



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

***Att skapa förutsättningar för legitimitet i en komplex omvärld
– i organisationens roll som socialt ansvarstagande aktör***

*En studie om betydelsen av att integrera ett strategiskt kommunikationsperspektiv
i svenska socialt ansvarstagande organisationer*

Therese Ankeråa
Petra Edvinsson

Handledare: Jesper Falkheimer
Examinator: Mats Heide

Masterprogram: Strategisk kommunikation
Institutionen för Kommunikationsstudier
SKOM01: Masteruppsats
VT 2009

Abstract

Title:	How to create legitimacy in a complex society – the organization as an actor of corporate social responsibility
University and Department:	Department of Communication Studies, Lund University, Campus Helsingborg
Course:	Master Thesis
Seminar Date:	June 3, 2009
Authors:	Therese Ankeråa and Petra Edvinsson
Advisor:	Jesper Falkheimer
Key Words:	Corporate social responsibility, communication legitimacy, strategy.
Purpose:	The purpose of this master thesis is to explain how organizations, as an actor of corporate social responsibility, can create conditions for legitimacy in a complex world.
Method:	To address how organizations can create conditions for legitimacy we accomplish qualitative interviews with Communication managers and CSR managers in five Swedish social responsible organizations.
Findings:	The study shows that corporate social responsible organizations should develop sense-making communication strategies and communication strategies that aim to co-create with stakeholders. This implies that organizations should develop a holistic and sense-making perspective in order to create conditions for legitimacy in a complex society.

Innehållsförteckning

<i>Abstract</i>	1
<i>Innehållsförteckning</i>	2
Förord	4
1. Introduktion	5
1.1 Problemformulering - socialt ansvarstagande på agendan	5
1.2 Ett strategiskt kommunikationsperspektiv	8
1.3 Syfte och frågeställningar	9
1.4 Undersökningens avgränsning	9
1.5 Disposition	10
2. Teori	11
2.1 Tidigare forskning	11
2.1.1 CSR-fältet ur ett historiskt perspektiv	11
2.1.2 Archie B. Carroll - stakeholder management	12
2.1.3 Forskningsfronten	12
2.1.4 Kommunikationsforskningens integrering i CSR-fältet	13
2.2 Teoretiskt ramverk	15
2.2.1 Komplexitet ur ett samhällsperspektiv	16
2.2.2 Det strategiska kommunikationsperspektivet	18
3. Metod och material	24
3.1 Vetenskaplig utgångspunkt	24
3.2 Undersökningens design och genomförande	24
3.2.1 Fem socialt ansvarstagande organisationer	25
3.2.2 Kommunikationsansvariga och CSR-ansvariga	27
3.2.3 Intervjuguiden	28
3.2.4 Samtalsintervjuer	29
3.3 Bearbetning av det empiriska materialet	30
3.4 Metoddiskussion – reflektioner kring forskningsprocessen	31
3.4.1 Organisationer i rollen som socialt ansvarstagande aktör	31
3.4.2 Samtalsintervjuer	31
4. Analys - Organisationens kommunikationsstrategier	33
4.1 Organisationens relationsskapande kommunikationsstrategier	34
4.1.1 Att skapa samarbeten med andra samhällsaktörer	34
4.1.2 Samskapa som kommunikationsstrategi	37
4.1.3 Dialog eller envägskommunikation med allmänheten	39
4.2 Förankring av CSR-strategier inom organisationen	42
4.3 Organisationens framtida ambitioner	46
5. Slutdiskussion	47
5.1 Organisationernas utvecklade kommunikationsstrategier	47
5.2 Utvecklingsmöjligheter	48

5.3 Slutsatser	51
5.4 En legitimitetsskapande strategi	52
6. Avslutande reflektioner	53
6.1 Vårt bidrag till forskningsfältet och CSR-praktiker	54
6.2 Förslag till vidare forskning	55
Referenser	56
Bilagor	60
Bilaga 1. Intervjuguide	60

Förord

Vi har under våren 2009 ägnat vår studietid till att skapa denna masteruppsats inom ett ämne som engagerar oss och det är med både glädje och vemod som vi nu avrundar både vår studietid vid institutionen för kommunikationsstudier samt vår masteruppsats. Vi vill här ta tillfället i akt att rikta ett varmt tack till alla dem som på olika sätt har bidragit i vår undersöknings- och skrivprocess.

Vi vill tacka...

Våra informanter som med stor öppenhet och engagemang har avsatt tid och berättat om sina organisationer i rollen som socialt ansvarstagande aktörer i en komplex omvärld.

Handledare Jesper Falkheimer för att du har gett oss värdefull feedback vilket har utvecklat vår uppsats som helhet såväl som vår egen självständighet som uppsatsförfattare.

Kommunikationsforskare Magnus Fredriksson som med spetskunskap inom vårt uppsatstema har bidragit med inspirerande reflektioner vilket har hjälpt oss att tänka ett steg längre.

Bibliotekarie Ludvig Holmdahl som med beundransvärt engagemang har hjälpt oss att finna litteratur och artiklar. Tack för att du också har ”peppat oss” under processens svårigheter.

Våra familjer och vänner som på olika sätt har stöttat oss genom vår skrivprocess. Tack för att ni har visat förståelse för att ni har kommit i andra hand under denna tid.

Alla nyfikna medmänniskor i vår omgivning som har visat intresse för vår uppsats. Ert intresse har varit högst glädjande och motiverande vilket har fått oss att vilja kämpa ännu lite mer.

Ett alldeles speciellt tack

... vill Therese rikta till sin familj som under min studietid alltid funnits i min närhet och stöttat, uppmuntrat och peppat mig.

... vill Petra rikta till sönerna Felix och Anton. Er närvaro och era härliga personligheter har gett mig värdefull drivkraft och motivation till att nå fram till min masterexamen. Ni är bäst!

1. Introduktion

I introduktionskapitlet presenteras vårt grundläggande forskningsintresse vilket har skapat uppsatsens tema. Därefter följer en problemdiskussion vilken leder fram till uppsatsens syfte och frågeställningar. I nästa del redogörs för de avgränsningar som är genomförda i anslutning till undersökningen. Kapitlet avslutas med en presentation av uppsatsens övergripande disposition.

Vårt intresse för kunskapsområdet strategisk kommunikation samt för forskningsfältet Corporate Social Responsibility (CSR) utgör den grundläggande inspirationskällan till uppsatsens tema. Intresseområdet kretsar mer specifikt kring hur ett holistiskt, kritiskt och meningsskapande kommunikationsperspektiv kan bidra till att utveckla kunskaper kring betydelsen av kommunikationsprocesser för organisationer som strävar efter att uppnå legitimitet i sin roll som socialt ansvarstagande aktör. Mot dessa grundläggande tankegångar är vår ambition att utifrån ett strategiskt kommunikationsperspektiv nå en ökad förståelse för hur organisationer i sin roll som socialt ansvarstagande aktörer tillämpar kommunikationsstrategier samt hur och vilka förutsättningar detta kan ge för att uppnå legitimitet i det omgivande samhället.

1.1 Problemformulering - socialt ansvarstagande på agendan

Att organisationer bör ta ett socialt ansvar för sin existens kan anses som vedertaget i dagens samhälle (Bucholtz & Carroll, 2008). Att intressenter ställer allt högre krav på organisationer och förväntar att organisationer ska ta ett ansvar utöver ett basalt ekonomiskt ansvar gentemot sin omgivning är dock en trend som vuxit sig allt starkare (Fredriksson 2007) och det går att se att det finns ett yttre tryck från omgivningen att organisationer ska bredda sin roll i samhället (Grafström, Göthberg & Windell, 2008). En nyligen framtagna undersökning genomförd bland medborgare inom Europeiska unionen bekräftar att allmänheten i dagsläget har ett stort intresse för organisationers ansvarstagande (Europaparlamentet, 2009).

Organisationers sociala ansvarstagande handlar om ett önskvärt beteende inom näringslivet och i samhället i stort. Ett önskvärt beteende grundar sig i normer i samhället, där normer kan beskrivas som uttalade förväntningar som skiftar över tid. De är situationsbundna och skapas av aktörer i samspel (Grafström et al., 2008). Detta framhäver betydelsen av att inneha förmågan att kunna skapa relationer med sin omgivning i samband med att vara en socialt ansvarstagande organisation. Relationen med omgivningen blir än mer av betydelse i förhållande till att skapa legitimitet för sin verksamhet som en socialt ansvarstagande aktör då legitimitet är något som tilldelas organisationerna av intressenterna med utgångspunkt i omgivningens rådande normer (Buscholtz & Carroll, 2008). Med hänsyn till de krav och förväntningar som ställs på organisationer att dels vara en socialt ansvarstagande aktör, dels att vara en aktör som har makt att driva på både samhällsutvecklingen och utvecklingen inom näringslivet i stort, blir det betydelsefullt för organisationer att strategiskt kunna skapa relationer med sin omgivning. Detta ställs på sin spets då det kan konstateras att en organisations förmåga att skapa relationer och anpassa sig till omgivningens krav har ett samband med att överleva på marknaden (Grafström et al., 2008).

När vi har besökt svenska välkända konsumentorienterade organisationers officiella hemsidor får vi snabbt intrycket att socialt ansvarstagande är ett aktuellt område som organisationer väljer att lyfta fram för det omgivande samhället. Enligt nättidningen *CSR i praktiken*¹ (CSR i Praktiken) arbetar idag ungefär 5 000 praktiker med frågor kring socialt ansvar och hållbarhet i svenska organisationer, vilket också kan tala för socialt ansvarstagande kan ses som en aktuell trend. Likaså visar en ny forskningsrapport att frågor gällande sociala ansvarstagande är en aktuell trend som står högt på organisationers agenda vad det gäller public relations, såväl inom den offentliga och som den privata sektorn (Moreno, Zerfass, Tench, Vercic & Verhoeven, 2009). Denna trend visar sig också genom att det bland annat har etablerats fler finansiella index på aktiemarknaden, fler och tydligare riktlinjer kring rapportering av socialt ansvarstagande, fler etablerade konsulter som är specialiserade inom socialt ansvarstagande samt fler utbildningar inom området (Grafström et al., 2008).

¹ *CSR i praktiken* är en politiskt obunden och kommersiellt fristående nättidning som sedan 2006 har ambitionen att visa konkreta exempel på hållbart och lönsamt CSR-arbete med syfte att inspirera svenska organisationer att själva gå mot ett långsiktigt uthålligt samhälle.

Det finns således ett stort intresse hos allmänheten och organisationer vad det gäller det sociala ansvarstagandet. Att som organisation ta ett socialt ansvar och aktivt profilera sig som en ansvarstagande organisation är en strategi som också innebär ett risktagande att utsättas för kritik och offentlig granskning (Grafström et al., 2008). Att medias uppmärksamhet kring organisationers sociala ansvarstagande har ökat (Ihlen, 2008) är ett faktum som organisationer måste kunna förhålla sig till liksom det faktum att kunder och konsumenter är mer medvetna om organisationers sociala ansvarstagande (Fredriksson, 2007). I samband med att vara en socialt ansvarstagande aktör ställs således förmågan att skapa relationer med sin omvärld på sin plats. Det är i samband med skapandet av relationer som betydelsen av att kunna kommunicera med sin omgivning blir centralt.

Eftersom socialt ansvarstagande aktörer är under lupp för omgivningens bedömning och ständigt utsätts för kritisk granskning blir det än mer viktigt att organisationer har en medvetenhet kring att det som kommuniceras också måste vara ett resultat av den verksamhet som utövas. Detta i sin tur pekar på ett behov för organisationer att kunna förankra det sociala ansvarstagandet med övergripande kommunikationsstrategier inom organisationen, samtidigt som det kommuniceras mot omvärlden. Detta lyfter tillsammans fram behovet av ett kommunikationsperspektiv hos organisationer och förmågan att tillämpa kommunikationsstrategier som inbegriper förmågan att strategiskt kunna skapa relationer med omgivningen samt förankra ansvarstagandet internt i organisationen i samband med rollen som socialt ansvarstagande aktör.

1.2 Ett strategiskt kommunikationsperspektiv

Kommunikationsforskningen har utvecklats till att öppna upp för tvärvetenskapliga teorier för att ta större hänsyn till det omgivande samhällets komplexitet. Kunskapsområdet strategisk kommunikation integrerar forskningsfälten *public relations*, *organisationskommunikation* och *relationsmarknadsföring* (Falkheimer & Heide, 2007) och nedan citat definierar innebörden och målsättningen med att praktisera ett strategiskt kommunikationsperspektiv;

Strategisk kommunikation omfattar ledning, planering och genomförande av reflexiva och kritiska kommunikationsprocesser och aktiviteter i relation till dels olika publik, intressenter och målgrupper, dels samhället som offentlighet, med syfte att uppnå övergripande organisatoriska verksamhetsmål. (Falkheimer & Heide, 2007, s. 44)

Med koppling till socialt ansvarstagande organisationer menar Buchholtz och Carroll (2008) att det strategiska kommunikationsperspektivet i praktiken innebär att på ledningsnivå i organisationen inneha förmågan att tillämpa kommunikationsstrategier i syfte att skapa legitimitet i samband med sin roll som socialt ansvarstagande aktör. Det är med denna utgångspunkt vi ser det som intressant att belysa betydelsen av att integrera ett strategiskt kommunikationsperspektiv i samband med organisationers roll som socialt ansvarstagande aktör. Fredrikssons (2008) kopplar i sin avhandling an till behovet av utveckling inom CSR-forskningen vad det gäller att än mer belysa organisationers kommunikationsprocesser samt hur det skulle kunna bidra med kunskap och nytta för dagens praktiker i socialt ansvarstagande organisationer. Det är mot denna utgångspunkt som vi i denna uppsats har valt att göra ett nedslag i praktiken. Vi vill hämta in kunskap från teori och praktik och nå en ökad förståelse för hur organisationer tillämpar kommunikationsstrategier i sin roll som socialt ansvarstagande aktörer i samband med sin strävan att uppnå legitimitet. Det leder fram till undersökningens syfte och frågeställning.

1.3 Syfte och frågeställningar

Uppsatsens syfte är att utifrån ett strategiskt kommunikationsperspektiv belysa hur organisationer i sin roll som socialt ansvarstagande aktörer kan skapa förutsättningar för legitimitet i en komplex omvärld. Uppsatsens frågeställningar är:

Hur tillämpar organisationer kommunikationsstrategier i rollen som socialt ansvarstagande aktörer?

Hur kan organisationer i rollen som socialt ansvarstagande aktörer utveckla sin tillämpning av kommunikationsstrategier för att skapa förutsättningar för legitimitet?

1.4 Undersökningens avgränsning

Undersökning är utifrån CSR-forskningen i sin helhet avgränsad till att behandla organisationer i sin roll som socialt ansvarstagande aktörer och därmed inte på vilket sätt organisationer i praktiken tar ett socialt ansvar då vi vill sätta fokus på organisationen roll som aktör i en komplex omvärld. Vi har också utifrån vårt syfte valt att avgränsa undersökningen till att undersöka *svenska* organisationer. Vi väljer att undersöka *svenska* organisationer då de finns tillgängliga inom ett rimligt geografiskt område. Vi väljer också att undersöka *svenska* organisationer utifrån att vi ser att vi har nödvändiga förkunskaper om samhällsdebatten och andra aspekter som ligger inom ramen för den kontext som de *svenska* organisationerna är verksamma inom. Vidare har vi avgränsat undersökningen till att fokusera på organisationer som representerar stora, välkända och väletablerade varumärken på marknaden. Vi ser att denna kategori av organisationer är speciellt intressanta då de kan anses spela en betydande roll i det svenska näringslivet. Utifrån sin framträdande position kan de anses få inflytande på samhällsagendan och på så sätt också påverka hur näringslivet i stort tillämpar socialt ansvarstagande idag och framgent. Vi har därför valt att integrera följande organisationer i undersökningen; Findus Sverige AB, Ving Sverige AB, Åhléns AB, Coop Sverige AB och IKEA. I metodkapitlet motiverar mer specifikt vårt urval av organisationer.

1. 5 Disposition

Följt av detta introduktionskapitel följer uppsatsens andra kapitel som dels behandlar tidigare forskning, dels presenterar den teoretiska ramen. I uppsatsens tredje kapitel presenteras de metodologiska vägval som vi har gjort i förhållande till den empiriska undersökningen. I det fjärde kapitlet redovisas, i tematisk form, analysdiskussionen som bygger på undersökningens empiriska material. Därefter följer kapitel fem men slutdiskussion där uppsatsens frågeställningar besvaras samt undersökningens slutsatser redovisas i förhållandet till syftet. I det sjätte och avslutande kapitlet presenteras författarnas avslutande reflektioner och förslag till vidare forskning.

2. Teori

I detta kapitel ger vi i den första delen en presentation av tidigare forskning. I den andra delen av kapitlet presenteras uppsatsens teoretiska ramverk.

2.1 Tidigare forskning

I denna del inleder vi med en övergripande presentation av CSR-fältets utveckling över tid. Därefter följer en granskning av forskningsfronten inom CSR-fältet för att se på vilket sätt forskningsfronten integrerar ett kommunikationsperspektiv i samband med organisationers tillämpning av kommunikationsstrategier för att skapa förutsättningar för legitimitet.

2.1.1 CSR-fältet ur ett historiskt perspektiv

Forskningsfältet för CSR har vuxit fram i samband med att organisationer ställs inför omständigheter i sin relation till omvärlden. Inom forskningsfältet har det över tid förts diskussioner om huruvida organisationers ansvarstagande handlar om att ta ett ekonomiskt ansvar i förhållande till sina aktieägare eller om ansvaret ska sträcka sig än längre. En central diskussion inom fältet har kretsat kring om ansvarstagandet handlade om att maximera ekonomisk vinst i förhållande till organisationens aktieägare (Berle & Means 1974; Bowen 1953). En av de första förespråkarna för denna uppfattning var nationalekonomen och forskaren, Milton Friedman, som argumenterade för att organisationens främsta uppgift att leda verksamheten mot ekonomisk vinst och att ansvaret för sociala frågor skulle hanteras av frivilligorganisationer på den fria marknaden (Friedman, I. Carroll 1979, s. 497). Forskningen utvecklas mellan 1960 och 70-talet till att väga in ett ansvar som sträcker sig utöver organisationens grundläggande ansvarsområden; det ekonomiska, det juridiska och det etiska till att inkludera filantropi som ytterligare ett ansvarsområde.

2.1.2 Archie B. Carroll - stakeholder management

Archie B. Carroll, professor inom management, kan anses som guru inom CSR-forskningen. Carroll (1979) konkretiserade ansvarstagandets innebörd genom att kategorisera ansvarstagandet i ekonomiskt, juridiskt, etiskt och filantropiskt ansvar som i nämnd ordning som enligt författaren borde prioriteras av organisationer (Carroll, 1979). Hur företagsledningen kan leda organisationen i förhållande till sitt ansvarsområde utvecklas inom forskningsområdet och bidrar till att forskningen inkluderar ett ledarskapsperspektiv i förhållande till CSR (Carroll, 1991). I takt med att intressenter i samhället börjar ställa högre krav på organisationer utvecklas fältet mot att integrera ett intressentperspektiv för att kunna ta hänsyn till intressenters krav, bedömningar och förväntningar. Intressentperspektivet tillsammans med ledarskapsperspektivet bildar perspektivet *stakeholder management* i samband med organisationers sociala ansvarstagande. Liksom organisationen påverkar intressenter i omvärlden anser man med ett stakeholder management perspektiv att dessa intressenter också påverkar organisationens beslut och praktik. Det innebär således att se på relationen mellan organisation och intressenter som interaktion genom tvåvägskommunikation (Carroll, 1996, I Carroll, 2000). Perspektivet bidrar till att organisationer och intressenter uppfattas ha ett ömsesidigt beroende av varandra vilket leder till att detta område tar ett större utrymme i CSR-forskningen. Enligt Carroll ökar stakeholder management organisationers möjligheter att uppnå legitimitet då intressenterna integreras i verksamheten (Carroll, 2008). Stakeholder management-perspektivet berör relevanta aspekter så som legitimitet, ledning, integrering av intressenter och en omvärld som är föränderlig, vilket ligger i linje med det strategiska kommunikationsperspektivet. Detta motiverar i sin tur varför vi väljer att fokusera på att redogöra för var forskningsfronten inom CSR-fältet befinner sig vad det gäller kommunikationsstrategier som syftar till att uppnå legitimitet.

2.1.3 Forskningsfronten

I vår granskning av forskningsfronten har vi valt att avgränsa oss till ett urval av artiklar som representerar forskningsfältet för CSR under åren 2006 till och med april 2009, vilket vi anser är en rimlig avgränsning dels för att ta del av forskningens utveckling, dels för att ta del av de senaste forskningsbidragen. Vi har sökt vetenskapliga artiklar vilka utgår från *corporate social responsibility* som key word i kombination med de

metodiskt utvalda nyckelorden *stakeholder management* och *legitimacy* för på så sätt fånga hur forskningsfronten resonerar kring kommunikationsstrategier i förhållande till detta område inom CSR. Vår granskning av forskningsfronten innefattar sökningar i de för uppsatsen relevanta databaserna; Social Science Citation Index (ISI) samt ELIN (databas knuten till Lunds universitetsbibliotek). Nedan presenteras resultaten från respektive sökning:

- Sökningen i ISI gav följande resultat: 10 artiklar
- Sökningen i ELIN gav följande resultat: 0 artiklar

Forskning inom CSR som berör stakeholder management och legitimitet är publicerat i följande vetenskapliga tidskrifter; *Annual Review of Environment and Resources*, *Strategic Management Journal*, *Business Ethics Quarterly*, *Academy of Management Review*. Flest artiklar är publicerade i tidskriften *Journal of Business Ethics*. Med denna presentation vill vi visa på hur anmärkningsvärt få antal artiklar vi finner. I jämförelse med en mer generell sökning på ELIN med enbart corporate social responsibility som key word får vi tillgång till 1 823 artiklar mellan åren 2006 till 2009, vilket vi menar kan peka på att det existerar kunskapsluckor inom CSR-fältet.

2.1.4 Kommunikationsforskningens integrering i CSR-fältet

Vi ser att det etiska perspektivet finns närvarande i ett flertal studier (Holder-Webb, Coehn, Nath & Wood, 2008; López-Gamero, Claver-Cortés & Molina-Azorín, 2007) vilket även presentationen av tidskrifter kan visa på. Dock relateras de inte till organisationers förutsättningar för legitimitet i sin roll som socialt ansvarstagande aktör. Istället visar forskningen på ledarskapets betydelse i syfte att skapa legitimitet genom integrering av ett etiskt perspektiv i organisationen (Lopez-Gamero, Claver-Cortés & Molina-Azorin, 2008). Vi ser att den tidigare forskningen integrerar ett samhällsperspektiv och har fokus på organisationer som en aktiv aktör i samhället. Forskningen lyfter fram organisationernas roll som drivande aktörer genom att de aktivt samarbetar med andra samhällsaktörer (Auld, Bernstein & Cashore, 2008; Sherer & Palazzo, 2007; Sherer, Palazzo & Baumann, 2006). I samband med att peka på relationsskapande situationer utelämnar forskningen kommunikationsmodeller som skulle kunna underlätta hur relationsskapandet i praktiken kan tillämpas. Tillsammans visar detta på att det finns en medvetenhet om att tillämpa ett *kritiskt kommunikationsperspektiv* i förhållande till organisationers relationer i det omgivande

samhället. Vidare visar forskning inom området visar på vikten av att integrera den interna och den externa omgivningen i syfte att skapa legitimitet. Dock lyfter man inte explicit fram det holistiska kommunikationsperspektivets betydelse för att skapa legitimitet så som vi ser att ett strategiskt kommunikationsperspektiv skulle göra (Chen, Patten & Roberts, 2007).

Kommunikationsstrategier förekommer i en del studier och då ofta i sammanhang som belyser hur organisationer kan förebygga kriser med koppling till organisationens förutsättningar att skapa legitimitet (Heugens & Detchev, 2007; Eesley & Lenox, 2006; Magness, 2008). Vi ser även att kommunikationsstrategier förekommer i samband med forskning kring organisationers tillämpning av kommunikationskanaler i syfte att skapa legitimitet. Webbsidor, massmedia och pressmeddelanden visar sig vara kommunikationskanaler som organisationer tillämpar för att skapa legitimitet samt möta och tillfredsställa intressenters behov (Holder-Webb et al. 2008). Detta visar att forskningen lyfter fram envägskommunikation. Utifrån vår granskning av de vetenskapliga artiklarna ser vi en övergripande tendens att kommunikationsstrategier inte representeras i någon större utsträckning, dock ser vi en potential i forskningsområden där ett strategiskt kommunikationsperspektiv och kommunikationsstrategier skulle kunna integreras i större utsträckning och på så sätt möjliggöra för en utveckling av området. Sammanfattningsvis kan kritik riktas mot forskningsfältet vad det gäller att fokusera på och integrera kommunikationsforskning som lyfter fram tillämpningen av kommunikationsstrategier utifrån ett strategiskt kommunikationsperspektiv. Det kritiska förhållningssättet kan anses ha etablerats inom området medan vi upplever att det *holistiska* och det *meningsskapande* kommunikationsperspektivet inte utmärker sig vilket utifrån vårt strategiska kommunikationsperspektiv tyder på ett behov av utveckling. Den teoretiska ram som följer i nästa del är baserat på de kunskapsluckor som forskningsfronten uppvisar och där vi ser att det finns möjlighet att bidra till forskningsfältet.

2.2 Teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverket inleds med en presentation över de teorier som ingår i den teoretiska ramen samt hur dessa teorier förhåller sig till varandra. Därefter presenteras sociologiska teorier följt av teorier som behandlar kommunikationsstrategier med relation till kunskapsfältet strategisk kommunikation.

Presentation av det teoretiska ramverket

Vi har valt att lyfta fram två övergripande teoretiska fält i uppsatsen. Det första är sociologiska teorier vilka speglar den kontext som de socialt ansvarstagande organisationerna är verksamma inom samt att de ger en förståelse för den komplexitet som karakteriserar det senmoderna samhället. Det andra fältet vi har valt att presentera är kommunikationsteorier med koppling till kunskapsområdet strategisk kommunikation och organisationers legitimitetsskapande. Dessa teorier behandlar följande områden: *relationsskapande kommunikationsstrategier*, *meningsskapande kommunikationsstrategier* samt *samskapande kommunikationsstrategier*. Respektive kommunikationsstrategi har sitt ursprung i ett av de tre forskningsfält (Public Relations, Organisationskommunikation och Relationsmarknadsföring) vilka tillsammans bildar kunskapsområdet strategisk kommunikation. I relation till de relationsskapande kommunikationsteorierna har vi också lyfta in klassiska teorier kring relationsstrategier inom public relations-fältet. Trots att vi delvis ställer oss kritiska till dessa klassiska teorier om relationsstrategier ser vi att de fungerar som utgångspunkt i diskussioner kring organisationers kommunikationsstrategier. Dock kompletterar vi dessa teoretiska resonemang med betydelsen av att väga in det omgivande samhällets kontext vid tillämpningen av kommunikationsstrategier. Teorier som behandlar organisationers tillämpning av kommunikationsstrategier står tillsammans med de sociologiska teorierna i centrum i den teoretiska ramen. Vi menar att de tillsammans kan bidra med förståelse för betydelsen av att ta hänsyn till kontextens betydelse i relation till socialt ansvarstagande organisationers tillämpning av kommunikationsstrategier samt hur det kan skapa förutsättningar för legitimitet genom att ta hänsyn till *kritiska*, *meningsskapande* och *holistiska* kommunikationsprocesser för organisationer i rollen som socialt ansvarstagande aktör.

2.2.1 Komplexitet ur ett samhällsperspektiv

Vi kunde i den kritiska granskningen av forskningsfronten belysa hur forskningen fortfarande tenderar att förenkla och utesluta nyanserade resonemang kring det omgivande samhället och dess kontext. Likaså Fredriksson konstaterar inledningsvis i sin avhandling om organisationers sociala ansvarstagande (2008) att "(...) det är vanligt att samhället betraktas som något konstant med högst begränsad betydelse för organisationers retorik" (Fredriksson 2008). Till skillnad från Fredriksson behandlar vi inte den retoriska aspekten i detta sammanhang men det är intressant att notera hur samhället framställs och att relatera det till socialt ansvarstagande organisationer. Det är under senmodernitetens framväxt som sociologiska forskare menar att det omgivande samhällets karaktär allt mer präglas av komplexitet i samband med rationaliseringar av kända strukturer som klass, nationalitet och familj och därmed förlorar sin betydelse (Beck, 1996; Giddens, 1996). Dessa förändringar grundar sig i en omvandling av tid och rum, så kallad "urbäddning", vilket innebär att fysiska aktiviteter och sociala relationer lyfts ur sina ursprungliga sammanhang och förflyttas på ett gränslöst sätt och leder till nya komplexa relationer (Giddens, 1996).

Dessa bakomliggande strukturförändringar parallellt med globalisering och teknologisk utveckling skapar än mer komplexitet och i denna kontext blir begreppen reflexivitet och reflektivitet intressanta att lyfta fram. Utifrån Giddens (1996) definition innebär reflexivitet att ha förmågan att ifrågasätta det egna agerandet i förhållande till det omgivande samhället. Reflektivitet i sin tur innebär att ha förmågan att ifrågasätta sin egen tolkning av sitt agerande i det omgivande samhället Detta i sin tur relaterar till att förändra handlingarna på nytt vilket betyder att det kontinuerligt sker en reproduktion av handlingar och som också får konsekvenser för de omgivande relationerna. (Giddens, 1996). Tillsammans pekar detta på ett samhälle som karaktäriseras av dynamik, föränderlighet och komplexitet. Beck beskriver vår tids senmodernitet som att "Antingen-eller" blir till "både-och" och vilket skulle innebära att traditionella gränsdragningar utmanas och framhäver mångfalden samt gör *tvetydigheten* till ett faktum (Beck, 1996).

Legitimitet i en komplex omvärld

Med utgångspunkt i ovan resonemang om betydelsen av att besitta förmågan att kunna förhålla sig till en komplex omvärld är det relevant att lyfta fram legitimitet som begrepp och som en dimension av organisationers strategier och målsättningar. Begreppet legitimitet innebär att organisationer i sina kommunikationsstrategier tar hänsyn till samtliga intressenter som omger organisationen, direkta och indirekta och att organisationen är beroende av stöd från samtliga dessa grupper för att kunna existera (Cornelissen, 2007). I detta sammanhang blir det relevant för den socialt ansvarstagande organisationen att inneha en förmåga att kunna integrera samtliga intressenter i förhållande till organisationens verksamhet vilket kan bidra till att organisationer tilldelas legitimitet av intressenter.

Relationen mellan organisationer och det omgivande samhället kan beskrivas som ett kontrakt där legitimitet kan förklaras som ett tillstånd eller närmare bestämt en dynamisk process genom vilken organisationer försöker uppnå acceptans gentemot intressenterna. Legitimitet anses vidare angränsa till sociala normer i samhället. I praktiken innebär det att organisationen uppfattas som legitim så länge organisationens strategier i sin relation med omvärlden tar hänsyn till rådande normer (Buchholtz & Carroll, 2008). Detta kontrakt förutsätter på så sätt att socialt ansvarstagande organisationer är lyhörda gentemot det omgivande samhället; ”For business to be legitimate and to maintain its legitimacy in the eyes of the public, it must be steered in a way that corresponds to the will of the people” (Buchholtz & Carroll, 2008, s. 123). Utifrån samhällets skiftande krav, bedömningar och förväntningar (Fredriksson, 2008) betyder det att organisationer måste vara lyhörd för dessa omständigheter i syfte att behålla sin legitimitet i ett långsiktigt perspektiv. Liknande resonemang förs av Buchholtz och Carroll (2008) som menar att:

Business must now accept that it has a fragile mandate. It must realize that its legitimacy is constantly subject to ratification, and it must realize that it has no inherent right to exist. Business exists solely because society has given it that right (Buchholtz & Carroll, 2008, s. 123).

2.2.2 Det strategiska kommunikationsperspektivet

Det strategiska kommunikationsperspektivet kan beskrivas som ett förhållningssätt vilket integreras i organisationens ledningsfunktioner samt att det i praktiken innebär en kompetens vad det gäller strategiformulering i relation till organisationens övergripande och långsiktiga verksamhetsmål (Falkheimer & Heide, 2007). Kommunikationsforskarna Falkheimer och Heide (2007) menar att den övergripande målsättningen med detta förhållningssätt är att skapa kommunikationsstrategier, som i sin tur kan skapa förutsättningar för organisationer att fungera effektivt och på så sätt skapa handlingsutrymme som kan anses nödvändigt i en komplex omvärld (Falkheimer & Heide, 2007). I relation till diskussioner kring hur organisationer kan skapa legitimitet menar organisationskommunikationsforskaren Joep Cornelissen (2004) att kommunikationsstrategiernas betydelse bör sättas i fokus i samband med att organisationer skapar strategier för att positionera sin verksamhet på marknaden (Cornelissen, 2004). Organisationers uppfattningar och förhållningssätt gentemot det omgivande samhället kan anses lyfta ytterligare centrala aspekter i förhållande till socialt ansvarstagande organisationers förutsättningar att skapa legitimitet (Fredriksson, 2007). Med dessa resonemang är det utifrån ett kommunikationsperspektiv intressant att belysa betydelsen av att integrera ett strategiskt kommunikationsperspektiv i samband med organisationers tillämpning av kommunikationsstrategier i förhållande till sin roll som socialt ansvarstagande aktör.

Relationsskapande kommunikationsstrategier

I förhållande till organisationens relationer till intressenter i det omgivande samhället får begreppet autenticitet relevans. Autenticitet innebär att kommunikationsstrategierna är förankrade i organisationens grundläggande ambitioner i förhållande till sin roll som socialt ansvarstagande aktör och att organisationen förmår uppvisa en genuinitet och äkthet gentemot sin omgivning (Cheney, Christensen, Zorn Jr. & Ganesh, 2004). Enligt public relationsforskarna Tench och Yeomans (2006) definierar intressenter organisationens legitimitet utifrån egna värderingar och intressen vilket i praktiken belyser en underliggande maktaspekt förhållande till organisationers strävan att uppnå legitimitet (Tench & Yeomans, 2006). Detta visar återigen att det ställs krav på organisationer att skapa ett förtroende hos intressenterna för att uppfattas som en legitim aktör. Intressenternas förtroende för den socialt ansvarstagande organisationen

kan skapas genom interaktion som grundar sig i ömsesidig tillgång till parternas information, kunskaper och resurser (Cheney & Christensen, 2004). Förtroende kan ses som en given del i förhållande till att skapa relationer och när det handlar om att skapa förtroende blir kommunikationsstrategier en förutsättning (Selin, 2005). "Trust is active, rather than passive. Trust involves a process that it is built incrementally over time." (Selin, 2005, s. 4). I citatet berör Selin problematiken kring att förtroende skapas över tid men att det samtidigt kan gå förlorat hastigt. Vidare kopplar Selin (2005) förtroende och legitimitet till organisationers förmåga att praktisera transparens som en strategi "The more open and less constrained we see the future unfolding, the more relevant trust becomes" (Selin, 2005, s. 4). Här visar Selin att organisationers kommunikationsstrategier kring att uppnå förtroende bör ha en "framtidssanda" framför en mer reaktiv attityd. Christensen (2002) menar att organisationer tillämpar transparens som en kommunikationsstrategi gentemot intressenter och gentemot samhället i stort genom att dela med sig av information om organisationens verksamhet (Christensen, 2002). Dock ser Christensen en problematik kring detta enligt följande citat:

Rather than equating transparency with information availability or assuming that transparency is an objective condition to which organizations need to adapt, we should look at transparency as a social phenomenon shaped by expectations and strategies among central corporate actors (Christensen, 2002, s. 166).

Ovan citat pekar på vikten av att organisationer tillämpar transparens som en strategi utifrån att skapa denna tillsammans med sin omgivning för att på så sätt uppnå transparens utifrån vad omvärlden ser som betydelsefull kunskap om organisationen. Christensen (2002) ser ett problem vad det gäller att organisationer idag väljer att utgå från sitt eget organisationsperspektiv i samband med att definiera vilken typ av information som organisationen ska visa upp och att det är en generell tendens att organisationen anser sig ha transparens genom att informera om sin verksamhet i till exempel rapporter och årsredovisningar. Transparens som strategi innebär enligt Christensen (2002) att kunna avgöra vilken typ av information som intressenterna vill ta del av och skapa mening omkring. Nedan citat kan peka på vikten av att förankra kommunikationsstrategier på ledningsnivå:

Stakeholder management emphasizes the need for both marketing and public relations as 'equal management partners' for communication with and building relationships with all the stakeholders of an organization, and for managerial framework from where communication efforts can be balanced and coordinated (Cornelissen 2007, s. 67).

Genom att arbeta tvärfunktionellt mellan organisationens kommunikationsfunktioner så som citatet ovan visar kan det öka möjligheten för att organisationen kan integrera intressenters perspektiv i samband med utformandet av kommunikationsstrategier.

Klassiska relationsskapande kommunikationsstrategier

Klassiska kommunikationsstrategier som behandlar relationsskapandet mellan organisation och omvärld bygger på envägs- samt asymmetrisk- och symmetrisk tvåvägskommunikation (Dozier, Grunig & Grunig, 1995). Modellerna kritiseras för att vara statiska då de inte tar tillräcklig hänsyn till det omgivande samhällets kontext och underliggande maktfaktorer (Cheney & Christensen, 2004). Trots denna kritik kan modellerna visa på hur organisationer utformar kommunikationsstrategier om än på ett förenklat sätt. Modellerna möjliggör dock en särskiljning mellan organisationens olika kommunikationsstrategier i förhållande till att skapa relationer med sin omvärld. I det följande presenteras de fem klassiska kommunikationsstrategierna. *Publicitetsmodellen* syftar till att genom publicitet exponera information till en bred publik, mot bakgrund av kritik från organisationens omgivning. Kommunikationsstrategin innebär att organisationen tillämpar envägskommunikation som inte nödvändigtvis bygger på objektiv sanning och som utgår från sändare till mottagare (Grunig & Hunt, 1984). Envägskommunikation utgör även *Informationsmodellen* representerar också envägskommunikation och syftar till att sprida information genom att distribuera information från sändare till mottagare (Grunig & Hunt, 1984). Den *tvåvägs-asymmetriska modellen* utgår från tvåvägskommunikation där sändaren efterfrågar återkoppling från mottagaren och kommunikationsstrategierna bygger på både övertalning och integration av mottagarens attityd (Dozier, Grunig & Grunig, 1995). Den *symmetriska tvåvägsmodellen* som kommunikationsstrategi syftar till att uppnå dialogisk förståelse genom tvåvägskommunikation där sändare och mottagare ser varandra som jämbördiga. Målet är att se varandra som subjekt och se värdet i att ta del

av varandras erfarenheter (Dozier et al. 1995). *Spelmodellen* som kommunikationsstrategi har som syfte att uppnå en ”win-win situation” genom förhandling mellan parterna. I spelmodellen är utgångsläget en konflikt som respektive part genom tvåvägskommunikation söker konsensus (Dozier et al. 1995).

Samskapa med intressenter i det omgivande samhället

Samskapande (eng. co-creation) innebär att organisationer och intressenter skapar värde för båda parter genom dialog och interaktion. Utifrån det samskapande perspektivet betraktas organisationens intressenter som aktiva medspelare som kan bidra med kunskap, insikter och engagemang (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Lusch, Vargo och O’Brien (2007) menar att samskapande uppstår när organisationer frångår ”[...] the firm-centric view of the past and seek to co-create value with customer...” (Lusch et al. 2007 s. 10). Dialogen och interaktionen som samskapandet bygger på bidrar även med förutsättningar för en lärandeprocess mellan kund och organisation vilket kan skapa värde för båda parter. För organisationens del kan det innebära att värde skapas i form av kunskap om kunden (Payne, Storbacka & Pennie, 2008). Lusch et al. (2007) låter dessa resonemang gå ett steg längre och menar att kunden kan ses som en resurs. Genom detta synsätt anses kunden att ha möjlighet att bidra med engagemang, vilja och förmåga samt att interagera med organisationen genom de resurser som organisationen ställer till kundens förfogande. På så sätt kan kunden få en roll som samarbetspartner vilken skapar värde tillsammans med organisationen (Lusch et al. 2007).

In this dynamic environment, it is unrealistic for a firm to remain static in their value propositions or offered services; hence, service innovations are instrumental. These innovations are dependent upon the collection of competences which the firm can continually renew, create, integrate and transform (Lusch et al. 2007, s. 9).

Genom dialog är det möjligt för organisationer att lyssna på krav och bedömningar från intressenter och anpassa sin verksamhet i förhållande till det. För att dialogen ska fungera i praktiken måste den centreras kring frågor som anses relevanta både för både organisationen och intressenterna (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Egan (2004) lyfter i detta sammanhang också fram aspekten kring att dialogen och själva samtalet med kunden eller organisationen bidrar till kontinuerligt lärande och utveckling vilket

författaren menar i sin tur kan ge kunskap som kan används i ett strategiskt syfte (Egan, 2004). Lush et al. (2007) pekar på vikten av ett holistiskt synsätt och lägger tonvikten på att det handlar om att skapa förståelse och ett fungerande förhållningssätt kring samskapande i hela organisationen (Lusch et al. 2007). Samskapandeprocessen innebär att organisationens ledning utgår från ett holistiskt perspektiv i den så kallade värdeskapande processen. Detta handlar till stor del om att organisationen lyfter fram, tydliggör och omstrukturerar sina resurser vilket kan bidra till värde för organisationen tillsammans med kunden (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Meningsskapande kommunikationsstrategier

Even though ambiguity is common, it is not sufficient to say simply that people try to reduce it. Because ambiguity is never fully removed, it is a part of the normal context of organizational action (Weick, 2001, s. 45-46).

Citatet ovan lyfter fram den ständiga närvaron av tvetydighet. Det är med denna utgångspunkt det kan anses intressant att lyfta fram teorier om organisationens meningsskapande kommunikationsprocesser. Meningsskapande förklaras som “the interplay of action and interpretation, rather than the influence of choice” (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Meningsskapande handlar således om en process mellan handling och tolkning, där det är processen dem emellan som får betydelse för att skapa mening, snarare än de olika beslut som organisationen ställs inför och måste förstå och kunna tackla. Meningsskapande innefattar organisering av handlingar och förmågan att kanalisera dessa i förhållande till olika mål med utifrån en bestämd såkallad ”förståelseram” och gemensamma normer (Weick et al. 2005). I förhållande till komplexa sammanhang skiljer Weick (2001) mellan tvetydighet och osäkerhet. Tvetydighet betyder att det inte finns något som är givet, utan att istället bör man skapa mening kring situationen eller sammanhanget. Osäkerhet däremot har att göra med brist på information i samband med att medarbetaren ska utföra sitt handlande. I en sådan situation efterfrågar medarbetaren information och bygger sitt handlande kring detta i den meningsskapande process genom vilken organisationens förmåga av förankring kan skapa förutsättningar till ett förhållningssätt inför framtida situationer av tvetydighet. Meningsskapandeprocessen skapar på så sätt förutsättningar för organisationen att

kunna agera mer proaktivt och därmed skapa ett fördelaktigt handlingsutrymme (Weick, 2001).

Reflexivitet och reflektivitet i den meningsskapande organisationen

I relation till diskussionen om att organisera tvetydighet väger Weick (2005) också in resonemang om att organisationen ska leverera meningen tillbaka till verkligheten för att förstå verkligheten (Weick et al. 2005). För organisationer betyder det att besitta förmågan att kunna ta in intryck från omgivningen och organisera det i organisationen för att sedan föra ut det man samlat in och skapat mening kring i förhållande till omgivningen igen. Det bidrar till ett ständigt samspel mellan organisation och omvärld och till att skapa en helhetsbild över organisationens verksamhet i samhället. Detta bidrar till att meningsskapandeprocessen sker *retrospektivt*, vilket innebär att ha förmåga att blicka tillbaka på handlingar som tolkning av dessa handlingar äger rum och utifrån det organiseras och produceras nya handlingar (Weick, 1995). I detta sammanhang fyller det meningsskapande perspektivet en central del med tanke på den ständigt närvarande interaktionen mellan organisationens medarbetare och det omgivande samhället. I denna interaktion mellan organisation och samhället uppstår situationer där meningsskapande bidrar till förståelse för hur handlingar skapas (Weick, Sutcliff & Obstfeld, 2005). För organisationer blir organiseringen av input därmed av betydelse i samband med att skapa handling och som i sin tur påverkar utformandet av strategier. ”In sensemaking action and talk are treated as cycles rather than as a linear sequence” (Weick et al. 2005, s. 412). Att skapa mening är således en ständigt pågående process. I samband med det blir det meningsskapande ledarskapet betydelsefullt vad det gäller att förankra kommunikationsstrategier. Centralt i ledarskapet är att kunna förankra en kommunikationsstrategi som genomsyrar organisationen i sin helhet.

3. Metod och material

I detta kapitel presenteras våra metodologiska överväganden. Inledningsvis presenteras det epistemologiska perspektiv som ligger till grund för uppsatsens kunskapsinhämtning. Därefter presenteras undersökningens design och genomförande som följs av våra övervägande kring insamlingen av det empiriska materialet. Detta följs av en redogörelse för hur det empiriska materialet har bearbetats och analyserats. Kapitlet avslutas med en diskussion kring forskningsprocessen i sin helhet.

3.1 Vetenskaplig utgångspunkt

Med utgångspunkt i hermeneutiken är vårt epistemologiska synsätt grundat på ett tolkande perspektiv vilket välkomnar tvärvetenskapliga perspektiv och ett öppet förhållningssätt i strävan att nå underliggande aspekter kring skillnaden mellan individers beskrivningar av sina handlingar och de faktiska handlingar som utförs. Vår kritiska vetenskapliga utgångspunkt speglar även att vi genomgående väljer att värdera och ta hänsyn till kontextens betydelse, samverkan mellan delar och helhet samt att individers uppfattningar är socialt konstruerade. Detta kan med ett övergripande begrepp beskrivas som en *reflekterande forskningsprocess* (Alvesson & Sköldberg, 2008) vilket kan bidra till kunskap som bygger på ett såväl kritiskt som reflektivt förhållningssätt till det empiriska material som integreras i vår undersökning.

3.2 Undersökningens design och genomförande

Med utgångspunkt i att teori och praktik förutsätter varandra menar Falkheimer och Heide (2007) att inom kunskapsområdet strategisk kommunikation ser man en brist av integrering mellan teori och praktik. Författarna anser att det är själva utbytet mellan teoretiker och praktiker som är fruktbart för båda parter (Falkheimer & Heide, 2007). Vi delar detta resonemang och det har därför format de metodologiska överväganden som vi har tagit ställning till i denna undersökning vilket också har stärkt vår övertygelse om hämta in empiriskt material från organisationer i rollen som socialt

ansvarstagande aktör i syfte att i större utsträckning göra uppsatsen än mer intressant och värdefull för såväl teoretiker som praktiker. Vår ambition är att uppsatsens diskussioner och slutsatser ska leda fram till att inspirera och utveckla praktiker på ledande befattningar med ansvar för strategier i förhållande till organisationen i sin roll som socialt ansvarstagande aktör. Därför har vi valt att utformat undersökningen i syfte att skapa oss en djupare förståelse för hur svenska socialt ansvarstagande organisationer genom sina kommunikationsstrategier kan skapa förutsättningar för legitimitet. Undersökningen bygger på insamling av empiriskt material från intervjuer med fem socialt ansvarstagande organisationer.

Uppsatsen gör inte anspråk på generaliserbarhet, förhoppningen är istället att visa på tendenser utifrån ett strategiskt kommunikationsperspektiv för hur svenska organisationer i rollen som socialt ansvarstagande aktör tillämpar kommunikationsstrategier, kan skapa förutsättningar för legitimitet vilket kan väcka reflektioner och insikter vilka i sin tur kan vara tillämpbara på andra fall. Som vi nämnde i inledningen, kan detta beskrivas som en *reflekterande forskningsprocess* vilket kan bidra till kunskap som bygger på ett såväl kritiskt som reflektivt förhållningssätt till det empiriska material som integreras i vår undersökning (Alvesson & Sköldberg, 2008). Undersökningen har en kvalitativ ansats och har därmed en ambition att beskriva och skapa förståelse kring hur organisationerna tillämpar kommunikationsstrategier och hur dessa kan utvecklas i syfte att skapa förutsättningar för organisationens att uppnå legitimitet. Vidare är tanken att den kvalitativa ansatsen bidrar till att skapa utrymme för lyhördhet och samla in otolkade beskrivningar (Kvale, 1997; Alvesson & Sköldberg, 2008).

3.2.1 Fem socialt ansvarstagande organisationer

Vi valde att undersöka fem svenska organisationer. Motiven till urval av organisationer bygger på ett så kallat kriterieurval där vår tanke var att organisationerna har övergripande gemensamma egenskaper och förutsättningar för att undersökningens resultat ska kunna bidra med en förståelse för undersökningsområdet (Magne Holme & Krohn Solvang, 1996). Med denna utgångspunkt har urvalet av organisationerna systematiskt baserats på gemensamma kriterier. Ett första kriterium är att organisationerna var socialt ansvarstagande. Detta har vi bedömt utifrån att organisationers officiella hemsida, marknadsföringsmaterial, årsredovisningar samt

formella rapporter visar på att organisationerna arbetar med socialt ansvarstagande. Ett andra kriterium gemensamt för organisationerna är att de har valt att tillsätta personella resurser för att ansvara för socialt ansvarstagande (CSR-ansvarig) vilket vi menar ger undersökningen substans kring att undersökningsområdet är prioriterat av organisationerna vilket också kan bidra till undersökningens validitet. Vidare har det tredje kriteriet varit att organisationerna representerar välkända och väletablerade svenska varumärken. Att organisationerna har specifika erfarenheter av att ”stå i rampljuset” och utsättas för återkommande för kritisk granskning och bevakning av media och allmänheten menar vi styrker att organisationerna har stor erfarenhet av att förhålla sig till utmaningar i dagens samhälle vilket är ett centralt tema i uppsatsen. Det fjärde kriteriet för de utvalda organisationerna är att de erbjuder produkter och tjänster så som livsmedel, möbler, resor, konfektion och detaljhandelsvaror. Organisationernas erbjudande menar vi har en koppling till enskilda konsumenters vardag vilket kan tyda på att de ställer högre krav på organisationer att förhålla utifrån flera olika aspekter vilket även det är karaktäristiskt för uppsatsens tema.

Det som däremot särskiljer organisationerna är spridningen inom olika branscher. Detta menar vi är en styrka för undersökningen då det kan bidra till ett variationsrikt material då fler olika fall resulterar i att fler kommunikationsaspekter täcks in och materialet tillförs fler nyanser. Nedan följer en kort presentation av respektive organisation.

Findus Sverige AB

Findus Sverige AB beskrivs som ett av landets ledande livsmedelsorganisationer med ca 1 000 medarbetare samt en omsättning på 2,2 Miljarder kronor. Findus Sverige AB säljer livsmedelsprodukter inom kategorierna färdigrätter, fisk och grönsaker samt kolonialprodukter. Organisationens sociala ansvarstagande kretsar främst kring ansvarsfulla inköp av fisk och skaldjur vilket är en av organisationens största produktkategorier (Findus Sverige AB).

Ving Sverige AB

Ving Sverige AB beskrivs som Sveriges största researrangör med resor till drygt 300 resmål i 50 länder med en omsättning på 3,8 Miljarder kronor. Ving säljer charterresor, paketresor och enskilda flygbiljetter samt hotellövernattningar. Ving lyfter fram att det

fokuserar sitt sociala ansvar kring miljöfrågor i samband med transporter och specifika stödprojekt på lokala destinationer (Ving Sverige AB).

Åhléns AB

Åhléns beskrivs som Sveriges som ledande detaljhandelsorganisationer. Åhlénsgruppen består idag av Åhlénsvaruhus i Sverige och Norge, butikskedjan Kicks i Sverige, Finland och Norge samt heminredningskedjan Lagerhaus med butiker i Sverige. Den totala omsättningen för Åhlénsgruppen 2008 var 5,8 Miljarder kronor. Åhléns AB arbetar med socialt ansvarstagande genom att bland annat stöda skolprojekt genom SOS-Barnbyar. (Åhléns AB).

IKEA

Inom möbel- och inredningsorganisationen IKEA finns det 253 IKEA varuhus i 24 länder (baserat på statistik från 2008). Förra året (2008) besökte 565 miljoner kunder ett IKEA varuhus. IKEA gruppen har totalt 128 000 medarbetare med en årlig försäljning på drygt 21.1 miljarder euro. Ikeas sociala ansvarstagande rör sig inom områden så som till exempel klimatpåverkan och miljöanpassning av produkter (Ikea)

Coop Sverige

Dagligvaruhandelsorganisationen Coop Sverige driver butikskedjorna Coop Forum, Coop Bygg, Coop Extra, Coop Konsum och Coop Nära. Under 2007 omsatte Coop Sverige 29 miljarder kronor med 8 300 anställda. Coop har valt att arbeta med socialt ansvarstagande för att uppnå ”hållbar konsumtion” och fokuserar på områden kring att kunna erbjuda ett miljömärkt sortiment (Coop Sverige)

3.2.2 Kommunikationsansvariga och CSR-ansvariga

Vidare har vi valt att genomföra kvalitativa forskningsintervjuer vilka, enligt metodforskaren Steinar Kvale (1997) kan liknas med ett professionellt samtal vilka vi fortsättningsvis kallas samtalsintervjuer. Vi valde att genomföra samtalsintervjuer med personer som vi ansåg vara centrala när det gällde att fånga organisationernas medvetenhet om tillämpning av kommunikationsstrategier i sin roll som socialt ansvarstagande aktörer. Vidare var vår tanke att den kvalitativa samtalsintervjun också

kunde bidra till att ge en förståelse för såväl det så kallade faktiska planet och meningsplanet (Kvale, 1997) och på så sätt fånga djupgående och nyanserade resonemang som kan återspegla organisationernas medvetenhet av kommunikationsaspekter vid tillämpning av kommunikationsstrategier i rollen som socialt ansvarstagande aktör. Vi valde att genomföra samtalsintervjuerna med Kommunikationsansvariga samt CSR-ansvariga. Motivet till att vi valde att genomföra samtalsintervjuer med dessa informanter var att vi ansåg att de sannolikt hade specifik information, bred kunskap och erfarenhet inom sin profession vilket skulle kunna bidra med ett givande material kring tillämpningen av kommunikationsstrategier

Mer specifikt valde vi att intervjua kommunikationsansvarig inom respektive organisation. Detta för att skapa oss en förståelse för organisationens övergripande förhållningssätt och perspektiv på sin tillämpning av kommunikationsstrategier i förhållande till sin roll som socialt ansvarstagande aktör. Vidare valde vi att också att intervjua CSR-ansvariga för att dem har ansvar för organisationens roll som socialt ansvarstagande aktör vad det gäller strategier, målsättningar i kombination med tillämpning av detta i verksamhetens dagliga arbete. Utifrån detta menar vi att CSR-ansvariga också kan representera organisationens förhållningssätt kring tillämpning av kommunikationsstrategier vilket var syftet att fånga i samband med samtalsintervjuerna. En styrka i undersökningen ligger just i att vi valde att intervjua både kommunikationsansvarig och ansvarig för socialt ansvarstagande. Detta metodologiska val menar vi bidrog till en djuplodande förståelse för rådande förhållningssätt gentemot tillämpning av kommunikationsstrategier i anslutning till organisationers sociala ansvarstagande, vilket i sin tur speglar uppsatsens kvalitativa ansats.

3.2.3 Intervjuguiden

Intervjuguiden (Bilaga: 1) är semistrukturerad och har skapats i syfte att blottlägga uppfattningar om, inställningar och förhållningssätt till socialt ansvarstagande i relation till organisationernas kommunikationsstrategier. Vidare valdes att skapa en semistrukturerad intervjuguide med anledning av att möjliggöra för oss som intervjuare att utifrån förbestämda teman anpassa frågornas följd utifrån informantens svar. Den semistrukturerade samtalsintervjun kan leda till att intervjun tränger djupare in i valda teman med resultatet att vi får tillgång till vår undersökning mer relevant material än vad en intervjuguide som bygger på en fastare struktur skulle ha bidragit till.

(Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, & Wängnerud, 2007). Den semistrukturerade intervjuguiden har gett intervjuerna en levande karaktär i form av engagerade och intresserade informanter vilket kan ha bidragit till att informanterna har lämnat mer djuplodande och reflekterande beskrivningar. Informanternas engagemang har dock haft en tydlig koppling till frågor och teman i intervjuguiden vilket har stärkt undersökningens validitet.

Strukturen i intervjuguiden är skapat utifrån uppsatsens syfte och frågeställningar vilket lett fram till två övergripande teman. Det första temat var *organisationens kommunikationsprocesser i rollen som socialt ansvarstagande aktör*. Det första temat var tänkt att fånga organisationens beskrivningar av förankringsprocesser av kommunikationsstrategier som i sin tur kan återspegla hur organisationen tillämpar ett meningsskapande perspektiv. Det andra temat var *organisationens kommunikationsstrategier i samband med sina relationer i det omgivande samhället*. I detta tema var ambitionen att hämta material kring hur och varför organisationen tillämpar envägs- och tvåvägskommunikation i syfte att kunna uttala oss om organisationens perspektiv på relationer till intressenter i det omgivande samhällets kontext. Frågorna i det andra temat fånga organisationens beskrivningar om hur organisationen tillämpar samskapande och involvering av intressenter i sin verksamhet i syfte att skapa ett gemensamt värde. Intervjuguiden inleder med några allmänna frågor om socialt ansvarstagande i förhållande till organisationen för att sätta samtalsintervjun i den kontext som vi avsåg att fråga in till.

3.2.4 Samtalsintervjuer

Vi har genomfört sammanlagt åtta samtalsintervjuer. På Findus Sverige AB genomförde vi en samtalsintervju med CSR-ansvarig och en telefonintervju med kommunikationsansvarig. På IKEA Sverige AB genomfördes två samtalsintervjuer, en med CSR-ansvarig och en med kommunikations- och pr-ansvarig. På Ving Sverige AB genomfördes en samtalsintervju med den person som hade ett gemensamt ansvar för organisationens sociala ansvarstagande och kommunikation. På Coop Sverige genomfördes en samtalsintervju med CSR-ansvarig och en samtalsintervju med kommunikationsansvarig. På Åhléns Sverige genomfördes en samtalsintervju med CSR-ansvarig. Här fick vi inte möjlighet att intervjua kommunikationsansvarig då denna person ansåg sig som allt för ny på tjänsten och ännu inte hade tillräcklig

erfarenhet för att kunna bidra till vår undersökning. Inför respektive samtalsintervju fick informanterna en övergripande beskrivning per mejl, om de teman som skulle ingå i intervjuguiden. Detta för att dels informanter efterfrågade det, dels för att vi så en fördel i att informanten fick möjlighet att starta sin ”tankeprocess” kring ämnet och därför på ett smidigare och naturligare sätt nå underliggande resonemang och överbyggande reflektioner vilket var vår strävan. Detta menar vi även kunde bidra till att öka undersökningens validitet. Samtliga intervjuer ha genomförts under cirka en timme och har spelats in med digital diktafon för att intervjuaren skulle kunna vara avslappnad inför och fokusera på samtalsintervjun så att denna kunde genomföras på ett så givande sätt som möjligt. Samtliga samtalsintervjuer (förutom en telefonintervju) genomfördes på informanternas arbetsplatser vilket har inneburit att de fick möjlighet svara på frågor och samtala i deras egen miljö. Det kan bidra till att ge en närhet som kan vara givande i syfte att informanten slappnar av, känner trygghet och då vågar och är mer villig att dela med sig av sin kunskap i förhållande till ämnet (Halvorsen, 1992). Vi upplevde denna känsla hos våra informanter vilket kan öka undersökningens reliabilitet.

3.3 Bearbetning av det empiriska materialet

Efter transkribering av respektive samtalsintervju har vi tolkat textmaterialet från utskriften för respektive organisation för att fånga gemensamma mönster i hela det empiriska materialet. Alvesson & Sköldberg (2008) beskriver detta som att vi som tolkare har en form av dialog med texten. Intervjumaterialet lästes igenom och i förhållande till intervjuguidens två teman kunde vi upptäcka generella mönster i intervjumaterialet. Tolkningsprocessen har fört oss fram till strukturen i analysdelen. Vår tolkning av det empiriska materialet kan kritiseras för att färgas av våra subjektiva uppfattningar dock menar vi att det faktum att vi har varit två personer som först enskilt och sedan tillsammans har skapat analysystem som har nyanserat och kritiskt värderats av oss bidrar till att minska risken att intervjuerna är subjektivt bedömda. Analysen i sin tur är uppbyggd utifrån kommunikationssammanhang där vi fann generella mönster för hur organisationerna tillämpar kommunikationsstrategier. Dessa centrala kommunikationssammanhang kan uttala om det finns en medvetenhet om ett strategiskt kommunikationsperspektiv i organisationerna. Organisationernas medvetenhet menar vi avspeglas i hur organisationerna tillämpar kommunikationsstrategier. Genom att peka på generella mönster i förhållande till hur organisationerna tillämpar

kommunikationsstrategier kan vi avgöra var det finns möjlighet att bidra till att utveckla kommunikationsstrategier i linje med ett strategiskt kommunikationsperspektiv i syfte att öka organisationernas förutsättningar för legitimitet.

3.4 Metoddiskussion – reflektioner kring forskningsprocessen

Under genomförandet av vår forskningsprocess har vi reflekterat över konsekvenserna av de olika ställningsstagande som vi har tagit och hur detta kan ha påverkat undersökningens kvalitet. I förhållande till alternativa metoder för att samla in det empiriska materialet tog vi i ett tidigt skede ställning till att de kvalitativa samtalsintervjuerna var uteslutande den metod som gav oss ett empiriskt material som var relevant i förhållande till uppsatsens syfte och frågeställning. Alternativet att till exempel analysera organisationers interna strategidokument skulle innebära att vi hade hämtat in ett material som inte hade fångat organisationens reflektioner och resonemang som belyser organisationens tillämpning kommunikationsstrategier i relation till det omgivande samhällets kontext. Att inte väga in resonemang om kontext skulle således leda till avgörande brister i materialet och därmed försämra undersökningens kvalitet.

3.4.1 Organisationer i rollen som socialt ansvarstagande aktör

Vi har också reflekterat över valet att integrera fler organisationer i undersökningen men vi tog ställning till att fem organisationer var tillräckligt dels utifrån vår begränsnings av resurser i form av tid, dels utifrån att vi har prioriterat att värdera djuplodade analyser framför att sträva efter statisk generaliserbarhet. Vårt argument kring antalet organisationer som ingår i undersökningen stärks bland annat genom Kvale (1997) som pekar på problematiken med att genomföra ingående tolkningar av material om det är för stort (Kvale, 1997). Vi valde att inte jämföra organisationerna sinsemellan vad det gäller olikheter i förhållande till branschtillhörighet. Detta eftersom vi menar att branschtillhörighet har mindre betydelse för undersökningens resultat eftersom respektive bransch utgår från samma förutsättningar i det omgivande samhällets kontext. Som vi tidigare har nämnt såg vi istället en styrka i spridningen mellan branscher då ökar förutsättningarna för att hämta in ett fylligt material.

3.4.2 Samtalsintervjuer

Våra reflektioner från samtalsintervjuerna är att informanterna kan ha bidragit till att materialet har färgats av bias genom att informanten i sin professionella roll vill framstå

som mycket påläst och erfaren (Ejvegård, 1993; Kvale, 1997). Detta menar vi kan ha påverkat att informanterna använder begrepp och uttryck som de tror att vi som intervjuare förväntar oss samt att organisationerna inte alltid har förankrat för sig själv eller i organisationen. Vi menar å andra sidan att det i sig kan ha bidragit till att vi har fått med oss indikationer om just detta fenomen möjligen återfinns i praktiken. Ytterligare en reflektion i samband med samtalsintervjuerna var huruvida förhållandet mellan informanternas sakkunskap och vår sakkunskap har inneburit en styrka eller en brist för undersökningens kvalitet. Dock har vi upplevt att informanterna som deltar i undersökningen har haft sin befattning över en längre tid vilket gör att de har den erfarenhet som kan anses nödvändig för att kunna bidra med reflektioner kring undersökningens tema. Vidare menar vi att det faktum att vi under en längre tid har haft både strategisk kommunikation och socialt ansvarstagande som intresse kunde vi tillsammans med informanten kretsa kring det som skulle behandlas under samtalsintervjun. Detta menar vi ytterligare stärker validiteten i undersökningen.

4. Analys - Organisationens kommunikationsstrategier

I detta avsnitt vill vi mot bakgrund av den teoretiska ramen analysera hur socialt ansvarstagande organisationer tillämpar kommunikationsstrategier för att skapa förutsättningar för att uppnå legitimitet i en komplex omvärld.

Analysen är uppbyggd utifrån de mönster som vi funnit i det empiriska material som vi har hämtat in genom samtalsintervjuer. Dessa mönster är relaterade till tre övergripande teman där vi menar att organisationernas centrala kommunikationsstrategier borde förekomma i enighet med ett strategiskt kommunikationsperspektiv. Det första temat är; *organisationens relationsskapande kommunikationsstrategier* och detta är kategoriserat i tre nedslag i förhållande till organisationens skapande av relationer; organisationens samarbeten, organisationens samskapande samt dialog eller envägs kommunikation med allmänheten. Det andra temat är kategoriserat till *förankring av CSR-strategier inom organisationen*. Det tredje temat benämns *organisationens framtida ambitioner*. I syfte att ta reda på organisationernas medvetenhet kring ett strategiskt kommunikationsperspektiv ställdes ett antal frågor till intervjutexterna med relation till respektive tema; Tillämpar organisationerna ett kritiskt förhållningssätt vad det gäller att samarbeta som kommunikationsstrategi med andra samhällsaktörer? Finns involvering vad det gäller att samskapa som kommunikationsstrategi? Hur kommunicerar organisationen med allmänheten? Tillämpar organisationerna meningsskapandestrategier i samband med att förankra kommunikationsstrategier i organisationen? Frågorna möjliggör att analysera om det finns en medvetenhet om ett strategiskt kommunikationsperspektiv i de socialt ansvarstagande organisationerna och som bidrar till att vi kan uttala oss om organisationernas förutsättningar att skapa legitimitet. Organisationernas varumärken har medvetet kodats till "organisationer" liksom organisationernas produkter har kodats till "produkter".

4.1 Organisationens relationsskapande kommunikationsstrategier

4.1.1 Att skapa samarbeten med andra samhällsaktörer

I sin roll som socialt ansvarstagande aktör visar organisationerna tydligt fokus och engagemang kring att etablera relationer i form av samarbeten med andra samhällsaktörer såsom välgörenhetsorganisationer (NGO's) och branschorganisationer i syfte att hämta in specialistkunskap. Detta för att kunna agera "korrekt" gentemot allmänheten och samhället i sin roll som socialt ansvarstagande aktör. Organisationerna beskriver att genom sitt samarbete med andra samhällsaktörer kan ge kunskap och bidra till att en ökad medvetenhet och kompetens inom organisationen:

Vi har på något sätt varit lyckligt omedvetna och nu blir vi olycklig medvetna och det går ganska trögt för vi är inte riktigt säkra, för det som gällde igår gäller inte idag. Ett ord för professionalism för mig är kunskap, det måste man införskaffa sig.

Enligt Bucholtz och Carroll (2008) tilldelas organisationer legitimitet utifrån intressenternas bedömningar och genom att anpassa verksamheten till rådande normer i samhället. Författarna menar vidare att legitimitet innefattar ett slags kontrakt mellan organisationen och dess intressenter som innebär att organisationens existens inte kan tas för given. Organisationernas existens beror på samhällets acceptering av verksamheten (Bucholtz & Carroll 2008) och som förutsätter att organisationerna hämtar in kunskap i syfte att kunna garantera och försvara sin verksamhet gentemot sin omgivning. Organisationerna lutar åt att se allmänhetens och det omgivande samhällets kritiska granskning som något som organisationen måste hantera och även försöka vända till en fördel för organisationen i rollen som socialt ansvarstagande.

Det betyder att vi måste vässa oss och bli skarpare och verkligen ta vårt ansvar, så faktiskt det ger oss energi och det skapar något att leva upp till.

/.../ och då träffar vi WWF och då är vi villiga att vara pilot och driva det. För om kunder kräver det här så måste vi hjälpas åt och vi måste driva och whats in it for us kan man ju tänka. Ska vi behöva lägga pengar på tredjepartscertifiering, jo men det måste vi göra /.../ Så vi måste vara lyhörda från indikationer utifrån /.../.

Med utgångspunkt i Buschholtz & Carrolls (2008) resonemang om att relationen mellan den socialt ansvarstagande organisationen och intressenterna i det omgivande samhället är en dynamisk process vilken kan skapa förutsättningar för förtroende visar organisationerna att de ständigt tar hänsyn till rådande normer i sin omgivning och att detta i sin tur kan bidra till legitimitet. Organisationerna visar också en medvetenhet kring att ifrågasätta sitt eget handlande och på så sätt skapa relationer utifrån en win-win situation (Dozier, Grunig & Grunig, 1995). Det visar sig i samband med att organisationerna samarbetar med NGO's och i förhållande till relationen med journalister och media.

Framför allt har taktiken varit när det gäller NGO's och journalister att skapa kontakter och relationer med dem som kan skada oss mest.

Alltså så som jag tänker är det inget man kan förhindra. /.../ så är det med alla aktörer, det finns bra och dåliga sidor. Vi misslyckas med saker också, jag tycker vi ska rapportera det med./.../ så inte herregud nu är det dåliga nyheter igen, vad gör jag egentligen, utan man kan se den en mer realistisk bild utav vilka vi är. Därför att jag tror som sagt att man ska räkna med negativa nyheter. Det ska vara normalt för oss att det händer, för det kommer det att göra.

I relationsskapandet med samarbetspartners och media visar sig organisationerna inneha en förmåga att ifrågasätta sitt eget agerande och som innebär att organisationerna kan sägas ha en *reflexiv förmåga* (Giddens, 1996). Begreppet *reflektivitet* har liksom reflexivitet en relation till ett kritiskt förhållningssätt. Reflektivitet innebär en förmåga att ifrågasätta sin egen *tolkning* av sitt handlande (Giddens, 1996) och som i samband med media blir extra tydlig. Genom att media granskar organisationens verksamhet ser organisationerna det som en möjlighet att en gång till värdera och ifrågasätta sitt eget handlande, det vill säga tolka sitt handlande.

Så man förstår det här med media, vilket kraft det är. Speciellt om det är TV och prime time, vi har ett stort varumärke så det kan hända mycket /.../ och för oss är det oerhört viktigt att vi inte agerar utan att själv ha förstått vad som pågår, och vi måste själva se det.

Att uppfattas som ärlig innebär att strategierna förankras i organisationens grundläggande ambitioner (Cheney et al. 2004) och som i detta fall innebär att

organisationerna strategiskt bör välja samarbetspartners för att uppfattas som genuina. Att organisationerna väljer att samarbeta med kritiska samarbetspartners kan visa på en medvetenhet omkring att valet av samarbetspartners har betydelse för att uppnå autenticitet och som organisationerna tillämpar i syfte att försöka stärka sin autenticitet. Detta blir än mer tydligt i samband med att organisationer väljer att integrera kunskap från forskning eller andra typer av experter inom särskilda områden:

./.../ viktigt att ha en dialog med vetenskapssamhället kring det här, vilka konsekvenser får det ./.../ hur kan man arbeta för att så att säga få en så positiv utveckling som möjligt då.

Man kan säga att det är ett samarbete där man delar med sig av olika forskningsresultat man diskuterar man försöker så att säga visa från olika synvinklar vad som är rätt och fel.

Att skapa samarbeten på detta sätt kan ses som strategier som syftar till att skapa förtroende hos intressenterna. Förtroende är något som byggs upp under längre tid (Selin, 2005) och att samarbeta för att få kunskap kan ses som en strategi för att långsiktigt gradera sig mot kritik och bibehålla intressenternas förtroende gentemot organisationen och samtidigt skapa trovärdighet omkring sin verksamhet.

Utöver samarbeten med NGO's och journalister lyfter organisationerna fram relationen till politiker som en viktig samhällsaktör att skapa relationer med. Genom att samarbeta med politiker och myndigheter menar organisationerna att de i sin roll som socialt ansvarstagande aktörer kan ta en än mer seriös och aktiv roll och på så sätt också i viss mån påverka samhällsagendan.

./.../ vi hade några riksdagsledamöter här igår därför att de som är affärsdrivna ska föra, för att folk uppfattar ju ofta att vi drivs av regleringar men oftast är det tvärtom, så att vi går före och så kommer det en reglering efter.

./.../ vi har ju en vision om att ses som expert inom vår verksamhet och att vi ska ses som en seriös aktör och när jag var uppe i Stockholm på Nordiska rådets seminarium ./.../ och jag presenterar mig för en politiker och då säger han 'ja, ja, det vet jag vem du är', då tycker jag att man kan känna att man har kommit en bra bit på vägen och vi som organisation har satt oss på kartan.

Organisationernas agerande tyder på en ambition av att vilja vara en drivande aktör för att också skapa möjligheter att påverka samhällsagendan. Det kan ses som ett sätt att försöka styra normer och värderingar som ska råda i samhället. Genom att påverka till att skapa allmänhetens normer och värderingar möjliggör organisationen att öka sina förutsättningar för legitimitet till skillnad från att låta allmänheten påverka organisationens verksamhet och bedöma verksamheten utifrån de normer som råder hos allmänheten. Normalt förutsätter legitimitet att organisationen är lyhörd för allmänhetens krav och bedömningar eftersom allmänheten bestämmer om organisationen är legitim (Fredriksson, 2008). Genom att strategiskt påverka till samhällseliga normer och värderingar via relationer med politiker och lobbyverksamhet ökar organisationen sina förutsättningar för att bli betraktade som legitima av allmänheten.

4.1.2 Samskapa som kommunikationsstrategi

Genom intervjuerna framkommer att organisationerna inte involverar sina intressenter i organisationens verksamhet. Teorier kring att samskapa värde tillsammans med intressenten bygger på interaktion och att syftet är att skapa ömsesidigt mervärde för såväl organisation som den enskilde intressenten.

Att det också handlar om att involvera kunder i det sociala engagemanget, och det bästa exemplet är nog den kampanj som organisationen erbjuder kunderna att köpa produkter som går till välgörande ändamål.

Prahalad och Ramaswamy (2004) belyser i sina teoretiska resonemang vikten av att samtala med intressenten för att möjliggöra för att skapa mervärde och ta del av respektive parts resurser i form av kreativitet eller kunskaper. Vidare kan organisationens samskapande i interaktion tillsammans med intressenten bidra till att föra in dynamik och kontinuerlig utveckling av organisationen i sin roll som socialt ansvarstagande aktör (Lusch, Vargo & O'Brien, 2007).

Jag blev ofta inbjuden till vad som kallades stakeholder dialogue och då blev man ofta inbjuden att kommentera på en företagshållbarhetsrapport/.../men jag kan inte svara på vilken samverkan som är bäst, men man ska vara försiktig med tror jag och fundera över om det är att bara dra ihop en massa folk bara för att man ska, många gör det ju bara för att man ska.

Citatet ovan representerar hur organisationerna syftar på att samarbeta med intressenter istället för att utgå från att involvera intressenter på det sätt som teorin beskriver. Detta mönster kan tyda på att organisationerna inte har kunskap om innebörden av att tillämpa samskapande som strategi för att integrera intressenter i sin verksamhet och som minskar förutsättningarna att uppnå legitimitet.

Det framkommer att organisationerna likställer begreppet samskapa med samarbete och det går således att se att det råder en feltolkning av begreppet samskapa bland organisationerna

Det är till exempel när vi har gjort den här produktstrategin och bjudit in dem organisationer som kan om den här produkten, är engagerade i det och har väldigt mycket åsikter om det. Att vi träffar dem och diskuterar och dem får berätta vad dem tycker att vi ska göra och vi får förklara för dem vad som är möjligt och vad som är inte möjligt.

Att likställa begreppet samskapa med samarbete får konsekvenser för organisationernas tillämpning av samskapande strategin och som relaterar till att organisationerna inte kan dra nytta av den fördel som samskapande strategin bidrar med. Samskapande strategin bidrar till att involvera intressenter i verksamheten och som kan resultera i att organisationerna ökar sina förutsättningar att uppnå legitimitet på det sätt att intressenterna får insyn i och praktiskt kan vara med att dela och definiera organisationens verksamhet. Organisationerna skapar mötesplatser för att fysiskt ses och träffas med intresseorganisationer och framhäver att det ger ökade möjligheter till dialog.

Det är just att man kan mötas öga mot öga, istället för att skicka mail eller prata i telefon eller att debattera i tidningar så jag tror man får en mycket bättre dialog om man står öga mot öga.

Vi har ju möten med intresseorganisationer till exempel, våra kompanjoner och det har vi några gånger per år, men vi har ju inte samlat alla aktörer /.../ som vi samarbetar med, det har vi inte.

Vidare anses mötena som organisationerna beskriver det bidra till inspiration och dialog i första hand och som ytterligare visar på att organisationerna inte har vetskap om betydelsen av att samskapa.

Det kan säkert till lite nya tankar och man får upp ögonen för saker som man inte tänkt på annars, man försöker inspirera varandra, och vi ser där och vi kan säkert göra på liknande sätt, vi kan säkert få idéer av varandra det tror jag absolut.

Det råder flera missuppfattningar i anslutning till samskapande strategier hos organisationerna. Samskapa handlar om att på individnivå samskapa med intressenterna (Pralhad & Ramaswamy, 2004). När organisationerna talar om att skapa mötesplatser sätts det i relation till att träffa och bjuda in andra aktörer på samhällsnivå, såsom andra intresseorganisationer. Det betyder att organisationerna reducerar möjligheten att involvera individen i organisationens verksamhet och som innebär att organisationerna därmed också minskar möjligheten att skapa förutsättningar för legitimitet. Detta eftersom organisationen är beroende av stöd från samtliga intressenter (Cornelissen, 2007) och att bjuda in individen utöver intresseorganisationer kan således bidra till att skapa förutsättningar för att uppnå legitimitet.

4.1.3 Dialog eller envägskommunikation med allmänheten

I samband med att kommunicera organisationernas sociala ansvarstagande gentemot allmänheten i stort tillämpar organisationerna kommunikationsstrategier som bygger på envägskommunikation.

Tittar vi på de största kommunikationskanalerna kan vi ju säga att om man tänker kommunikation totalt sett så har vi identifierat de största kommunikationskanalerna och det är ju då varuhuset, det tryckta materialet och webben är de största för våra kunder.

Jag jobbar jättenära marknadsavdelningen, pratar mycket med journalister och ser till att vi får ut våra budskap och i dem kanalerna som vi har, det kan ju vara nyhetsbrev och webben/.../

Citaten ovan kan visa hur organisationerna tillämpar envägskommunikation gentemot allmänheten och det omgivande samhället. Det är specifikt informationsmodellen vilken syftar till att sprida information utan anspråk på återkoppling från mottagaren (Dozier, Grunig & Grunig, 1984) som dominerar när organisationerna beskriver sina kommunikationsstrategier gentemot intressenter som kunder och konsumenter. Nedan citat kan ytterligare peka på detta:

Vi vill ju ha så nöjda kunder som möjligt. Och allting som vi gör, handlar om våra kontakter med våra kunder, vi har ju informationssök på webben, kanske i butik eller telefon/.../ och när det gäller etiskt resande så har vi ju information på webben så att man kan läsa exakt vad vi gör /.../ Det är ju webben, sen är det våra säljare, dem har ju koll på det, och sen, mail /.../.

Ja vi har också tryckt material som stöd i dessa kampanjer och vi lägger upp på vår webb de 10-principerna och lägger in frågor & svar när det har varit debatt om olika områden som man kan läsa och följa. Sen jobbar vi med pressreleaser, och någon slag brevdialog till politiker för de är ju svåraste att träffa i olika sammanhang, så vi skickar material. Vi har också jobbat en del med debattartiklar för att komma in med fakta framför allt. Vi jobbar med hela spannet kan man säga.

Det framgår också att organisationerna har en uppfattning om att dialog tillämpas per automatik i samband med att organisationen bjuder in till seminarier eller besöker kunder:

Ja det gör vi via en del kampanjer kan jag säga, butikskampanjer som är lite annorlunda upplagda kanske medan annars å. Det finns ju begränsat utrymme för det, vi har också gått med en ganska stor kampanj/.../ Alltså det vi har valt är ju att kommunicera med kunderna i direkt dialog och det betyder att organisationen har varit på ett 30-tal stora kundträffar under tio månader och ställt upp, pratat allt från en timma till en halvdag, det har blivit så mycket att vi nu har fått spela in organisationens anförande på dvd så att alla våra säljare/.../fått dvd film där det också finns kommentarer till så att vi kan nå ännu bredare. Så att vi försöker verkligen att föra dialog, så där är det liksom att föra budskap vidare, visa vad man har gjort att ha en engagerad dragnig där man visar de olika hur vi jobbar.

Den symmetriska tvåvägs-kommunikationsmodellen handlar om att båda parter i dialogen får lika utrymme och tar del av varandras erfarenheter (Dozier, Grunig & Grunig, 1995). Som dialogen beskrivs likt ovan citat sätts dialogen i samband med att organisationen informerar och berättar om sin verksamhet för kunderna och som innebär att kunder och konsumenter inte integreras i organisationens göromål. I syfte att skapa legitimitet innebär envägskommunikationsmodellen till skillnad från den symmetriska kommunikationsmodellen att intressenternas åsikter och erfarenheter vävs in och integreras i organisationen och som minskar möjliga förutsättningarna för att uppnå legitimitet.

Genom intervjuerna framkommer att organisationernas målsättning med att använda CSR-rapporter och hemsida som kommunikationsstrategi är att uppfattas som transparenta organisationer gentemot allmänheten och det omgivande samhället.

/.../ Många företag jobbar med hållbarhetsredovisning på olika sätt och det är ju ett sätt att i största möjliga mån visa både positivt och negativ, dels vad man har uppnått men också hur man arbetar och vad vi satsar på, våra målsättningar. Det skulle jag vilja visa tydligare på. Till exempel på vår hemsida.

/.../ alltså en utgångspunkt i det här är att vi tror att det är oerhört viktigt att vara transparenta, försöka redovisa vår verksamhet så som den ser ut, till exempel med miljön, i hållbarhetsredovisningen.

Transparens som organisationerna beskriver det ligger snarare i linje med informationsmodellen (Grunig & Hunt, 1984) än i linje med transparens utifrån teorin. Organisationerna relaterar transparens till att berätta vad organisationerna utför. Transparens innebär att organisationen öppet informerar om sin verksamhet gentemot sina intressenter, där informationen som publiceras bygger på intressenternas förväntningar och övriga strategier gentemot organisationens aktörer (Christensen, 2002). Transparens förutsätter således att organisationen lyssnar in till sina intressenter och baserar sin kommunikation med allmänheten i förhållande till de åsikter, krav och bedömningar som allmänheten har gentemot organisationen (Christensen, 2002). Samtidigt med detta uppvisar organisationerna en medvetenhet och vilja omkring att vara lyhörda inför omgivningens krav och förväntningar:

Man måste vara snabbfotad och lyhörd. Lyhörd på det sätt att vara medveten om vad som händer på marknaden, vad kunder vill ha och tänker.

Att vara lyhörd och transparent i samband med att kommunicera med sin omvärld har nära koppling med begreppet autenticitet, det vill säga att organisationerna i sin kommunikation med allmänheten förmår att visa upp en äkthet. Organisationerna blir äkta om strategierna är förankrade till organisationens grundläggande målsättning kring det sociala ansvarstagandet (Cheney, Christensen, Zorn Jr & Ganesh, 2004). Att rapportera och redovisa det sociala ansvarstagandet kan tyda på en medvetenhet om att vilja uppfattas som en äkta aktör då redovisningen möjliggör att resultaten av det sociala ansvarstagandet framstår i samband med organisationens övergripande finansiella resultat och målsättning och som kan bidra till att inge en uppfattning om genuinitet hos allmänheten i förhållande till organisationen. Det kan vidare diskuteras huruvida att CSR-rapportera kan bidra till att skapa en så kallad äkthet omkring organisationens verksamhet då rapporteringen kan ses som ett sätt att berätta om verksamheten för omgivningen utan att målsättningarna för den sakens skull är förankrade i organisationens övergripande målsättning.

4.2 Förankring av CSR-strategier inom organisationen

I syfte att få det sociala ansvarstagandet att genomsyra organisationerna nämner organisationerna att de utbildar sina medarbetare:

De där interna produktdagarna /.../ är ju ett sätt, annars är det ju att man skriver på intranätet eller att man ber eller kommer överens med avdelningscheferna att gå igenom frågor eller att man bjuder in människor som kommer att prata internt för olika grupper. Så att vi försöker att jobba med det så att alla ska kunna ta del utav det.

Utbildning sker också i form av intranätet, möten eller att distribuera material till medarbetarna:

Ja, till exempel gör vi en katalogfilm innan vi lanserar den nya katalogen /.../ för vi har ju stora screens bakom ytorna på varuhuset /.../ Alla medarbetare ska få en bok /.../ vi pratar vision, vi pratar affärsidé.

För att det är så viktigt för oss, för att det är så viktigt att personalen förstår och kan medverka till det här. Jag menar jag kan ju tycka vad jag vill på mitt kontor, det är varuhuspersonalen som ska sortera ut /.../ det finns ett intranät med kommunikation till alla varuhus och butiker, som går ut, sedan ibland gör man någon special grej då, vissa butiker där tittar inte personalen på datorer så där behöver man göra mera

Organisationerna strävar efter att samtliga i organisationen ska ta del av och förstå det sociala ansvarstagandet och som kan sägas ha en relation med en ambition om att skapa mening (Weick, 2005) omkring det sociala ansvaret. Citaten kan peka på att ambitionen om att skapa en gemensam förståelse omkring det sociala ansvaret mynnar ut i att tillämpa informationsspridning som kommunikationsstrategi.

Meningsskapandet bygger på att medarbetarnas efterfrågan av information tillfredsställs av ledningen i syfte att reducera osäkerhet (Weick, 2005) och som betyder att medarbetarnas efterfrågan påverkar den typ av information som ska spridas och som gör informationsmodellen som kommunikationsstrategi beroende av meningsskapande kommunikationsstrategier. I syfte att skapa legitimitet blir det extra viktigt att lyssna in till, utgå ifrån och skapa mening omkring medarbetarnas egna intressen och frågor i anslutning till det sociala ansvarstagandet (Cheney & Christensen, 2004). Att tillämpa till exempel intranätet som kommunikationsstrategi innebär envägskommunikation som utgår från ledningen och inte från medarbetarna som minskar möjligheten att skapa förutsättningar att uppnå legitimitet. Istället bör organisationerna tillämpa kommunikationsstrategier i meningsskapande syfte för att samla och lära medarbetarna omkring det sociala ansvarstagandet.

I syfte att skapa lärande omkring organisationens sociala ansvarstagande internt i organisationen bland medarbetarna skulle organisationerna kunna tillämpa vad Weick (2005) benämner som retrospektivitet. Retrospektivitet innebär att organisationen försöker organisera en tvetydig omvärld genom meningsskapande. Det vill säga att organisationen accepterar en tvetydig situation och försöker skapa mening omkring situationen. Organiseringen av tvetydighet innebär att organisationen för ut meningen organisationen skapat, tillbaka till verkligheten för att förstå verkligheten. Denna retrospektiva process skulle organisationerna kunna tillämpa i samband med att lära medarbetarna omkring det sociala ansvaret. Det betyder att istället för att tillämpa envägskommunikation i syfte att utbilda medarbetarna om det sociala ansvarstagandet

resulterar den retrospektiva processen till att det sociala ansvarstagandet blir en naturlig del i organisationens verksamhet. Att tillämpa retrospektivitet skulle således kunna bidra till att det sociala ansvarstagandet låter sig genomsyras i organisationen framför att organisationen försöker utbilda medarbetarna via envägskommunikation om det sociala ansvarstagandet. Vidare beskriver organisationerna att de utlokaliserar medarbetarfunktioner i syfte att låta budskap och målsättningar relaterat till det sociala ansvaret att sprida sig i organisationen.

När det gäller just dessa frågor (CSR) är att de ska vara integrerade i verksamheten, så att när vi kommunicerar det så ska det uppfattas som en naturlig del i verksamheten. Därför har vi väldigt få avdelningar som är specifika specialavdelningar. /.../ så strävan är /.../ ingen kompletterande grej utan det ska vävas in likadant som man tittar på att man ska uppfylla leveranssäkerhet och god kvalitet på produkterna så måste leverantörerna även uppfylla kraven i vår uppförandekod. Det är en av flera kriterier därför pratar vi ogärna om 'hur många CSR-medarbetare har vi' utan det är istället en del av allas medarbetares dagliga arbete.

/.../ varje bolag har utsett en samordningsansvarig kring hållbarhetsfrågor och dem personerna sitter då med i den här hållbarhetsgruppen som ska samordna arbetet /.../ Bakgrunden till personerna varierar /.../ varje bolag ska ha en som är ansvarig och ser till att det finns rutiner för hur man samlar in information, följer upp och redovisar i sina bolag. Så initiativet kommer härifrån, sen är det varje bolag som har fått utse den som man anser är mest lämplig för så att säga samordna det här inom sitt bolag.

Citaten pekar på hur organisationerna försöker låta det sociala ansvarstagandet genomsyra organisationen. Att låta sprida det sociala ansvarstagandet genom olika funktioner kan vara ett sätt för organisationen att försöka integrera det sociala ansvarstagandet i organisationen och att få hela organisationen att förstå innebörden av det sociala ansvarstagandet. Att låta målsättningar och frågor knutna till det sociala ansvarstagandet sprida sig nedåt i organisationen behöver dock inte betyda att det skapas förståelse omkring det sociala ansvaret. Nedan citat kan ytterligare peka på hur organisationerna ”decentraliserar” CSR-frågorna i organisationen:

Vi har en avdelning som heter corporate pr som är hopslagen med en avdelning för interninformatörer. Och sen finns det ett nätverk med internkommunikatörer och ett nätverk med pr och talespersoner. I och med att det är ett sådant stort företag så bli det ju väldigt uppdelat. Det som är viktigt är ju att vi säkrar vad organisationen ska säga, när vi ska säga det och hur vi ska säga det, för att säkra 'one voice'.

Till skillnad från att låta det sociala ansvarstagandet sprida sig som en följd av att olika funktioner integreras och samarbetar kan meningsskapande strategier bidra till att det sociala ansvaret genomsyras i organisationen. Genom att ledningen satsar resurser på utbildningar som syftar till att skapa mening och förståelse kring det sociala ansvaret kan det relatera till att medarbetarna får en förståelse omkring det sociala ansvarstagandet och som också skapar förutsättningar för att medarbetarna i organisationen kan fungera som en slags ambassadörer gentemot kunder och konsumenter ute i butiker och i möten med kunder. Meningsskapande involverar på så sätt medarbetarna och som påverkar till att förbättra relationen gentemot kunder och konsumenter. Då legitimitet innebär att organisationen involverar samtliga intressenter i organisationen blir det tydligt hur meningsskapande bidrar till att öka förutsättningarna för att skapa legitimitet för organisationerna istället för att endast "genomsyra" det sociala ansvarstagandet utan egentlig förankring inom organisationen. Nedan citat kan ytterligare peka på att organisationerna uppfattar att det är viktigt att skapa en gemensam förståelse för det sociala ansvaret i syfte att förankra det sociala ansvaret men där meningsskapande strategier inte visar på att vara närvarande.

Den interna kommunikationen är det nästan ännu viktigare kortsiktigt, därför att från mitt perspektiv så gör vi ju en stor satsning på CSR och miljö och jag gör det ju tillsammans, det börjar ju uppifrån då, man sätter ett antal strategiska mål och sedan går det ner tillsammans med personal, olika avdelningar, just nu är det inköp, nästa år kommer det att vara butik och butikspersonal kanske. Och det är ju otroligt för personalens självkänsla att man får veta vad vi faktiskt gör. Det är jätteviktigt för lojalitet och för att man ska kunna förklara för kunderna. Så att mycket av det vi gör är att vi satsar på den interna kommunikationen.

Citaten kan visa på att organisationerna gärna ser att det sociala ansvaret sprider sig i organisationerna och att hela organisationen samlas omkring budskap och målsättningar.

4.3 Organisationens framtida ambitioner

Organisationerna har en ambition om att i framtiden bli bättre på att berätta om det sociala ansvarstagandet i syfte att vara transparenta och då främst i form av CSR-rapporter och hemsidor.

/.../Men däremot tror jag på transparens på hemsidan, berätta mycket mer, fakta, fakta, fakta/.../så att vi har en egen stolthet, vi vet vad det handlar om, vi står för vad vi gör och så här är det och detta är fakta. Då hade vi setts som verkligen wow i fronten.

Jag ser att vi ska hållbarhetsrapportera, vi ska visa i siffror och tal så långt det går/.../vi kan till exempel börja med att tala om vad vi vill uppnå och hur vi har arbetat hittills med det.

Att redovisa sin verksamhet i tal och statistik som CSR-rapporter relaterar till och att berätta om verksamheten på hemsidan kan tolkas som att organisationerna siktar mot att i framtiden fokusera sina kommunikationsstrategier med omgivningen omkring envägskommunikation där kommunikationen utgår från sändaren till mottagaren (Grunig & Hunt, 1984).

5. Slutdiskussion

I denna del sammanfattar vi de mönster som de socialt ansvarstagande organisationerna uppvisar vad det gäller kommunikationsstrategier i relationsskapande syfte och i samband med organisationens förankring av kommunikationsstrategier. Vidare presenterar vi de slutsatser som vi har dragit utifrån undersökningen.

Vår analys av det empiriska materialet har visat på framträdande mönster hos de socialt ansvarstagande organisationerna. Utifrån vårt syfte och frågeställningar vill vi visa på hur organisationerna kan utvecklas genom att skapa förutsättningar för legitimitet. Vår undersökning visar mönster där vi ser hur organisationerna kan utvecklas för att skapa förutsättningar för legitimitet. Undersökningen visar dock även ett tydligt mönster kring att organisationerna idag utifrån ett strategiskt kommunikationsperspektiv kan anses ha utvecklade kommunikationsstrategier i förhållande till ett specifikt område. Trots att vår ansats är undersöka hur organisationer kan utvecklas vill vi inleda med att lyfta fram detta mönster då det var tydligt och har en koppling till materialet i sin helhet. Därför inleder vi med att presentera detta område för att sedan presentera organisationernas utvecklade kommunikationsstrategier och därmed också svara uppsatsens frågeställning.

5.1 Organisationernas utvecklade kommunikationsstrategier

Organisationerna visar på att vara fokuserade kring att tillämpa kommunikationsstrategier som syftar till att skapa ömsesidiga samarbeten med intressenter som samhällsaktörer. Organisationerna skapar relationer med samhällsaktörer för att uppträda korrekt, det vill säga ta hänsyn till de krav, förväntningar och bedömningar som intressenterna uppvisar gentemot organisationen. Det pekar på att organisationerna därmed är medvetna om betydelsen av att involvera andra samhällsaktörer för att kunna ta hänsyn till allmänhetens krav och bedömningar.

Vi ser även att de socialt ansvarstagande organisationerna skapar relationer med andra samhällsaktörer i syfte att hämta in nödvändig kunskap kring de områden där de upplever att de kritiskt granskas av omgivande samhället. Genom att samarbeta med samhällsaktörer på detta sätt kan det visa på att organisationerna är medvetna om hur de skapar förtroende och legitimitet gentemot allmänhetens krav och bedömningar. Organisationerna visar härmed utifrån ett strategiskt kommunikationsperspektiv på en förmåga att vara reflexiv i samband med att samarbeta med samhällsaktörer då de utsätter sig för kritisk granskning och är öppna för att ta in ny kunskap för att utveckla sin verksamhet till att ta hänsyn utifrån ett samhällsperspektiv.

5.2 Utvecklingsmöjligheter

Nedan kommer vi att svara på undersökningens grundläggande frågeställningar och framställa hur ett strategiskt kommunikationsperspektiv kan bidra till att utveckla organisationerna. De övergripande frågeställningarna för vår undersökning var:

Hur tillämpar organisationer kommunikationsstrategier i rollen som socialt ansvarstagande aktörer?

Hur kan organisationer i rollen som socialt ansvarstagande aktörer utveckla sin tillämpning av kommunikationsstrategier för att skapa förutsättningar för legitimitet?

Transparens utifrån ett samhällsperspektiv

Organisationerna lyfter fram transparens som en central kommunikationsstrategi för att skapa förutsättningar för legitimitet i rollen som socialt ansvarstagande aktör. Genom vår undersökning visar det sig dock att organisationerna uppfattar innebörden av transparens på ett sätt som inte är förenligt med hur teorin definierar begreppet. Enligt teorin uppstår transparens först när organisationerna låter sina intressenter definiera och avgöra vilken information som anses skapa transparens. Det är först då som organisationerna kan skapa förutsättningar för legitimitet. Istället ser vi att de socialt ansvarstagande organisationerna tillämpar envägskommunikation i form av hemsidor och årsredovisningar på ett sätt som organisationerna menar är att vara ”genomskinliga” gentemot det omgivande samhällets intressenter samt att det skapar förutsättningar

förtroende och legitimitet. Detta pekar på att organisationerna själva definierar vilken information som ska vara tillgänglig för sina intressenter vilket kan ses som att organisationerna istället reducerar möjligheten till att skapa förutsättningar för legitimitet.

Samskapande

Undersökningen visar även att de socialt ansvarstagande organisationerna i praktiken inte tillämpar samskapande som kommunikationsstrategi för att skapa förutsättningar för legitimitet i rollen som socialt ansvarstagande aktör. Enligt teorin innebär samskapande att interaktion med intressenter kan skapa ett ömsesidigt mervärde för båda parter. Det innebär organisationer som väljer att involvera intressenter i organisationens verksamhet öppnar upp för samskapande. De socialt ansvarstagande organisationerna kan genom att involvera intressenter ta del av varandras resurser i form av till exempel kreativitet och engagemang vilket i sin tur kan bidra till att organisationen kan skapa förutsättningar för legitimitet.

Dialog

Vår undersökning kan vidare visa att organisationerna i rollen som socialt ansvarstagande aktör övervägande väljer att kommunicera med enskilda kunder, konsumenter och allmänheten i stort genom envägs kommunikation. Det kan till exempel vara att organisationen anser sig kommunicera via sin hemsida, annonskampanjer eller tryckt informationsmaterial för att kommunicera organisationens budskap till allmänheten. Genom tvåvägs kommunikation skulle organisationen istället kunna öppna upp för dialog i mötet med allmänhetens uppfattningar och därmed möjliggöra för att skapa förtroende samt skapa förutsättningar för legitimitet.

Förankring av CSR-strategier

Vi kan också konstatera att organisationerna har en ambition att organisationens strategier kring deras sociala ansvarstagande ska genomsyra hela organisationen så att samtliga medarbetare arbetar utifrån samma målsättningar och budskap. Detta borde innebära att organisationerna tillämpar meningsskapande kommunikationsprocesser som strategi för att lägga grunden för organisationens möjlighet att skapa förutsättningar för legitimitet. Vi ser att organisationerna har denna ambition men att de i praktiken istället övervägande tillämpar envägs kommunikation i form av intranät,

budskap på väggar och dvd:s som presenterar budskap som strategi för att förankra målsättningar och strategier. Tillämpning av meningsskapande kommunikationsprocesser innebär att medarbetare involveras i förankringsprocessen av organisationers målsättningar och strategier med syfte att det ska leda fram till att genomsyra hela organisationen. Med utgångspunkt i detta skulle de socialt ansvarstagande organisationerna i vår undersökning kunna utveckla sin medvetenhet om att tillämpa meningsskapande kommunikationsprocesser som strategi och därmed öka sina förutsättningar till att skapa legitimitet.

CSR-strategier som genomsyrar hela organisationen

Organisationerna visar på att ha en ambition att lyckas uppnå att CSR-strategier ska genomsyras i hela organisationen för att på så sätt sprida budskap och målsättningar. Dock likställer organisationerna ”att genomsyra” med begreppet decentralisering. Mer specifikt anser organisationerna genom att utlokalisera enskilda medarbetarfunktioner i organisationer att det automatiskt innebär att budskap och målsättningar låter sig genomsyras genom hela organisationen. Vi ser istället att organisationerna skulle kunna utveckla sin tillämpning av meningsskapande kommunikationsprocesser för att skapa ett gemensamt lärande i hela organisationen vilket kan leda till att strategierna genomsyrar hela organisationen utifrån ett mer långsiktigt perspektiv.

Framtidstankar i rollen som socialt ansvarstagande aktör

Organisationernas tankegångar kring vilka kommunikationsstrategier de kommer att satsa på i framtiden visar att organisationerna har fokus på att tillämpa envägs kommunikation. De framtidstankar som de socialt ansvarstagande organisationerna pekar på är till exempel att de vill se mer av skyltar i varuhus, fler rapporter på sina hemsidor samt en övergripande utveckling av de officiella hemsidorna. Detta pekar på att organisationerna i någon mån väljer att prioritera envägs kommunikationsstrategier framför tvåvägs kommunikationsstrategier framöver i sin roll som socialt ansvarstagande aktör. Detta kan också återkopplas till våra tidigare resonemang kring organisationernas behov av att utveckla sin medvetenhet om att tillämpa transparens utifrån den definition som innebär att transparens bygger på involvering av intressenter i organisationernas tillämpning av transparens som kommunikationsstrategi.

5.3 Slutsatser

I föregående del presenterades vi hur de socialt ansvarstagande organisationerna kan utveckla sin tillämpning av kommunikationsstrategier för att skapa förutsättningar för legitimitet i en komplex omvärld. I förhållande till uppsatsen syfte kan vi utifrån ett strategiskt kommunikationsperspektiv dra följande två slutsatser.

Holistiskt perspektiv

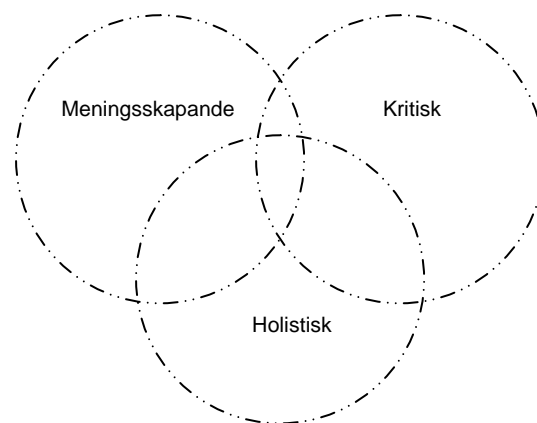
En slutsats vi drar är att organisationerna i rollen som socialt ansvarstagande aktör skulle kunna utveckla sin tillämpning av ett *holistiskt* förhållningssätt till organisationernas kommunikationsstrategier. Genom ett holistiskt perspektiv skulle organisationerna fördela organisationernas fokus på tillämpning relationsskapande strategier med samhällsaktörer till att också prioritera tillämpning av såväl meningsskapande kommunikationsprocesser som tillämpning av samskapande som kommunikationsstrategi. Det holistiska förhållningssättet skulle kunna bidra till att organisationerna i större utsträckning se interrelationen mellan organisationens tillämpning av kommunikationsstrategier. Genom att se kommunikationsstrategierna som delar i en helhet kan organisationerna fånga kritiska kommunikationsaspekter vilket i sin tur kan skapa förutsättningar för legitimitet i en komplex omvärld.

Meningsskapande perspektiv

En andra slutsats är att organisationerna i sin strävan att uppnå legitimitet skulle kunna integrera *meningsskapande* kommunikationsprocesser i större utsträckning i samband organisationernas tillämpning av kommunikationsstrategier som syftar till att förankra och skapa en gemensam förståelse kring budskap och övergripande målsättningar i förhållande till organisationens sociala ansvarstagande. Tillämpningen av *meningsskapande* kommunikationsprocesser i större utsträckning skulle kunna bidra till att skapa en lärande, reflektiv och reflexiv organisation som än bättre kan förankra kommunikationsstrategier i genomsyrar hela organisationen. På detta sätt skapas en organisation som har ett grundläggande förhållningssätt vilket tar hänsyn till att vara lärande, reflexiv och reflektiv vilket i sin tur kan skapa förutsättningar för legitimitet i en komplex omvärld.

5.4 En legitimitetsskapande strategi

Inledningsvis har vi redogjort för att de socialt ansvarstagande organisationerna har en utvecklad medvetenhet kring att tillämpa relationsskapande kommunikationsstrategier med samhällsaktörer vilket. Detta menar vi representerar att organisationerna besitter ett *kritiskt* förhållningssätt i förhållande till komplexiteten i det omgivande samhället samt att detta öppnar upp för att organisationen att skapa förutsättningar för legitimitet. Utifrån ett strategiskt kommunikationsperspektiv är det centralt att det *meningsskapande*, det *kritiska* samt det *holistiska* perspektivet är närvarande för att optimera de socialt ansvarstagande organisationernas förutsättningar för legitimitet. Genom att inneha en förmåga att tillämpa *meningsskapande* kommunikationsprocesser, genom att ha ett *kritiskt* förhållningssätt till sin omgivning samt att se förhållandet mellan delar och helhet utifrån ett *holistiskt* perspektiv kan de socialt ansvarstagande organisationerna i sin strävan att uppnå legitimitet tillämpa kommunikationsstrategier vilka kan skapa förutsättningar för legitimitet i en komplex omvärld. I figuren nedan presenteras de tre perspektiven och det gränsöverskridande förhållandet dem emellan samt att de förutsätter varandra för att kunna bidra till att skapa förutsättningar för organisationer att uppnå legitimitet i sin roll som socialt ansvarstagande aktörer.



Figur 1. Tre strategiska kommunikationsperspektiv vilka kan skapa förutsättningar för legitimitet i en komplex omvärld

6. Avslutande reflektioner

I denna avslutande del av uppsatsen vill vi knyta an till de reflektioner som undersökningen har fört med sig under forskningsprocessens gång. Vidare kommer vi att presentera på vilket sätt vår undersökning har bidragit till forskningsfronten inom CSR-fältet där vi också presenterar våra förslag till vidare forskning.

I organisationens roll som socialt ansvarstagande aktör är komplexiteten i det omgivande samhällets ständigt närvarande i organisationernas vardag. Som betraktare kan det därför tyckas självklart att socialt ansvarstagande organisationer lägger stor del av sin tid och resurser på att förhålla sig till de krav och bedömningar som samhällsaktörer och allmänheten ställer på den socialt ansvarstagande organisationen. Med tanke på komplexitetens ständiga närvaro är det intressant att reflektera kring vad som kan bidra till socialt ansvarstagande organisationer i större utsträckning skulle inse vikten av att integrera ett strategiskt kommunikationsperspektiv som ett förhållningssätt. Möjligen skulle större uppmärksamhet kring betydelsen av ett meningsskapande och ett holistiskt perspektiv i förhållande till organisationernas tillämpning av kommunikationsstrategier kunna belysa möjligheterna för organisationer att ytterligare vässa sin kompetens kring kommunikationsaspekter i sin strävan att uppnå legitimitet. I förhållande till detta är en reflektion huruvida socialt ansvarstagande organisationer sinsemellan kan driva varandras utveckling till att öka medvetenheten kring att som praktiker ha kompetens om strategisk kommunikation. De organisationer som har integrerats i undersökningen (Ikea Sverige, Findus Sverige, Coop, Ving och Åhléns) kan anses som framträdande aktörer i det svenska näringslivet och därmed också påverka och i någon mån driva utvecklingen för andra socialt ansvarstagande organisationer vad det gäller att skapa förutsättningar för legitimitet. En ytterligare reflektion är att organisationerna praktiserar dialog och involvering med sina intressenter i förhållandevis låg utsträckning och därmed att envägskommunikation fortfarande har "hög status" bland praktiker i socialt ansvarstagande organisationer. Det är med denna utgångspunkt vi nedan presenterar vårt bidrag till forskningsfältet och praktiker i socialt ansvarstagande organisationer.

6.1 Vårt bidrag till forskningsfältet och CSR-praktiker

Utifrån vår undersökning ser vi att forskningsfältet inom CSR kan utvecklas genom att integrera ett strategiskt kommunikationsperspektiv i större utsträckning. Integreringen av ett strategiskt kommunikationsperspektiv i CSR-fältet kan bidra till att utveckla teorier som behandlar kommunikationsstrategier ur ett *holistiskt* perspektiv och inte enbart fokusera på att organisationerna ska ha ett kritiskt perspektiv i förhållande till intressenter. Vidare kan det strategiska kommunikationsperspektivet bidra till att utveckla forskningsfältet till att också integrera *meningsskapande* i större utsträckning. Med ett holistiskt och meningsskapande perspektiv på socialt ansvarstagande organisationers kommunikationsstrategier kan fokus riktas mot organisationen som aktör i ett komplext samhälle istället för att fokusera kring enbart funktionen stakeholder management. Det skulle kunna bidra till att öka organisationers medvetenhet om att ta hänsyn till fler aspekter av kommunikationsprocesser i förhållande till tillämpning av kommunikationsstrategier. I förhållande till teorier om stakeholder management har vår undersökning bidragit till att vi har lyft in det strategiska kommunikationsperspektivet. Det är ett bidrag på så sätt att strategisk kommunikation fördelar organisationernas fokus till att väga in det *kritiska*, *meningsskapande* och det *holistiska* perspektivet, som resulterar till att fler kommunikationsaspekter vägs in och sätts i relation till varandra vilket i sin tur skapar förutsättningar för legitimitet i en komplex omvärld.

Vidare ser vi att våra slutsatser i förhållande till undersökningen bland de svenska socialt ansvarstagande organisationerna kan göra anspråk på att utgöra ett bidrag genom att de visar på tendenser som skulle kunna appliceras i förhållande till andra socialt ansvarstagande organisationer i det svenska näringslivet med tanke på att de är verksamma inom samma komplexa omvärld. Vår undersökning skulle också kunna bidra till att visa på tendenser som vara applicerbara på organisationer som inte är socialt ansvarstagande aktörer utan istället strävar mot legitimitet utifrån målsättningen om att utveckla sin profilering av sitt varumärke.

6.2 Förslag till vidare forskning

I förhållande till vår undersökning visar det sig att organisationerna tillämpar transparens genom envägskommunikation i tron om att organisationerna är genomskinliga gentemot sin omgivning. Enligt teorin innebär transparens att allmänheten bedömer vilken information som organisationen ska göra tillgänglig. Ett förslag till vidare forskning är därför att bedriva studier av allmänhetens uppfattningar om vad som skapar transparens. Sådan forskning skulle kunna utgöra ett viktigt bidrag i förhållande till praktiker och i samband med tillämpning av transparens som kommunikationsstrategi. Undersökningen visade också att organisationer skulle kunna utveckla sin tillämpning av samskapande kommunikationsstrategier. Därför är vårt förslag att forskningsfronten tar vid och integrerar samskapande för att skapa teorier kring hur dialog och involvering av intressenter kan skapa förutsättningar för legitimitet. I förhållande till vidare forskning om samskapande skulle det likaså vara intressant att relatera det till transparens på så sätt att organisationer skulle kunna se samskapandeprocessen som ett ypperligt tillfälle att hämta in intressenters uppfattningar om hur organisationen kan tillämpa transparens som kommunikationsstrategi. Med dessa ord avrundar vi denna uppsats med vår förhoppning om att den kan bidra med intressanta och inspirerande tankegångar kring organisationers förutsättningar att skapa legitimitet i en komplex omvärld.

Referenser

- Alvesson M., & Sköldbberg K. (2008). *Tolkning och Reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Danmark: Narayana Press.
- Auld, G., Bernstein, S., & Cashore, B. (2008). The New Corporate Social Responsibility. *Annual Review of environment and resources*. 33, 413-435.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*. 38 (2), 225-243.
- Beck, U. (1996). *Att uppfinna det politiska: Bidrag till en teori om reflexiv modernisering*. Göteborg: Daidalos.
- Berle, A., & Means, G. (1947). *The modern corporation and private property*. New York: The Macmillan Company.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Brother.
- Bucholtz, A. K., & Carroll, A. B. (2008). *Business and Society (Seventh Edition)*. Canada: South-Western.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4 (okt), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, Jul-Aug, 39-48.
- Carroll, A. B. (2000). Conceptual and Consulting Aspects of Stakeholder Theory, Thinking, and management. I. R. T., Golembiewski (Ed.). *Handbook of Organizational Consultation (2nd ed)* (s.169-181). New York: Marcel Dekker Inc.
- Carroll, A. B., & Schwartz, M. S. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503-530.
- Chen, J. C., Patten, D. M., Robert, R. W. (2008). Corporate charitable contributions: A corporate social performance or legitimacy and strategy? *Journal of Business Ethics*, 82 (1), 131-144.
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn Jr, T. E., & Ganesh, S. (2004). *Organizational Communication in an Age of Globalization*. Long Grove: Waveland Press.
- Christensen, L. T. (2002). Corporate communication: the challenge of transparency. *Corporate Communication: An International Journal*, 7(3), 162-168.

- Cooke, S., & Lantos, G. P. (2003). Corporate socialism unethically masquerades as "CSR": The difference between being ethical, altruistic and strategic in business. *Strategic Direction*, 19 (6), 31-35.
- Coop Sverige. *Företagsinformation*. Hämtad, maj, 15, 2009 från http://www.coop.se/includefiles/moduler/ccms/show_page.asp?iMappeID=182&sSi deNavn=F%F6retagsinformation
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications: theory and practice*. London: SAGE.
- CSR i Praktiken. Om CSR I praktiken. Hämtad mars, 20, 2009 från <http://www.csripraktiken.se/OM/>
- Dozier, M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eesley, C., & Lenox, M. J. (2006). Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic Management Journal*, 27 (8), 765-781.
- Egan, J. (2004). *Relationship Marketing. Exploring relational strategies in marketing (2nd ed)*. Harlow: .Financial Times Prentice Hall, 2004.
- Ejvegård, R. (1993). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad (2 uppl.)*. Stockholm: Norstedts juridik.
- Europaparlamentet, Generaldirektoratet för kommunikation, Enheten för analys av den allmänna opinionen. (2008). *Klimatförändring. Särskild Europabarometerundersökning 300*. Bryssel: Europaparlamentet.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Findus Sverige AB. Fakta om Findus. Hämtad maj, 15, 2009, från <http://www.findus.se/omfindus/index.asp>
- Fredriksson, M. (2007), *Företags ansvar och förtroende. En analys av förhållandet mellan allmänhetens krav och bedömningar av företags ansvarstagande och förtroendet för företag, baserad på Mediaakademiens Förtroendebrometer*. Göteborgs Universitet, Institutionen för journalistik och masskommunikation.
- Fredriksson, M. (2008). *Företags ansvar/Marknadens retorik. En analys av företags strategiska kommunikationsarbete*. (avhandling för doktorsexamen, Göteborgs Universitet, 2008).

- Grafström, M., Göthberg, P., & Windell, K. (2008). *CSR: Företagsansvar i förändring*. Malmö: Liber.
- Giddens, A. (1996). *Modernitetens följer*. Lund: Studentlitteratur.
- Grunig J. E., & Hunt T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Heugens, P., & Dentchev, N. (2007). Taming Trojan horses: Identifying and mitigating corporate social responsibility risks. *Journal of Business Ethics*, 75 (2), 151-170.
- Holder-Webb, L. Cohen, J. R., Nath, L & Wood, D. (2009). The Supply of Corporate Social Responsibility Disclosures Among US Firms. *Journal of Business Ethics*, 84(4),497-527.
- Ihlen, Ø, (2008). Mapping the environment for corporate social responsibility. *Corporate Communications*, 13 (2), 135-146.
- Ikea, *Fakta och siffror*. Hämtad maj, 15, 2009 från http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/facts_figures/index.html
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantos, P. G. (2003). Corporate socialism unethically masquerades as CSR. *Journal of Strategic Direction*, 19, (6), 31-35.
- Lopez-Gamero, M. D., Claver-Cortes, E., & Molina-Azorin, J. F. (2008). Complementary Resources and Capabilities for an Ethical and Environmental Management: A Qual/Quan Study. *Journal of Business Ethics*, 82 (3), 701-732.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2006). Competing through service: Insights from service-domain logic. *Journal of Retailing*, 83 (1), 5-18.
- Magne Holme, I., & Krohn Solvang, B. (1996). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Magness, V. (2008). Who are the Stakeholders Now! An Empirical of the Mitchell, Agle, and Wood Theory of Stakeholders Salience. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 177-192.
- Moreno, A., Zerfass, A., Tench, R., Vercic, D., & Verhoeven, P. (2009). European Communication Monitor. *Public Relations Review*, 35 (1), 79-82).
- Morsing, M. & Schultz, M. (2006) Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics*, 15 (4), 323-338.

- Nielsen, A., & Thomsen, C. (2007). Reporting CSR - what and how to say it? *Corporate Communications*, 12 (1), 25-40.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Academy of Marketing Science*, 36 (1), 83-96.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), 5-14.
- Selin, C. (2005). Trust and the illusive force of scenarios. *Futures*, 38, 1-14.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate social responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of management review*, 32 (4), 1096-1120.
- Scherer, A. G., Palazzo, G., & Baumann, D. Global rules and private actors: Toward a new role of the transnational corporation in global governance. *Business Ethics Quarterly*, 16(4), 505-532.
- Tench, R. & Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations*. Essex: Pearson Education Limited.
- Ving Sverige AB. *Ansvarsfullt resande*. Hämtad maj, 15, 2009 från http://www.ving.se/dynamic/dynamicTextAbout.aspx?Dynamic_Id=66461
- Weick, K. E., (2005). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16 (4), 409-421
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Business.
- Åhléns AB. *Kort om Åhléns*. Hämtad, maj, 15, 2009 från http://www.ahlens.se/om_ahlens/foretagsinformation/kort_om_ahlens/
- Öyvind, I. (2008). Mapping the environment for corporate social responsibility: Stakeholders, publics and the public sphere. *Corporate Communications*, 13 (2), 135-146.

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide

Bilaga 1. Intervjuguide

Tema 1. Organisationens kommunikationsstrategier i rollen som socialt ansvarstagande aktör

1. Kan du inledningsvis beskriva hur din organisation jobbar med socialt ansvarstagande?
2. När började ni arbeta med socialt ansvarstagande i din organisation?
3. Vilka var motiven till att ni valde att profilera organisationen som socialt ansvarstagande?
4. Mot vilken bakgrund tillsattes en CSR-ansvarig i din organisation?
5. Kan du beskriva vilka arbetsuppgifter du ansvarar för?
6. Med vilka personer i din organisation samarbetar du med när det handlar om frågor som berör socialt ansvarstagande?
7. Finns det en koppling mellan målsättningen vad det gäller att profilera sig som socialt ansvarstagande aktör och organisationens övergripande målsättningar
 - a. Om Ja, kan du beskriva denna koppling?
8. Kan du se att det finns ett samarbete mellan organisationens arbete med socialt ansvarstagande och organisationens kommunikationsavdelning?
 - a. Om Ja, kan du beskriva detta samarbete?
 - b. Om Nej, varför samarbetar man inte mellan dessa avdelningar?

Tema 2. Organisationens kommunikationsstrategier i samband med sina relationer till intressenter i det omgivande samhället

9. Kan du beskriva det omgivande samhället utifrån organisations roll som socialt ansvarstagande aktör?
 - a. Vilka aktörer och faktorer ser du påverkar organisationen i ert dagliga arbete?
 - b. Vilka aktörer och faktorer försöker ni påverka, hur och varför?
 - c. Gör ni någon uppdelning mellan olika relationer till aktörer i samhället?
 - d. Hur ser i så fall den uppdelningen ut?
 - e. Varför gör ni denna uppdelning?
(stödord: aktörer, komponenter, faktorer, processer, beroende, makt, stödord: konsumenter, media, myndigheter, branschorganisationer, medarbetare)
10. Kan du beskriva organisationen strategier när det handlar om att skapa relationer med aktörer i omvärlden?
 - a. Vilka målsättningar har organisationen när det gäller att skapa relationer?
 - b. Hur försöker organisationen i praktiken att nå dem?
11. Vilka kommunikationsstrategier har ni i samband med er roll som socialt ansvarstagande aktör?
 - a. Vad är målet med organisationens kommunikationsstrategier?
12. Hur jobbar du med kommunikationsstrategier i praktiken?
 - a. Hur implementerar du/ni dem i organisationen?

- b. Varför väljer ni att jobba på detta sätt?
13. Vilka utmaningar ser du framför dig vad det gäller organisationens roll som sociala ansvarstagande aktör? Exemplifiera.
14. I rollen som socialt ansvarstagande aktör: Hur hanterar organisationen i praktiken utmaningar såsom skiftande krav, bedömningar, kritik och förväntningar från aktörer i det omgivande samhället (från samhällsdebatt, konsumenter och media)?
- a. Hur jobbar du i din roll för att förebygga kritik från allmänheten?
 - b. Hur jobbar du för att skapa en organisation som är redo att bemöta utmaningar/kritik från allmänheten/samhället?
 - c. Vilken roll får kommunikation i praktiken i samband med att förebereda organisationen?
 - d. På vilket sätt ser du att organisationens kommunikationsstrategier får betydelse i samband med utmaningar/kritik från samhället?
 - e. Kan du beskriva utifrån ett case eller en händelse där organisationens kommunikationsstrategier har varit betydelsefull för hur ni har förebyggt utmanande händelser
15. Kan du beskriva i vilka sammanhang och situationer dialogen får betydelse i samband med rollen som socialt ansvarstagande aktör?
- a. Varför är dialog betydelsefullt i dessa sammanhang och situation?
 - b. Arbetar ni med strategier kring att skapa dialog?
 - c. Varför och på vilket sätt?
16. Tycker du att samverkan är betydelsefullt i er roll som socialt ansvarstagande aktör?

- a. Hur skulle du beskriva samverkan?
- b. Vad är syftet med att er organisation vill samverka med andra aktörer?
- c. I vilka sammanhang ser du att samverkan är betydelsefullt?
- d. Varför?
- e. Med vilka aktörer är samverkan viktigt, varför?
- f. Hur skulle du beskriva att din organisation skapar samverkan i praktiken (aktiviteter, seminarium, workshops)?
- g. Skapar ni mötesplatser där ni möter aktörer?
- h. Varför, varför inte?
- i. Vad kan fysiska mötesplatser bidra med för din organisation?

17. Avslutningsvis, kan du se att organisationens roll i samhället har förändrats sedan ni valde att profilera er som en socialt ansvarstagande aktör?

- a. På vilket sätt har er roll förändrats?
- b. Hur har det påverkat ert arbetssätt?
- c. Hur tror du att ni kommer att utveckla ert arbete med kommunikation på strategisk och praktisk nivå i samband med er roll som socialt ansvarstagande aktör?
- d. Vad skulle dessa förändringar kunna bidra med?

Tack för er medverkan...