden & Robinson, 2009

<sup>166</sup> Kaufmann & Kaufmann, 2010 s. 199-200

<sup>167</sup> Eriksson, 2008 s. 53

Detta gör att medarbetarna i de olika butikerna får informationen till sig på olika sätt. Här skulle då ett mönster kunna urskiljas, att de intervjuade från samma butik skulle uppge snarlika svar. Vilket inte har varit fallet och kan förklaras med Kaufmann och Kaufmanns teori om att det är flera faktorer som påverkar tolkningen, så som de anställdas motivation, emotionella tillstånd och tidigare erfarenheter.<sup>168</sup>

#### 4.7 SAM- profilen

*”vi har ett väldigt bra internt arbete som heter SAM. Som jag inte kommer ihåg vad det står för. Som vi jobbar med, som innehåller, jag tror det är 4 kapitel, och så jobbar man med det varje år och då kommer alla de här frågorna upp regelbundet och då får man både de som är miljö, man får etik, arbetsmiljö och då tar vi tag i de frågorna en gång om året.” (CSR- ansvarig)*

Då CSR kommer på tal bland de intervjuade och vad de praktiskt gör i butiken nämner många den SAM-profil som Kappahl arbetar med. Vilket står för Säkerhet, arbetsmiljö och miljö. Varje område har ett eget kapitel och ska diskuteras och aktivt arbetas med var för sig. Detta är den enda aktivitet som enligt de intervjuade sker kontinuerligt.

*”...nej men med säkerheten kanske, ja men vi kan ta när vi har brandskydd, då går vi runt och kollar av brandsläckare och så, det gör vi kanske två gånger om året. Och säkerhet går vi igenom vad som händer om det blir något rån eller brand, eller ja. Sen ja vi sitter ju och pratar och ibland har vi samarbete. Eller grupparbete men det är inte så ofta.” (Butiksmedarbetare)*

De flesta väljer dock att i första hand lyfta fram säkerheten och arbetsmiljön medan de inte har lika mycket information när det gäller miljön. De två första områdena innehåller enligt personalen en mängd praktiska övningar till skillnad från miljöavsnittet. Detta kan förstås utifrån Erikssons olika inlärningstyper där olika människor lär sig på olika sätt och är därför mer mottagliga till en viss typ av kommunikation<sup>169</sup>. När de behandlar de två första områdena får medarbetarna både göra praktiska aktiviteter i butiken och en muntlig dialog förs utefter det tryckta materialet som finns för SAM. De praktiska övningarna tycks inte finnas när det gäller miljön vilket medför att alla inte kan ta till sig informationen lika lätt. Det är även av vikt att belysa att företag inte bör särskilja CSR- policyn från praktiken. Det är alltså inte att

---

<sup>168</sup> Kaufmann & Kaufmann, 2010 s. 199-200

<sup>169</sup> Eriksson, 2008 s.53

föredra att bara kommunicera ut det via olika typer av dokument utan en levande dialog krävs.<sup>170</sup> Med en dialog kan personalen få en bättre förståelse över vad Kappahl gör och varför, samt hur de själva i den egna butiken kan vara med och bidra till CSR- arbetet .

*”Det innebär att butikerna ska gå igenom ett avsnitt varje kvartal” (Regionchef)*

SAM-profilen är något som enligt regionchefen och CSR- rapporten ska tas upp kvartalsvis utifrån de olika temana under olika möten under året. Hur och när det sker skiljer sig dock åt beroende på vem man pratar med. En del nämner att olika områden tas upp en gång per kvartal, andra en gång per år och vissa kommer knappt ihåg när de sista behandlade ämnet. Detta medför att medarbetarna inte får någon kontinuitet i arbetet med SAM. Ett lyckat CSR- arbete måste därför parallellt fortgå med den övriga verksamheten<sup>171</sup>.

---

<sup>170</sup> Collier & Esteban. 2007

<sup>171</sup> Larsson & Ljungdahl. 2008

## 5. Diskussion

---

*I följande kapitel kommer studiens resultat presenteras och diskuteras. I detta avsnitt kommer vi att visa på fördelar och nackdelar samt belysa problem som kan finnas vid den interna kommunikationen. Vi kommer här att diskutera hur medarbetarna har uppfattat den interna kommunikationen av CSR.*

---

Medarbetarna på Kappahl har olika uppfattningar av vad CSR är och hur arbetet kring CSR ser ut. Detta tror vi främst beror på hur CSR- informationen sänds ut snarare än innehållet i informationen. Valet av kanal, vägen av informationsflödet samt i vilket samband denna information sänds ut är faktorer vi tror kan ha påverkat den varierande CSR- kunskapen.

Som vi påpekar i den inledande delen är det av stor vikt att det finns en fungerande kommunikation vid ett hållbarhetsarbete för att de anställda ska få kunskap och förståelse av syftet. Detta då de anställda oftast anses vara en trovärdig källa ut mot övriga intressenter och ett enat ansikte utåt anses vara ett starkare ansikte. Det borde vara ett intresse från Kappahls sida att kommunicera ut sitt CSR- arbete bättre så att personalen kan ta del av informationen. Om medarbetarna på Kappahl skulle få veta att Kappahl exempelvis har en kvinnoskola i Bangladesh som hjälper dem till ett bättre liv, skulle troligen en förståelse och stolthet uppstå.

När vi frågar de anställda på Kappahl vad begreppet CSR står för är det nästintill ingen som kan detta. När vi har förklarat innebörden av begreppet och därefter frågat om de då vet vad Kappahl gör inom dessa frågor får vi blandade svar, både bland butiksanställda och bland butikscheferna. I vissa intervjuer har det snarare varit så att vi har informerat de anställda om vad Kappahl gör. Detta tror vi kan bero på flera faktorer. Bland annat av att intranätet är den främsta informationskanalen på Kappahl där all information som rör företaget sänds ut. Flera av de anställda har påpekat att det dagligen kommer information uppifrån och vi har även fått höra repliker som ” det är ganska kraftigt informationsflöde uppifrån” och ” man hinner inte läsa allt”. Vilket leder oss in på ytterligare en faktor som kan påverka att de inte tar upp CSR- information som kommer i denna kanal. Detta är att de butiksanställda anser sig ha brist på tid och att det är för mycket att göra i butiken. Butiken och dess uppgifter kommer i första hand och de anställda går in på intranätet enbart när de har tid. Vissa av de intervjuade nämner även att det går in och kollar på intranätet ungefär en gång i veckan, vilket kan bidra till att de missar en mängd information. Detta kanske Kappahl hade kunnat lägga mer vikt vid och därmed säkerställa att det sker dagligen.

Via Kappahls intranät kommer all information som rör företag såväl den dagliga som mer långsiktig information. CSR- information anser vi är av långsiktig karaktär och är en del av värderingskommunikationen från företaget. Då störst fokus av de anställda ligger på informationen som rör det dagliga arbetet faller CSR- informationen lättare bort.

För att Kappahl ska kunna nå fram till alla sina medarbetare såväl chefer som butiksanställda krävs en variation i förmedlandet. Det ska inte behöva hänga på om mottagaren i fråga är intresserad eller besitter en mängd förkunskaper kring ämnet. Vid intervjuerna med medarbetarna framkommer att medarbetarnas kunskap kring ämnet skiftar. Denna varierande CSR- kunskap kan bero på att Kappahl inte tydligt har kopplat ihop sitt CSR- arbete med de anställdas dagliga arbete. Något som är av stor vikt vid CSR- arbete om företaget ska kunna nå sina mål.

Information som kommer via intranätet är av den typen att de anställda själva ska gå in och ta fram ny information och se till att de lär sig det. CSR- ansvarig nämner att hon tror att med största sannolikhet att de flesta i företaget vet vad Kappahl gör inom CSR. Vår studie visar dock på att det snarare är tvärtom att den största delen inte har någon vetskap om detta. Här ser vi en tydlig brist i kommunikationen. Då Kappahl använder sig till stor del av intranätet gör det att butikschefens kommunikativa ansvar försvinner. Uppgifter så som att sälla och sortera ut informationen som kommer uppifrån, samt att förmedla och förklara dess innebörd går förlorad. Framförallt den informationen som medarbetarna först och främst har svårt att ta till sig exempelvis visioner och mål och vart företaget är på väg. Detta är en effekt av att Kappahl numera sänder ut stora delar av information direkt till de butiksanställda, vilket i många situationer kan vara att föredra. Dock anser vi att gällande den informationen kring CSR och övrig information av mer komplex karaktär krävs annan typ av kommunikation till de anställda.

Som framkommer i analysen finns det för- och nackdelar med de olika informationskanalerna. Företag måste även anpassa kommunikationen och användandet av kanalerna till mottagarna. Att använda sig av intranätet betyder att Kappahl inte kan anpassa informationen till den enskilde individen då detta går ut till alla medarbetare i företaget. Detta kan bidra till att alla inte tar upp den informationen som kommer ut där då varje individ tar upp och tolkar information på olika sätt. En av respondenterna uttrycker tydligt att hon kan läsa och läsa men att det inte fastnar då hon mer är en praktiker. Hon nämner även vidare som ett exempel att vid användhet av SAM-profilen gör man praktiska övningar gällande arbetsmiljö och



säkerheten men inget vid miljöarbetet. Hon säger även att om det hade funnits något mer praktiskt gällande miljöarbetet hade detta fastnat bättre. De flesta butiksanställda säger sig tycka att CSR är något som är intressant och vill gärna ha mer information om detta arbete. Problemet här ligger i att de får ta del av mestadels av informationen kring detta men den uppmärksammas inte. Detta kan bero på att informationen inte anpassas till mottagarna.

Personaltidningen Insider är omtyckt av alla de intervjuade och anses rolig att läsa. Däremot kan inte den informationen som sänds ut här angående CSR ses som tillräcklig då många fortfarande inte har någon större kunskap om ämnet. Information kring CSR sänds ut som en del i den övriga informationen från företaget, både via intranätet och via personaltidningen. Men i Kappahls fall verkar det vara så att de anställda inte tar upp denna information eller förstår vad det är. Därför bör kanske Kappahl föra ut denna typ av information i en annan kanal. Det finns inga tydliga riktlinjer på i vilken kanal olika format av information kommer i. Vilket vi tror hade underlättat upptagandet av information.

Kappahls mål inom CSR är att bli den ledande modekedjan i Europa inom CSR. För att nå ett sådant mål krävs det att de anställda vet om deras gedigna arbete inom detta samt att de förstår Kappahls syfte, visioner och mål.

## 6 Slutsats

---

*I detta avsnitt presenteras de slutsatser vi dragit utifrån den analys vi gjort och den diskussionen vi fört. Detta kommer att kopplas tillbaka till det syfte vi har med denna studie.*

---

CSR är ett långsiktigt arbete och måste därför kommuniceras kontinuerligt. Vi anser att gällande den informationen kring CSR och övrig information av mer komplex karaktär krävs det en annan typ av kommunikation jämfört med den mer kortsiktiga. Här gäller det att vara tydlig med i vilken kanal som behandlar vilken typ av information för att de anställda lätt ska kunna finna den information de söker. Vi har kunnat se att CSR- information kräver återkommande kommunikation samt i varierande information.

Förslagsvis skulle praktiska övningar, filmer, workshops kring detta ämne vara att föredra för att lättare kunna skapa en djupare förståelse för innebörden av CSR. Härmed kommuniceras CSR på flera sätt och når därmed olika typer av mottagare, då varje individ tolkar och uppfattar information på olika sätt. Våra slutsatser efter att ha gjort denna studie är att det finns vissa svårigheter kring den interna kommunikationen av CSR. Detta då vi anser att CSR informationen inte ska blandas med den övriga informationen. Eftersom medarbetarna i många fall väljer att ta till sig den informationen som rör det dagliga arbetet och då faller CSR informationen i skymundan.

Även om information kommuniceras ut kring företagets CSR- arbete kan det finnas en rad faktorer som kan påverka mottagandet av denna information. Dessa anser vi är tidsbrist, informationsöverflöd och att informationen inte är anpassad till mottagaren. Vid kommunicerandet av denna typ av information är det av stor vikt att göra det lättförståeligt samt att förklara syftet med arbetet och även koppla det till vad den enskilde medarbetaren kan göra för att påverka. Genom detta går det att skapa ett intresse och en förståelse för CSR- arbetet vilket gör att medarbetarna lättare tar det till sig. Det är även av stor vikt att välja rätt kanaler när man sänder ut denna information, då det exempelvis på intranätet blandas med övrig information och kan därmed förbises. Samtidigt måste budskapet även anpassas till mottagaren då varje individ tolkar och uppfattar information på olika sätt. Användandet av elektroniska kanaler medför att det inte är någon som sorterar upp och förklarar informationen åt medarbetarna i samma utsträckning som i övriga kanaler.

Vi anser att intranät inte är lösningen på att skapa kunskap och förståelse i ett företag kring CSR, då all information lätt kan hamna i denna kanal. Samtidigt bör CSR inte särskiljas från den dagliga informationen för att det på så sätt kan skapa ännu mer avstånd till den dagliga verksamheten. Därför bör intranätet vara mer strukturerat och informationen i denna kanal bör sorteras upp för att skapa en bättre överblick för alla medarbetare.

Lyckas denna interna kommunikation så kan medarbetarna känna en stolthet och delaktighet gentemot företagets mål. Vilket i sin tur leder till att de talar gott om företaget samt att ett enat ansikte utåt kan ges. Om en organisation ska kunna nå upp till sina mål och visioner krävs det att alla medarbetare är medvetna om vad företagets ambition är. Därför krävs det att de arbetar med den interna kommunikationen eftersom förståelse inte infinner sig enbart för att något kommuniceras ut.

## **6.1 Förslag till framtida forskning**

Vi har gjort en studie utifrån ett transmissionssynsätt och fokuserat på hur informationsflödet ser ut. Därefter granskat vilken påverkan kanaler, överflöd och individuella skillnader har på mottagandet av informationen. Det hade därmed kunnat studeras utifrån ett annat synsätt, exempelvis ett tolkande perspektiv och därmed belyst andra faktorer än de vi tagit upp. Då vi satt medarbetaren och mottagaren i fokus, hade en intressant vidare forskning kunnat vara att analysera ledningen och därmed sändarens intentioner och syfte med kommunikationen.

Vidare vore det intressant att fördjupa sig i huruvida chefernas kommunikativa roll påverkar mottagarens uppfattning. Vet de om sin tolkande, förmedlande och förklarande roll och hur kan detta då se ut i en organisation. I denna studie har vi belyst den interna kommunikationen kring CSR vid ett företag och intervjuat dess medarbetare. Det hade i vidare forskning kunnat göras på fler företag för att få en djupare förståelse och för en bredare bild av hur den interna kommunikationen kring CSR kan se ut.

## 7. Källförteckning

### 7.1 Tryckta källor

Ahrne Göran. & Svensson, Peter. (2011). *Handbok I kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.

Ammenberg, Jonas. (2010). *Miljömanagement*. Lund: Studentlitteratur.

Bark, Mats., Heide, Mats., Langen, Maria. & Nygren, Else. (2002). *Intranätboken: från elektronisk anslagstavla till dagliga arbetsverktyg*. Malmö: Daleke grafiska AB.

Bawden, David. & Robinson, Lyn. (2009). The dark side of information: Overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *I: Journal of information Science*. 35 (2), 180-191.

Bryman, Alan. (2006). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Collier, Jane. & Esteban, Rafael. (2007). Business Ethics: Corporate social responsibility and employee commitment. *A European Review*, 16 (1). s. 19-33

Cornelissen, Joep. (2009). *Corporate communication, A guide to theory and practice*. Second edition. London: Sage.

Crossan, Mary M., Lane, Henry W. & White, Roderick E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management review*. 24. (3), 522-537.

Daft, Richard L. & Lengel, Robert H. (1986). Organizational information requirements: media richness and structural design. *Management science*, 32. (5), 554-571.

Dalfelt, Sara., Heide, Mats. & Simonsson, Charlotte. (2001) Organisationskommunikation: Ett forskningsfält på framväxt. 23.( 2), 77 - 86.

Dawkins, Jenny. (2005). Corporate responsibility: The communication challenge, *Journal of Communication Management*, 9. (2), 108 – 119.

Eriksson, Peter. (2008). *Planerad kommunikation, strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. 6:e upplagan. Malmö: Liber.

Ewen, Stuart. (1996). *PR! The social history of spin*. New York, NY: Bacis Books.

Falkheimer, Jesper. & Heide, Mats. (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. Lund: Studentlitteratur.

- Government of Canada: 2006, *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*, s. 54 Government of Canada, Ottawa.
- Heide, Mats. (2002). *Intranät – En ny arena för kommunikation och lärande*. Lunds universitet Sociologiska institutionen: Lund.
- Heide, Mats. Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber.
- Holme, Richard. & Watts, Phil. (2000). Corporate social responsibility: making good business sense. *World Business council for sustainable development*. London: Red Letter Design.
- Jacobsen, Ingvar Dag. & Thorsvik, Jan. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaufmann, Geir. & Kaufmann, Astrid. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Klein, M. Stuart. (1996) A management communication strategy for change, *Journal of Organizational Change Management*, 9 (2), 32 – 46
- Larsson, Lars Olle. & Ljungdahl, Fredrik. (2008). *License to operate, CSR och hållbarhetsredovisning i praktiken*. Stockholm: Ekerlidsförlag.
- Larsson, Lars-Åke. (2009). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Lengel H. Robert & Daft L. Richard. (1989). The Selection of Communication Media as an Executive Skill. *The Academy of Management Executive*. 2. (3), 225-232.
- Markus, M. Lynne. (1994). Electronic Mail As the Medium of Managerial Choice: *Organizational Science*. 5. (4), s. 502-527.
- Maon, Francois., Lindgreen, Adam. & Swaen, Vale´rie. (2009). Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice *Journal of Business Ethics* 87. (1), 71–89.
- Ryen, Anne. (2004). *Kvalitativ intervju- från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.
- Strid, Jan. (1999). *Intern kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

Takama, Yasufumi. & Ishizuka, Mitsuru. (2000). Fisheye Matching: viewpoint-sensitive feature generation based on concept structure. *Knowledge-Based Systems*. 13. (4), 199-206.

Thomason, Kevin. & Hecker, Lorrie. ( 2000). Value-adding communication: Innovation in employee communication and internal marketing. *Journal of communication management*, 5. (1), 48-58.

Tufvesson, Anna. (2008). *Kommunikation som verktyg för ledare och medarbetare*. Tuk Förlag AB: Karlstad.

Westmyer, Stephanie A., DiCioccio, Rachel L. & Rubin, Rebecca B. (1998), Appropriateness and effectiveness of communication channels in competent interpersonal communication. *Journal of communication*. 48. (3), 27-48.

Whitworth, Brad. (2006). The IABC Handbook of organizational communication: A guide to internal communication, public relations, marketing and leadership: Internal communication. *I T.L. Gillis* (red) San Fransisco: Jossey-Bass. 205-214

## 7.2 Elektroniska källor

### Kappahl 2011

<http://www.kappahl.com/corp/Om-KappAhl1/Mode-miljo-moral/Miljo/> (Läst: 2011-04-28)

<http://www.kappahl.com/corp/Om-KappAhl1/Om-KappAhl/Om-KappAhl2> (Läst: 2011-04-28)

[http://www.kappahl.com/Documents/Miljo\\_o\\_CSR/KappAhl%202010%20CSR\\_110511\\_A4\\_LR.pdf](http://www.kappahl.com/Documents/Miljo_o_CSR/KappAhl%202010%20CSR_110511_A4_LR.pdf) (Läst: 2011-04-28)

[http://investors.kappahl.com/index.php?p=about&afw\\_lang=sv](http://investors.kappahl.com/index.php?p=about&afw_lang=sv) (Läst: 2011-04-28)

[http://investors.kappahl.com/index.php?p=reports&afw\\_lang=sv](http://investors.kappahl.com/index.php?p=reports&afw_lang=sv) (Läst: 2011-04-28)

[http://investors.kappahl.com/index.php?p=reports&s=share&afw\\_lang=sv](http://investors.kappahl.com/index.php?p=reports&s=share&afw_lang=sv) (Läst: 2011-04-28)

### Kappahls CSR- rapport 2010

[http://www.kappahl.com/Documents/Miljo\\_o\\_CSR/KappAhl%202010%20CSR\\_110511\\_A4\\_LR.pdf](http://www.kappahl.com/Documents/Miljo_o_CSR/KappAhl%202010%20CSR_110511_A4_LR.pdf) (2011-05-12)

### Svenskt Näringsliv. (2009). *Kort om Svenskt Näringslivs syn på CSR*.

[http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00013/Kort\\_om\\_v\\_r\\_syn\\_p\\_\\_C\\_13610a.pdf](http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00013/Kort_om_v_r_syn_p__C_13610a.pdf) (2011-05-21)

# Bilaga 1

## Intervjuguide/ Butiksmedarbetare

- Hur länge har du jobbat inom Kappahl?
- Vad har du gjort tidigare? Hur kom det sig att du började på Kappahl?
- Vet du vad CSR är och står för?
- Vet du om Kappahl jobbar aktivt med CSR?
  - I så fall hur eller kan du ge exempel på detta? Hur har du kommit i kontakt med detta?
- Vad gör ni i denna butik?
- Hur informeras du om nya direktiv och arbetsätt kring CSR? Hur har detta informationsflöde förändrats?
- Vet du **varför** Kappahl jobbar med CSR? Hur får ni information om detta?
- Känner du dig motiverad och intresserad för att arbeta med dessa frågor?
- Är detta ett intresse som du själv har eller kommer det från annat håll, i så fall vart ifrån?
- Skulle du vilja ha mer information om CSR - och miljöarbete och hur du kan arbeta med det? I så fall varför?
- I så fall, vet du vart du kan hitta det?
  - Om inte, varför vill du inte det, är det för mycket information, inget intresse eller vill du ha det i ett annat forum?
- Skulle du vilja ha informationen på något annat sätt?
- Har du tagit del av någon utbildning kring CSR- arbetet? Följs arbetet upp?
- Om du har en fråga kring CSR, vem kontaktar du då? Finns det någon i butiken som är ansvarig för arbetet kring CSR?
- Har ni möjligheten att ge feedback och har ni en dialog till de miljöansvarig och i så fall utnyttjar ni det? Feedback i form av medarbetarundersökningar eller annan form av forum.
- Hur tycker du denna feedback mottas?
- Kan du berätta lite om SAM- profilen som ni använder?

## Bilaga 2

### Intervjuguide/ Butikschef

- Hur länge har du jobbat inom Kappahl? Vad har du arbetet med tidigare?
- Hur kom det sig att det blev Kappahl?
- Vet du vad CSR är?
- Hur definierar ni inom organisationen, CSR?
- Vet du varför arbetar Kappahl med CSR?
- Vet du vad Kappahl gör inom CSR?
- Vad görs i denna butik inom dessa områden?
- Hur kommunicerar du CSR arbetet ut till er personal och varför just dessa kanaler? Använder ni er av några nyckelord för att förmedla ert budskap kring CSR internt?
- Hur informeras du om nya direktiv och information kring CSR?
- Har du ansvar för att din personal tar till sig Kappahls CSR policy och i så fall hur kontrollerar du detta?
- Hur lär du ut CSR- arbetet?
- Får ni någon utbildning av företaget?
- Hur vet du att de anställda har tagit till sig Kappahls CSR- policy?
- Om du har en fråga kring CSR, vem kontaktar du då?
- Anser du att det finns några svårigheter i arbetet med CSR och kommunikation?
- Rapporterar ni upp detta arbete på något sätt? Hur ofta göra detta i så fall? Får ni feedback på detta h i så fall hur ser den ut?



## Bilaga 3

### Intervjuguide/ Regionchef

- Hur länge har du jobbat inom Kappahl?
- Vad har du gjort tidigare?
- Hur kom det sig att det blev just Kappahl?
- Vet du vad CSR är?
- Har du något eget intresse i dessa frågor eller är det på företagsnivå?
- Vet du vad Kappahl gör inom CSR? Kan du ge exempel på detta?
- Vet du varför Kappahl jobbar med CSR? Hur förmedlas detta ut i butik?
- Hur får du information om CSR och från vem? Vilka har du ansvar att förmedla denna information till? Hur ser den då ut?
  - All information du får uppifrån skickar du vidare detta till butikerna?
- Vad har du för uppgift kring arbetet med SAM? (rapportering?)
- Får du någon feedback från butikerna kring arbetet med CSR?
- Om du har en fråga kring CSR, vem kontaktar du då?
- Vad är din uppgift eller vad har du för funktion i Kappahls CSR arbete?
- Anser du att det finns några svårigheter i arbetet med CSR och dess kommunikation?
- Vilka kanaler använder ni er av för att kommunicera ut detta och varför just dessa?
- Har du fått någon utbildning i kommunikation? Eller har du fått någon utbildning kring CSR?
- Hur kommunicerar du CSR arbetet ut till er personal? Använder ni er av några nyckelord för att förmedla ert budskap kring CSR internt?
- Hur ser kommunikationen ut i er organisation? Skickar ni mest bara ut information eller får ni väldigt mycket tillbaka också? Känner du att det finns en öppen dialog?
- Har du ansvar för att din personal tar till sig Kappahls CSR policy och i så fall hur kontrollerar du detta?
- Hur ser fördelningen ut mellan kanalerna?
- Filtrerar du bort viss information och vidarebefordrar bara de du anser är av större vikt för butiken?
- Kan du ge exempel?
- Vad tycker du om de kanalerna för informationsflöde ni har idag?

## Bilaga 4

### Intervjuguide/ CSR- ansvarig

- Vad är CSR för er? Hur definierar ni CSR?
- Vad gör ni på Kappahl inom CSR?
- **Varför** arbetar ni med CSR?
- När började ni med CSR och vad var då anledningen? Är den samma idag?
- Vet alla i er organisation att ni jobbar aktivt med CSR?
- Vet de i så fall varför?
- Hur kommuniceras det? Vilka kanaler använder ni er av och varför just dessa?
- Hur ser ni till att alla arbetar efter dessa riktlinjer för CSR?
- Hur kommunicerar ni CSR? Använder ni er av några nyckelord för att förmedla ert budskap kring CSR internt?
- Använder ni er av någon speciell kommunikationsmodell eller teori?
- Anser ni att det finns några svårigheter i arbetet med CSR och den interna kommunikationen?
- Har ni en dialog med de anställda och i så fall hur ser den ut?
- Hur mäter ni responsen på ert interna arbete med CSR?
- Har ni någon typ av kontrollverktyg för att se att kommunikationen kommit fram och tagits del av?
- Hur granskas och utvärderas de interna CSR aktiviteterna, kommunikationen?
- Finns det någon CSR- ansvarig för varje butik/enhet som rapportera CSR- arbetet till ledningen?

## Bilaga 5

### Intervjuguide/ Miljöansvarig

- Hur länge har du jobbat inom Kappahl?
- Vad har du gjort tidigare?
- Hur kom det sig att det blev just Kappahl?
- Vet du vad CSR är? om inte, Använder ni er av några nyckelord för att förmedla ert budskap kring CSR internt?
- Har du någon utbildning sedan tidigare? Om inte, har du fått någon utbildning av företaget kring kommunikation eller CSR?
- Hur ser den interna kommunikationen ut inom Kappahl? Vilka kanaler använder ni er av och varför just dessa?
- Har medarbetare/butiker någon möjlighet att ge feedback till er och i så fall hur nyttjas denna feedback och hur ser denna process ut? Kan du ge exempel?
- Hur informerar ni t.ex. butikerna när det kommer nya direktiv gällande CSR?
- Får du någon feedback från butikerna kring arbetet med CSR?
- Har ni någon typ av kontrollverktyg för att se att kommunikationen kommit fram och att medarbetarna tagit del av?
- Har ni något ansvar för att personalen på Kappahl tar till sig er CSR policy och i så fall hur kontrollerar ni detta? (hur ofta?)
- Anser ni att det finns några svårigheter i arbetet med CSR och den interna kommunikationen? Är det av stor vikt för er att alla de anställda har kunskap om Kappahls CSR- arbete? (hur jobbar ni med det i så fall?)