



**JMG – INSTITUTIONEN FÖR
JOURNALISTIK, MEDIER OCH
KOMMUNIKATION**

MENINGSSKAPANDE KRING HÅLLBARHET GENOM INTERN KOMMUNIKATION

En kvalitativ studie om den interna
hållbarhetskommunikationen på företaget
Boehringer Ingelheim

Lovisa Henriksson

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Medie- och kommunikationsvetenskap, MK 1501
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Ht/2023
Handledare:	Sara Stenkvist
Kursansvarig:	Malin Sveningsson

Abstract

Uppsats/Examensarbete: 15 hp
Program och/eller kurs: Medie- och kommunikationsvetenskap, MK 1501
Nivå: Grundnivå
Termin/år: Ht/2023
Handledare: Sara Stenkvist
Kursansvarig: Malin Sveningsson

Sidantal: 82
Antal ord: 18 126
Nyckelord: Intern kommunikation, Meningsskapande, Intern hållbarhetskommunikation, Hållbarhetsstrategier

Syfte: Syftet är att genom en kvalitativ fallstudie, analysera relationen mellan ett företags interna kommunikation och hållbarhetsstrategier, genom teoretiska referensramar för det kommunikativa forskningsfältet. Studien ämnar således även till att bidra med ökad kunskap om vilken roll den interna kommunikationen spelar i arbetet med hållbarhet inom ett företag.

Teori: Studien utgår ifrån de teoretiska referensramarna för internkommunikation (formell- och informell kommunikation, strategisk kommunikation) och sensemaking för att på ett tydligt sätt besvara studiens forskningsfrågor.

Metod: Metoden för kvalitativa semistrukturerade intervjuer ligger till grund för insamlandet av empiri. Vidare används metoden för kvalitativ innehållsanalys för analys av materialet.

Material: Primärdata består av intervjuer av sex anställda på företaget Boehringer Ingelheim. Sekundärdata består dels av dokument och annan typ av information som tillhandahållits genom företagets officiella hemsida. Dels av dokument och annan typ av information som tillhandahållits eller genom intervjuerna och endast finns tillgänglig för de anställda.

Resultat: Resultaten visar att internkommunikation är nödvändigt för att medarbetarna ska uppnå gemensamma uppfattningar som ligger i linje med företagets vision och strategi. Lokala översättningar och anpassningar i den interna kommunikationsstrategin kan leda till att mening och värde skapas hos de anställda. Genom att med hjälp av olika kommunikativa verktyg integrera företagets interna hållbarhetsstrategi i den interna kommunikationen kan en gemensam förståelse och mening kring hållbarhet skapas. Utmaningar för företaget inkluderar att balansera globala och lokala behov i kommunikationen för att säkerställa att budskapen i den globala hållbarhetsstrategin når samtliga nivåer inom organisationen.

Förord

Tack!

Stort tack till min handledare Sara Stenkvist som på ett exceptionellt sätt guidat och stöttat mig under arbetets gång. Jag vill även tacka mina respondenter för deras tid, engagemang och öppenhet under intervjuerna. Utan er hade studien inte varit möjlig!

Lovisa Henriksson

Executive summary

This paper aims to give an understanding of how internal communication and sustainability can contribute to sensemaking through different theories about communication, for employees at a global pharmaceutical company. This through top-down management, internal sustainability strategies, together with the usage of different types of channels, messages, and cultures. The study was conducted at the pharmaceutical company Boehringer Ingelheim and their employees in Sweden. The method of qualitative semi-structured interviews forms the basis for the collection of empirical data. Furthermore, the method of qualitative content analysis is used for the analysis of the material.

In summary, the company has an internal communication strategy, the *OMNI Channel Strategy*, initially developed by Corporate – the German head office, and then cascaded through the company's regions and countries. The company utilizes various communication channels, including both activities and digital, verbal, or visual channels. The strategy involves methods for pushing and pulling information from different sources to reach all employees and ensure they are well-informed. The organization acknowledges the value of internal communication by using a multitude of channels, leading to a well-functioning internal communication strategy. The company also promotes a *Speak Up Culture* where open and transparent communication is encouraged both formally and informally. This culture can be viewed as a tool for the internal sustainability strategy, contributing to social control in line with the theory of strategic communication and sensemaking.

The company also champions an internal sustainability strategy, *Sustainability for Generations* (SD4G), divided into three blocks: *More Health, More Green, More Potential*, also developed at the level of Corporate. Linking these blocks to the *Global Sustainable Development Goals* (SDG) creates clear connections for employees, fostering understanding and meaning. Integration of the sustainability strategy into the company's internal communication aims to establish a shared understanding and purpose regarding sustainability. The internal sustainability communication can therefore be seen as sensemaking, contributing to a common understanding and attitude toward sustainability communication and strategy. Sensemaking can also occur in the pursuit of coordinated actions, highlighting the high value

placed on sustainability and the implementation of a shared understanding. *Boehringer Ingelheim Living Values* (BILIV) is highlighted as part of the internal sustainability strategy, representing initiatives originating from employees, to create a common foundation and purpose around social sustainability. BILIV can be looked at as an organizational tool for social control to successfully communicate values, norms, and cultural aspects. BILIV can therefore also contribute to the success of the organization's sustainability strategy.

Corporate's top-down internal communication strategy is considered valuable for providing transparency, continuity, and efficiency. Local adaptations in the strategy are seen as crucial to meet specific needs, cultural differences, and make communication meaningful and effective. The internal communication strategy requires adaptation and translation to ensure content effectively reaches its recipients and to avoid unintended meaning-making. Local translations, including linguistic adjustments, demonstrate a well-structured and highly valued internal communication strategy. Challenges for the company therefore include balancing global and local needs in communication and ensuring that messages from the global sustainability strategy reach all levels within the organization. At the same time, local adaptation and communication continuity are emphasized to avoid misunderstandings and create a strong company culture.

Innehållsförteckning

1. Inledning	9
1.1 Intern kommunikation blir allt viktigare i organisationer.....	9
1.2 Följderna av fungerande internkommunikation.....	9
1.3 Följderna av bristfällig internkommunikation.....	10
1.4 Intern hållbarhetskommunikation.....	10
1.5 Syfte.....	12
1.6 Forskningsfrågor.....	13
2. Tidigare forskning.....	14
2.1 Organisationskommunikation.....	14
2.2 Forskning med fokus på kanaler och budskap.....	14
2.3 Forskning med fokus på meningsskapande.....	15
2.4 Uppsatsens bidrag.....	16
3. Teori.....	18
3.1 Intern kommunikation i organisationer.....	18
3.2 Formell och informell kommunikation.....	19
3.3 Kommunikation som en meningsskapande process.....	20
3.4 Meningsskapande processer inom organisationer.....	22
4. Metod och material.....	25
4.1 Den kvalitativa forskningsintervjun.....	25
4.2 Urval.....	26
4.3 Genomförande.....	30
4.4 Material.....	31
4.5 Analysmetod.....	32
4.6 Metodkritik.....	33
4.7 Etiska överväganden.....	34
5. Resultat	36
5.1 Den interna kommunikationsstrategin.....	36
5.2 Interna kommunikationskanaler.....	38
5.3 Den interna hållbarhetsstrategin.....	41
5.4 Kulturarbete för social hållbarhet.....	42

5.5 Toppstyrning och lokala översättningar.....	46
5.6 Toppstyrningens utmaningar.....	48
6. Diskussion.....	51
6.1 Kanaler som bärare av en välfungerande kommunikationsstrategi.....	51
6.2 Formella och informella verktyg kan skapa balans i den interna kommunikationen.....	53
6.3 Strategiskt meningsskapande genom den interna hållbarhetsstrategin.....	55
6.4 Meningsskapande kulturarbete för social hållbarhet.....	58
6.5 Toppstyrning kräver lokala strategiska översättningar.....	60
6.6 Sammanfattning.....	64
7. Slutsats.....	67
7.1 Hur används internkommunikation inom organisationen?.....	67
7.2 Hur används internkommunikation för att förmedla hållbarhetsbudskap inom organisationen.....	68
7.3 Hur används internkommunikation för att skapa mening och värde kring organisationens hållbarhetsstrategier?.....	69
7.4 Framtida utmaningar.....	70
8. Vidare forskning.....	71
9. Referenslista.....	73
Bilaga 1. Intervjuguide.....	80
Bilaga 2. Samtyckesblakett.....	82
Tabell 1. Respondentöversikt.....	29

1. Inledning

I det inledande kapitlet presenteras studiens ämne och bakgrund följt av syfte och forskningsfrågor. Vidare presenteras även tidigare forskning på området för att redogöra för studiens relevans.

1.1 Intern kommunikation blir allt viktigare i organisationer

Intern kommunikation är en förutsättning för att daglig verksamhet ska kunna bedrivas och för att organisationer ska kunna utvecklas på ett framgångsrikt sätt. Det skapar goda förutsättningar för att medarbetare ska bli medskapare till engagemang. Vidare skapar välfungerande intern kommunikation möjligheter till effektivt ledarskap och medarbetarskap (Dahlman & Heide, 2019:11). Det finns även starka stöd i forskning som visar att god intern kommunikation har ett högt värde. Dessa kan vara kultur, engagemang eller strategisk kommunikation (Dahlman & Heide, 2019:12). Det är därav viktigt att ledningen på ett företag sammanlänkar strategi och vision genom att rätt kommunikation når ut till rätt enheter och medarbetare (Dahlman & Heide, 2019:21). Genom att sammanlänka vision och värderingar skapas således mening (Löhman & Steinholz, 2004:62). Intern kommunikation länkar vidare samman de olika organisatoriska nivåerna och är nödvändig för att förmedla budskap som når medarbetare (Singh, 2013:22). Detta även eftersom immateriella värden påverkar hanteringen av anställda inom en organisation (Löhman & Steinholz, 2004:41).

1.2 Följderna av fungerande intern kommunikation

Värnar företaget om deras medarbetare finns det mycket som tyder på att organisationen kan lyckas med sina strategier (Löhman & Steinholz, 2004:59). Genom att organisationer aktivt kommunicerar hur de arbetar med frågor rörande socialt ansvarstagande kan de öka stoltheten, viljan och engagemanget hos sina medarbetare, vilket vidare kan leda till högre innovationsgrad, ökad effektivitet och bättre kvalitet (Löhman & Steinholz, 2004:60–61). En studie av Wang & Huang (2018:331) visar att intern kommunikation om hållbarhet framkallade större engagemang, tillfredställelse och förtroende gentemot organisationen i jämförelse med den externa kommunikationen. Samtidigt påstår Löhman & Steinholz

(2004:64–65) att det är möjligt att öka engagemanget hos anställda genom att involvera dem i organisationens hållbarhetsarbete eftersom detta kan skapa en känsla av ett högre syfte. Vidare kan organisationer som lyckats sammanfoga människors personliga värderingar i kombination med organisationens bästa behjälpas genom en effektiv och engagerad arbetskraft som är stolta över att bidra med positiva förändringar till samhället (Wharton, 2016:23). Således kan vi därmed förstå hur den interna kommunikationen för socialt ansvarstagande, så som hållbarhetsarbete, kan ha påverkan på organisationer.

1.3 Följderna av bristfällig intern kommunikation

Bristfällig intern kommunikation kan å andra sidan leda till missförstånd, ökad konflikt eller att företagets strategier inte når fram till samtliga mottagare (Singh, 2013:23). Forskning visar att bristfällig intern kommunikation kan leda till negativt skvaller, rykesspridning eller felaktig information (Singh, 2013:23). Vidare kan detta ur ett externt perspektiv även påverka företaget och dess intressenter negativt, exempelvis ifall kunder får information om att miljömässiga regler och lagar inte följs (Löhman & Steinholz, 2004:40). Konflikter inom organisationen kan däremot förebyggas och minskas om organisation har ett öppet och transparent kommunikationsklimat (Singh, 2013:22). Företaget påverkas i hög grad av den interna kommunikationen och värden kan både byggas upp och/eller förstöras. På så vis ligger det i företagets intressen att arbeta med att definiera roller och ansvar i det globala informationssamhället (Löhman & Steinholz, 2004:40–41).

1.4 Intern hållbarhetskommunikation

Hållbarhets- och miljöfrågor har de senaste åren blivit ett hett ämne. Globalisering, klimatförändringar och resursbrister är några av de främsta och mest uppmärksammande förändringar vi ser i världen idag (UN Global Compact, u.å). I september 2017 implementerade FN:s medlemsländer 17 globala mål, som omfattar tre dimensioner av hållbar utveckling: den ekonomiska, sociala och miljömässiga. Handlingsplanen kallas för *Sustainable Development Goals* (SDG), vilken även är tillhörande Sveriges hållbarhetsplan kallad Agenda 2030 (UN Global Compact, u.å, Regeringskansliet, 2023). Men med hjälp av målen har det idag vuxit fram en gemensam samhällsanda för att strävan för att ställa om till

en mer hållbar utveckling. Vidare är målen framtagna för att alla sektorer i samhället, med syfte att samhället på ett strukturerat sätt kontinuerligt ska arbeta med de globala utmaningarna. Målen inkluderar bland annat utmaningar som rör arbetsförhållanden, klimat och hållbar produktion och konsumtion. Slutligen är målet att målen ska uppnås till år 2030.



SDG:s 17 globala hållbarhetsmål inför år 2030 (Regeringskansliet, 2014).

Organisationer och företag har länge varit en bidragande orsak till dagens problem och spelar därav en viktig roll i arbetet mot en hållbar framtid (Regeringskansliet, 2014). Det har därför blivit allt viktigare för företag och organisationer att agera långsiktigt och hållbart och företag måste visa att de förstår sin roll i samhället, exempelvis i form av miljöpåverkan (Löhman & Steinholz, 2004:47).

Intern kommunikation är en nödvändighet för att kunna bedriva daglig verksamhet, utveckla framgångsrika organisationer och engagera samt motivera medarbetare så att de övergripande organisationsmålen uppnås (Dahlman & Heide, 2019:11). Den interna kommunikationsprocessen är en förutsättning och helt avgörande i hållbarhetsarbetet och i hållbarhetsstrategierna inom en organisation, då den används för att övertyga, motivera, informera samt skapa en gemensam förståelse (Genç, 2017:515–516). Intern kommunikationen om hållbarhet och miljöfrågor inom organisationer spelar således en viktig roll i arbetet mot en hållbar framtid. Forskning visar att regelbunden kommunikation om framtida mål och visioner kan skapa en större meningsfullhet vilket i sin tur stärker

engagemanget hos medarbetarna inom en organisation (Dahlman & Heide, 2019:13). Kommunikationen kring hållbarhet blir således avgörande för organisationer. Syftet med hållbarhetskommunikationen från en företagsledares perspektiv är att säkerställa företagets långsiktiga fortlevnad och överlevnad (Morsing, 2006:241). Kommunikationen om hållbarhet och miljöfrågor inom organisationer spelar således en viktig roll i arbetet mot en hållbar framtid.

Hållbarhetsfrågor karaktäriseras ofta av hög osäkerhet och komplexitet. Därav spelar hållbarhetsfrågor en betydande roll för ett fungerande informationsflöde (Genç, 2017:515). Ett första steg mot att ställa om till ett mer hållbart företag är därav att göra hållbarhet till en del av kärnverksamheten (Epstein & Buhovac, 2014:18). En framgångsrik hållbarhetsstrategi kan således öka ett företags värde samt förbättra verksamheten (Epstein & Buhovac, 2014:87). Följderna av bristfällig intern hållbarhetskommunikation är de samma som följderna av bristfällig intern kommunikation, med tillägget att det gäller organisationens hållbarhetsstrategier. Om den interna hållbarhetskommunikationen inte fungerar leder det till att förståelsen för arbetet minskar och effektiviteten av hållbarhetsarbetet går förlorad (Singh, 2013:23–24). När det saknas aktiv hållbarhetskommunikation inom organisationen blir det således svårt att genomföra förändringar som sedermera bidrar till att organisationen blir mer hållbar (Genç, 2017:514). Intern kommunikation spelar således en viktig och avgörande roll i hållbarhetsstrategin (Uusi-Rauva & Nurkka, 2010).

1.5 Syfte

Syftet är att genom en kvalitativ fallstudie, analysera relationen mellan en organisations interna kommunikation och hållbarhetsstrategier. Detta genom teoretiska referensramar för det kommunikativa forskningsfältet. Studien ämnar således till att bidra med ökad kunskap om vilken roll den interna kommunikationen spelar i arbetet med hållbarhet inom en organisation.

1.6 Forskningsfrågor

- *Hur används intern kommunikation inom organisationen?*

Genom frågeställningen ämnar jag till en djupare förståelse kring hur olika kommunikativa verktyg används för att kommunicera internt inom organisationen.

- *Hur används intern kommunikation för att förmedla hållbarhetsbudskap inom organisationen?*

Frågeställningen dels att undersöka skillnader och/eller likheter i budskap i hållbarhetskommunikation, i jämförelse med annan typ av intern kommunikation som kommuniceras i organisationen. Frågeställningen avser även undersöka med vilka kommunikativa verktyg dessa budskap förmedlas.

- *Hur används intern kommunikation för att skapa mening och värde kring organisationens hållbarhetsstrategier?*

Med frågeställningen vill jag undersöka hur kommunikativa verktyg för intern kommunikation kan bidra till att olika uppfattningar och tolkningar hos mottagarna (medarbetarna) skapas i relation till teorin om meningsskapande.

Genom att besvara dessa forskningsfrågor kan studien bidra till att utveckla kunskaper i relation med befintliga teorier på forskningsområdet, så som intern kommunikation och meningsskapande.

2. Tidigare forskning

I följande kapitel presenteras en bakgrund till hur och varför kommunikation inom organisationer har en central betydelse. Vidare följer en presentation av tidigare forskning på området följt av uppsatsens bidrag.

2.1 Organisationskommunikation

Teorier om organisationskommunikation har utvecklats parallellt med utvecklingen av organisationer (Heide m.fl., 2012:72). Kommunikation är en viktig och central del i organisationers existens (Van Vuuren m.fl., 2007:116). Enligt Falkheimer (2014:125) är kommunikation grunden till alla organisationer och deras aktiviteter. Teorier om organisationskommunikation behandlar kommunikation som en icke-linjär process. Skillnaden i distinktionen mellan linjär och icke-linjär kommunikation kan ses som överföring respektive delning. Delningsperspektivet förklarar kommunikation som en meningsskapande dynamisk process – en kontextbunden process där mening konstrueras, formar och upprätthålls (Heide m.fl., 2012:29–31). Samtidigt är organisationskommunikation ett brett begrepp och kan grunda sig i en rad olika diskurser. Genom denna förståelse kan vi vidare uppfatta utgångspunkterna för den tidigare forskningen på området.

2.2 Forskning med fokus på kanaler och budskap

När det kommer till tidigare forskning på området finns det en rad studier som fokuserar på förhållandet mellan intern kommunikation och hållbarhet inom organisationer. En studie utförd i Tjeckien av Urbancová m.fl. (2023:1) undersöker vilken betydelse intern top-down kommunikation har för jordbruksorganisationers hållbarhet. Det vill säga, hur intern hållbarhetskommunikation som färdas uppifrån och ned genom organisationen. Urbancová m.fl. undersöker även hur intern hållbarhetskommunikation kan användas för att upprätthålla relationer, företagskulturer och effektiv kommunikation inom organisationer (Urbancová m.fl. 2023:3). Studien gjordes på olika 183 olika jordbruksorganisationer och är således mycket omfattande. Resultatet visade på att top-down-kommunikation är avgörande för ett effektivt

informationsflöde, stimulans av anställda och för att uppnå organisatoriska mål (Urbancová m.fl. 2023:3).

En studie utförd av Aarti m.fl. (2013) undersökte vilka olika typer av budskap och kanaler som medarbetare föredrar att få hållbarhetskommunikation i. Studien undersökte även huruvida organisationer kan utnyttja anställdas potential genom att sprida hållbarhetsbudskap inom organisationen. Forskarna upptäckte att anställda sällan ombes att delta i beslutsfattande gällande hållbarhet, och således var detta orsaken till studien. I stället skickas meddelanden om beslut som ska fattas inom organisationen genom envägskommunikation, uppifrån och ned genom organisationen. Genom att enbart förmedla hållbarhet genom envägskommunikation kan organisationer misslyckas med att utnyttja de anställdas fulla potential som aktiva hållbarhetskommunikatörer (Aarti m.fl., 2013:46). Vidare skriver Aarti m.fl. att det finns en särskilt liten insikt i hur medarbetare ser på organisationens hållbarhetskommunikation. Därav menar han att studien är relevant. Resultaten visar att organisationer bör skraddarsy deras hållbarhetsbudskap till olika grupper av anställda, baserat på relevansen i deras jobb, när de kommer till att involvera de anställda i hållbarhetsrelaterade aktiviteter. Vidare visar resultaten på att tydliga och väldefinierade budskap kan uppmuntra de anställda att genomföra hållbarhetsinitiativ i sina jobb. Hållbarhetsbudskap bör även diskuteras både formellt och informellt inom organisationen, för att på så sätt utnyttja de anställdas fulla potential (Aarti m.fl., 2013:50).

Vidare visar en annan studie som undersöker teammedlemmars uppfattningar om intern hållbarhetskommunikation inom hållbar projektledning, att det inte finns någon enhetlig förståelse eller uppfattning om hur hållbarhetskommunikation bör tillämpas (Barendsen, m.fl., (2021:1). Behov definieras enligt studien som föredragna kanaler, frekvenser eller målgrupper för föredragen hållbarhetskommunikation. Behoven för olika teammedlemmar visade sig i studien således vara olika, och därav kunde inget tydligt mönster utmätas (Barendsen, m.fl., (2021:12).

2.3 Forskning med fokus på meningsskapande

Tidigare forskning på området fokuserar även på hållbarhet och meningsskapande. En studie undersökte implementeringen av hållbarhet inom organisationer ur en meningsskapande

kontext, för entreprenörsdrivna företag. Syftet var att utifrån teorin för meningsskapande utforska huruvida processen för implementeringen av hållbarhet inom organisationer sker (Huebei, 2022:240). Studien utfördes som en djupgående fallstudie under sammanlagt 18 månader på ett europeiskt köttföretag. Fynden visar att meningsskapande som en dubbelriktad kommunikationsprocess, över tid kan leda till accelerationen av implementeringen av hållbarhet inom organisationer. Detta genom förändrade organisationsstrategier, strukturer, identiteter och verksamheter (Huebei, 2022:240,254).

Slutligen undersöker en ytterligare studie hur och varför företag institutionaliserar *Corporate Social Responsibility* (CSR) i sin verksamhet och med vilka effekter. CSR kallas idén som innebär att organisationer har ett ekonomiskt, socialt och miljömässigt samhällsansvar. Syftet med studien var att utveckla ett nytt ramverk som ”skildrar införlivandet av begrepp som företagets sociala ansvar (CSR) i företagskommunikation som en process som kallas *institutionalisering genom översättning*. Undersökningen sammanför olika institutionella, meningsskapande och kommunikationsteorier för att rama in de yttre förhållandena som hindrar och/eller främjar institutionaliseringen av CSR, samt använder dessa för att beskriva denna process på meso- och mikronivå (Schultz, 2010:9). Studien är vidare utförd på ett stort europeiskt energiföretag. Resultaten visar att företag kan förskaffa sig enorma spänningar i och med det nyimplementerade verktyget CSR, mellan motstridiga ekonomiska, ekologiska och sociala krav. Kraven blir således ofta oförenliga och kan utlösa processer för frikoppling och förtroendebyggande (Schultz, 2010:21). Vidare främjar kraven en klyfta mellan formellt och informellt beteende och leder till en ökande moralisering, amoralisering och institutionalisering av CSR inom företagskommunikation. Analysen beskriver således hur CSR internt översätts (moralisering och amoralisering) och att kommunikation om CSR är offentligt förhandlad (Schultz, 2010:22).

2.4 Uppsatsens bidrag

Tidigare forskning på området fokuserar å ena sidan, på hur innehåll och budskap i intern kommunikation transporteras inom organisationer. Detta exempelvis genom användningen av olika kanaler eller top-down kommunikation. Å andra sidan fokuserar tidigare forskning även på implementering och institutionalisering av hållbarhet, samt hur detta kan tolkas som meningsskapande processer inom organisationer. Denna typ av forskning är relevant eftersom

den bidrar till förståelse, exempelvis för kanalers kommunikativa funktioner eller hur implementeringen av olika verktyg kan resultera i olika beteenden.

Samtidigt ser jag kritiskt till den tidigare forskningen. Detta eftersom ingen tidigare funnen studie kombinerar de båda perspektiven. Det vill säga studier som både fokuserar på interna kommunikationsfunktioner i kombination med ämnen, så som hållbarhet, som kan vara föremål för meningsskapande. Vidare finns det ingen funnen tidigare forskning som analyserar meningsskapande utgår ifrån ett medarbetarperspektiv. Det vill säga hur mottagarna uppfattar den interna kommunikationens innehåll och budskap utifrån teorier för meningsskapande processer inom organisationer. Samtidigt är de tidigare funna studierna relevanta, eftersom de påvisar ett forskningsglapp på området.

En orsak till forskningsluckan kan dels vara att området kan ses som komplext, nyanserat och problematiskt. Tolkningsprocesser så som meningsskapande kan vara svåra att mäta eftersom olika uppfattningar kan påvisa olika resultat. Jag anser däremot att det är ett område som bör utforskas, för att skapa en större förståelse kring hur olika processer av intern kommunikation i organisationer fungerar.

Studien är således relevant eftersom den kan tillföra en ökad förståelse och kunskap kring hur intern hållbarhetskommunikation kan förstås genom teorierna för intern kommunikation och meningsskapande ur ett medarbetarperspektiv, i och med den funna forskningsluckan. Detta eftersom den syftar till att utforska ett nytt perspektiv, i jämförelse med tidigare funna studier.

Ur ett teoretiskt och vetenskapligt perspektiv kan studien således bidra till att utveckla befintliga teorier om intern kommunikation och meningsskapande i relation till ett nutida svenskt sammanhang. Studien kan även hjälpa till med att vidga synen på kommunikativa funktioner inom organisationer, för att skapa en djupare förståelse kring dess relevans. På en än mindre skala kan studien ytterligare ses som relevant eftersom den kan bidra till att utveckla och förbättra förståelsen för den interna kommunikationen om hållbarhet för det rådande studieobjektet.

3. Teori

I detta kapitel presenteras teoretiska referensramar. Utgångspunkten är att redogöra för befintliga teorier inom fältet för media och kommunikation, som kommer att användas för studien, samt att ge en förståelse kring ämnet. Teorierna kommer sedan att kopplas samman med analys och resultat.

3.1 Internkommunikation i organisationer

Internkommunikation är den kommunikation som sker inom en organisation. Welch och Jackson (2007:182,185–186) definierar intern kommunikation som den strategiska styrningen av interaktioner och relationer mellan organisationens interna intressenter. Strategisk styrning, enligt Kong (2008:284), innebär att organisationens ledning har en uppsättning beslut, särskilt gällande mål och riktlinjer, som används som en långsiktig plan för hela organisationen. Strategisk kommunikation kan definieras som målmedveten kommunikation som en organisation planerar och utför för att uppfylla sina övergripande uppdrag i förhållande till interna och externa intressenter. Ur ett organisatoriskt perspektiv är strategisk kommunikation vidare relaterat till betydelsen den har för organisatorisk kultur, effektivitet, styrning och ledning (Falkheimer, 2014:124). God kommunikation vidare antas leda till en positiv gemenskap kring organisatoriska kärnvärden, vilket i sin tur stödjer organisationens vision och strategi (Falkheimer, 2014:131). Kommunikation kan i många fall reproducera organisationers sociala struktur. Samtidigt kan strukturen också förändras i andra riktningar, vilket innebär att organisationer skapas och underhålls genom kommunikation och betonar situationsaspekter (Falkheimer, 2014:125). En effektiv intern kommunikation kan således betraktas som en tillgång för organisationen. Dolphin (2005:173) konstaterar att organisationer i ökande utsträckning erkänner värdet av intern kommunikation och dess fördelar. Rent praktiskt kan internkommunikation kan å ena sidan vara anslagstavlor, personaltidningar eller muntlig kommunikation. Å andra sida kan internkommunikation vara medarbetarskap, ledarskap eller strategiskt arbete (Dahlman & Heide, 2019:10–11).

3.2 Formell och informell kommunikation

En bland många andra definitioner av kommunikationen inom organisationer är: organisationsmedlemmars formella och informella kommunikation internt i organisationen. Detta brukar även kallas för intern kommunikation (Heide m.fl., 2012:63). Organisationer utgörs av relationer mellan människor och således blir kommunikationen viktig för organisationen (Heide m.fl., 2012:23). Nader m.fl (2010:51) refererar till Prince (1997) som förklarar formell kommunikation som den grad i vilken information som rör arbetet, överförs av en organisation till de medlemmar som ingår i organisationen. En organisations formella och informella struktur är nära förknippat med en organisations kommunikation. Detta eftersom strukturer, hierarki och auktoritet påverkar kommunikationsprocesserna inom en organisation (Heide m.fl., 2012:42).

Formell kommunikation

Formell kommunikation utgör alla planerade kommunikativa aktiviteter inom en organisation, som bestäms av dess struktur och hierarki. Dessa kan vara kommunikationsriktningar som är vertikala - som transporteras uppifrån och ned, från exempelvis ledning till medarbetare. Eller horisontella - kommunikation som transporteras från sida till sida, exempelvis mellan personer som befinner sig på samma hierarkiska nivå inom organisationen (Nader m.fl, 2010:51). Vidare är det lättare att kommunicera med personer som befinner sig på ens egen nivå, i jämförelse med personer som är överordnade. Detta eftersom referensramarna för kommunikationen är de samma (Heide m.fl., 2012:42). På så sätt kan man argumentera för att kommunikation som sker mellan personer på samma hierarkiska nivå är enklare att ta till sig.

Informell kommunikation

Informell kommunikation är baserad på den sociala relationen mellan människor (Nader m.fl., 2010:52). Informell kommunikation är spontan och uppstår naturligt bland medlemmarna i organisationen, utan att följa den hierarkiska strukturen (Kreps, 1990:193). Van Vuuren och Elving (2008:335) refererar till *The Uncertainty Reduction Theory* av Berger och Calabrese (1975) och skriver att när människor känner osäkerhet tenderar de att söka information för att minska osäkerheten, oavsett hur de får tillgång till informationen. Organisationer bör sträva efter att minimera informell kommunikation eftersom den kan störa den formella kommunikationen. Eftersom informell kommunikation ofta uppstår på grund av osäkerhet är

det organisationens ansvar att motverka detta genom att förbättra och effektivisera sin formella kommunikation (Van Vuuren & Elving, 2008:353–354). Detta betonar vikten av att skapa tydlighet och öppenhet för att minska behovet av informell kommunikation inom organisationen. Samtidigt anser Barnad (1938/1968) refererad i Heide m.fl., (2012:23) att informell kommunikation endast är till fördel om den hanteras med omsorg. Heide (2012:23) menar däremot att detta är ett föråldrat synsätt på kommunikation inom organisationer och att informell kommunikation aldrig kan vara till en för- eller nackdel för en organisation. Heide (2012) menar således att informell kommunikation alltid är betydelsefull för en organisation, oavsett vad den bär med sig för konsekvenser.

3.3 Kommunikation som en meningsskapande process

Meningsskapandets grund

Begreppet sensemaking (meningsskapande) är ett mångtydigt begrepp som saknar en entydig definition och kan tolkas på olika beroende på sammanhang och syfte för användningsområdet. Det finns en mångfald av definitioner, och hur begreppet förstås kan variera, särskilt när man tar hänsyn till individens perspektiv eller förhållandet mellan två personer (Maitlis & Christianson, 2014). En av de mest centrala och framgångsrika teorierna på fältet är Weicks (1995) teori om hur organisering sker genom kommunikation och sociala interaktioner. Till skillnad från exempelvis transmissionsmodellen, som ser kommunikation som en linjär process som mäter informationens påverkan på effektiviteten, menar Weick med sin teori att kommunikation i stället är ett medel som skapar, bevarar och påverkar relationer, skapar mening och värde samt ligger till grund för gemensamma mål och kulturer (Heide m.fl., 2005:33,72).

Grundläggande handlar meningsskapande om hur individer och grupper skapar sammanhang när de ställs inför komplex och ibland motsägande information (Weick, 1995:242). När vi saknar en tydlig bild av världen behöver vi samla in information för att konstruera rimliga beskrivningar och skapa en förståelse av den. Osäkerhet och tvetydighet är två faktorer som enligt Weick (1995:198) utlöser processen av meningsskapande. Individer väljer att fokusera på vissa ledtrådar och ignorera andra för att stödja sin egen tolkning av en situation. Det vill säga att tidigare erfarenheter och organisationens regler påverkar vilka faktorer individen väljer att fokusera på för att skapa mening. Valet av fokuserade ledtrådar tolkas och

bestämmer vad de innebär för individens uppfattning (Weick, 1995:49–55). För att förstå meningsskapande ytterligare kan vi referera till Uren m.fl. (2006:441), som betonar att i frånvaron av en klar bild av världen måste vi samla in information för att skapa meningsfulla beskrivningar och förståelse. Detta innebär att när situationen är osäker och informationen är tvetydig, blir behovet av att skapa mening och förståelse särskilt påtagligt (Uren m.fl., 2006:440).

Konstruktionen av den sociala verkligheten

Genom kommunikation konstruerar människor vidare den sociala verklighet de lever i. Det innefattar både identitet, relationer, kunskap och betydelse. Samtidigt ligger människors tidigare kunskaper, erfarenheter, status eller värderingar till grund för hur innehållet i kommunikationen tas emot och tolkas. Det är således även en kontinuerlig process som ger en rationell förståelse för människors handlingar baserat på deras tidigare erfarenheter, (Weick m.fl., 2005:416). Meningsskapande är därmed retrospektivt. Individen använder sig av erfarenheter för att hantera nuvarande situationer och skapa mening. En individ tar med sig de erfarenheter de har till nästkommande liknande situation och agerar utifrån dessa. Skapandet av mening är således ett aktivt val och påverkas av hur tidigare erfarenheter tolkas i nuet (Weick, 1995:24–30). Olika kommunikationsprocesser kan på så sätt förändra människors känslor, förståelser, attityder eller kunskaper (Heide m.fl., 2005:33). Kommunikation kan på så sätt även forma situationer, organisationer och olika miljöer. Därav är kommunikation en viktig del i meningsskapande (Weick m.fl., 2005:413).

Meningsskapande är vidare en social process som påverkas av interaktionen med andra människor. Inom organisationer påverkas individens meningsskapande av regler, rutiner, symboler och språk. Organisationen begränsar individens meningsskapande genom dessa faktorer (Weick, 1995:38–43). Vidare är detta en ständigt pågående process och genom kontinuerlig kommunikation skapas och upprätthålls således en social verklighet bland människorna som kommunicerar (Heide m.fl., 2012:33).

Meningsskapande för en gemensam förståelse

Taylor och Van Every (2000) som refereras i Weick m.fl. (2005:416) beskriver meningsskapande som ett steg mot att uppnå gemensamt koordinerat handlande. Genom meningsskapande förverkligas betydelser som i sin tur begränsar identitet och handling

(Mills, 2003, i Weick m.fl., 2005:414). Dessa betydelser tar form genom språk och kommunikation, vilket i sin tur formar situationer, organisationer och miljöer. Således är kommunikation en väsentlig komponent i processen för meningskapande (Weick m.fl., 2005:413). Det är viktigt att notera att olika individer kan uppfatta och tolka samma sak på olika sätt. Att argumentera för lösningar på problem och fastställa mål i en organisation är en naturlig del av dess aktiviteter. Inom organisationskontexten utgör möten den främsta arenan för sådan argumentation. På möten utbyter individer idéer och åsikter för att gemensamt lösa problem med organisationsdynamik (Weick m.fl., 2005:412). Meningskapande blir därigenom en del av det kollektiva skapandet av förståelse och riktning inom organisationen.

Meningskapande är något som uppstår på individnivå (Thurlow, 2009:460–461). Samtidigt är det ingen individuell process eftersom den sociala delen är en viktig del av meningskapandet (Weick, 1995:20–21). På individnivå bestämmer människor själva vad de tror på och skapar mening utifrån det. Inom en organisation kan emellertid olika individer skapa sig sin egen unika mening kring samma händelse, vilket betonas av Helms Mills, Thurlow & Mills (2010:186–187). Detta innebär att det som uppfattas som rimligt för en grupp kanske inte delas av en annan grupp (Thurlow, 2009:460).

3.4 Meningskapande processer inom organisationer

Social kontroll

För att förstå hur interna kommunikationsprocesser kan vara meningskapande inom organisationer, är organisationskommunikation ett teoretiskt perspektiv som kan användas som utgångspunkt. Enligt Larsson (2008:83) kan organisationskommunikation ses som ett medel för social kontroll. Social kontroll innebär att individer handlar i enlighet med de rådande regler som finns. Olika mekanismer leder till att individer använder sig av rådande värden och normer. I den sociala kontrollen finns en intern kontroll vilket betyder att individer skapar sin egen mening med de värden och normer som för tillfället råder (Nationalencyklopedin, 2014). Larssons (2008:83) begrepp social kontroll kan kopplas samman med Kongs (2008:284) resonemang om att det är en uppsättning beslut som styr organisationens medlemmar. Detta eftersom social kontroll internaliserar uppsatta normer och värden. På så sätt styr organisationen därmed sina medlemmar genom den interna

kommunikationen. Organisationskommunikation kan därmed betraktas som en teori som kan användas för att förstå hur värden och normer är betydande för intern kommunikation inom organisationer. Genom kontinuerlig intern kommunikation kan förståelse och mening i hur medlemmar i organisationen agerar och tänker därav skapas (Dahlman & Heide, 2019:12). På så sätt kan internkommunikation mellan medarbetare på ett företag ses som väsentlig för företagets målsättningar, meningsskapande och utveckling.

Önskat och oönskat meningsskapande

Maitlis och Christianson (2014:58–59) tar upp beskrivningen av Gephart m.fl (2010) av sensemaking, där meningsskapande framställs som en process där människor genom både verbal och icke-verbal kommunikation strävar efter att skapa och upprätthålla en gemensam förståelse. Kommunikation blir därmed en väsentlig del av meningsskapandet och organiseringen, enligt Weick m.fl. (2005:409), som betonar att situationer, organisationer och miljöer formar sig genom interaktion och kommunikation. Genom att kommunicera skapar individer inte bara en händelse utan även en gemensam tolkning som handlingarna bör grundas på och önskat meningsskapande kan uppstå.

Meningsskapande kan uppstå när brist på information leder till felaktiga tolkningar av beslutskonsekvenser. Tvetydighet och osäkerhet är två vanliga anledningar till att individer söker mening inom organisationer. Tvetydighet skapar förvirring eftersom det finns många möjliga tolkningar, och en ökad mängd information löser inte nödvändigtvis problemet. För att hantera tvetydighet söker människor mening och accepterar det som rimligt, vilket ibland kan leda till meningsskapande som inte överensstämmer med organisationens intentioner (Weick m.fl., 2005:419). Oönskat meningsskapande kan således uppstå när brist på information leder till felaktiga tolkningar av beslutskonsekvenser.

För att undvika att en diskrepans uppstår och för att kunna använda gemensamma uppfattningar som styrmedel, kan organisationer försöka styra individernas skapande av mening och handlingar. Regler och riktlinjer utgör en central del av denna styrning, och de påverkar inte bara individernas skapande av mening utan även organisationens språk och symboler, enligt Weick (1995:106–108). I denna kontext blir reglerna eller riktlinjerna de verktyg som styr individernas skapande av mening i en riktning som gynnar organisationens utveckling. Riktlinjer som styr beteende och meningsskapande kan jämföras med begreppet

sensegiving, där målet är att påverka individernas meningsskapande i linje med organisationens intressen (Gioia & Chittipedi, 1991:444).

4. Metod och material

Nedan redovisas studiens vad av metod följt av en presentation av undersökningsobjekt i relation till fallstudier. Vidare presenteras även studiens urval, tillvägagångsätt för insamlade data och etiska överväganden.

4.1 Den kvalitativa forskningsintervjun

Holme och Solvang (1997:79–10) beskriver skapandet av en helhetsbild som den kvalitativa undersökningens styrka. Kvalitativa intervjustudier har som mål att erhålla nyanserade beskrivningar av olika kvalitativa aspekter. Dessa beskrivningar kan vara av specifika situationer eller handlingar. Det är således den kvalitativa intervjuens precision i beskrivningen och stringensen i tolkningen av mening som motsvarar exaktheten i kvantitativa studier (Kvale & Brinkmann, 2014:47). För att ge möjlighet till att djupgående undersöka sambanden mellan organisationen och dess interna kommunikation, kan således den kvalitativa undersökningsmetoden ge utrymme för en ökad förståelse. Studiens frågeställning kommer sedermera att besvaras genom en kvalitativ ansats. Kvalitativa ansatser har som syfte att beskriva och utveckla förklaringar kring ett specifikt fenomen (Esaiasson m.fl., 2017:203).

Sveningsson m.fl (2003:82) förklarar att intervjuer till skillnad mot vardagliga samtal handlar om en situation som inte är i balans. Det kan i stället betraktas som ett samtal mellan två ojämlika parter. Därmed behöver det nödvändigtvis inte vara så att intervjupersonen har högre status än respondenten. Skillnaden ligger i stället främst vem det är som styr situationen (Sveningsson m.fl 2003:90). Metoden för en semistrukturerad intervju innebär att frågorna till respondenterna är på förhand bestämda och utskrivna i en intervjuguide. Bryman (2011:300–305) beskriver strukturer och teman i intervjupersonens frågor som en viktig skillnad mellan vardagssamtal och intervjuer. Intervjuguiden ska innehålla förutbestämda frågor eller teman som avses att ta upp under intervjun (Bryman 2011:305). Teman eller frågor som tas upp bör ha en viss ordningsföljd. Detta för att skapa en logisk struktur. Frågorna bör sedermera inte vara allt för specifika. Detta för att respondenten med frihet ska kunna svara (Bryman 2011:305). Vidare ska även språket vara anpassat och ledande frågor ska undvikas. Intervjuer bör vara fokuserade. Det innebär att intervjun varken ska vara ostrukturerad eller strängt strukturerad (Kvale & Brinkmann, 2014:149).

Intervjuer bör sedermera genomföras i miljöer där respondenterna känner sig bekväma. Detta för att främja öppenhet och transparens i intervjuerna (Bryman 2011:306). Genom att utföra intervjuer i miljöer där respondenten känner igen sig, kan trygghet inför situationen skapas. Christensen (2010:83) menar att intervjuer blir bättre om respondenten känner sig trygg. Tryggheten kan i sin tur medföra att respondenterna känner sig avslappande inför situationen och därmed villiga att vara öppna inför samtalen. Goda förberedelser är även viktiga inför intervjuer. Kvale & Brinkmann (2014:141) menar att finns en direkt korrelation mellan kvalitén på den kvalitativa forskningsintervjun och den nedlagda tiden på förberedelser inför denna. Med noga förberedelser följer också förbättrade förutsättningar för en god transkribering av insamlade data (Kvale & Brinkmann, 2014:141). Transkribering innebär att verbala konversationer överförs till ett skriftligt format (Braun & Clarke, 2006:87). Detta är således en tidskrävande process (Bryman & Bell, 2017:466). Slutligen kan den insamlade informationen användas flera gånger samt i fler och andra syften, än vad det ursprungliga syftet var (Bryman & Bell, 2013:203).

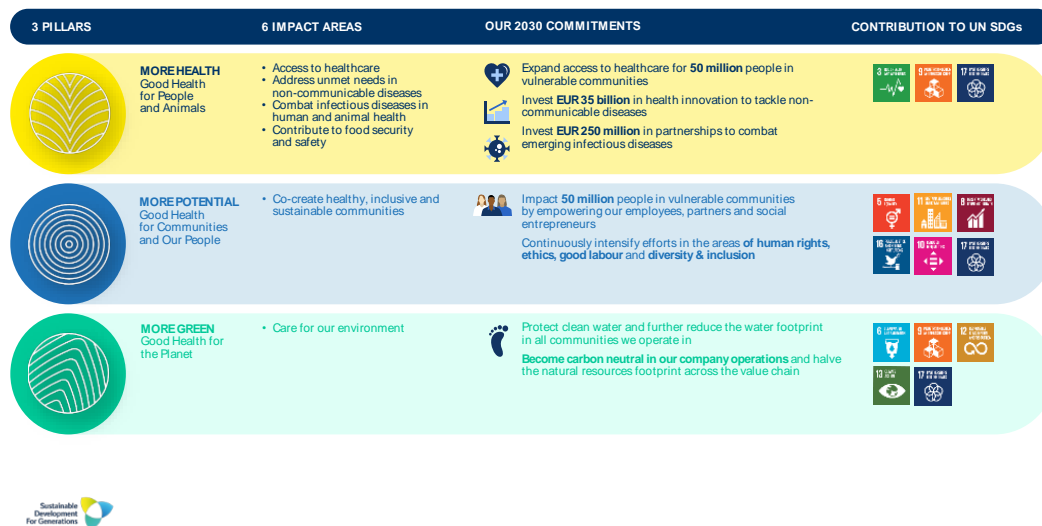
4.2 Urval

Läkemedelsföretaget Boehringer Ingelheim

Underökningens studieobjekt – företaget Boehringer Ingelheim, är ett familjeägt bioläkemedelsföretag med ursprung i Tyskland och har sedan år 1885 arbetat med en kemiinriktad verksamhet. Företaget är fortfarande i familjens ägo och har idag omkring 53 000 anställda på 130 olika marknader runt om i världen. I Sverige har företaget ett helägt dotterbolag (Boehringer Ingelheim, 2023), som styrs av moderbolaget i Tyskland. Företaget kommunicerar att de har ett starkt och långvarigt engagemang för att förbättra människor och djurs hälsa, både i lokala samhällen där deras anställda bor och arbetar, och runt om i världen.

På Boehringer Ingelheims officiella hemsida kan man läsa att de har utvecklat en stark miljöprofil och intern hållbarhetsstrategi kallad *Sustainable Development 4 Generations* (Boehringer Ingelheim, 2022). Den interna hållbarhetsstrategin är vidare indelad i tre block: *More Health, More Green, More Potential*. Blocken är ämnade för att täcka samtliga delar där branschen har en inverkan på hållbarhet. Vidare är blocken i den interna hållbarhetsstrategin

kopplade till SDG:s globala hållbarhetsmål (Boehringer Ingelheim, 2022), genom budskap och visuella symboler.



Boehringer Ingelheims interna hållbarhetsstrategi. Genom dess tredelade indelning, förmedlar bilden tydligt strategins budskap och mål. Till höger kan vi se SDG:s globala hållbarhetsmål, förenade till vardera block, för organisationens strategi. Bilden är hämtad från organisationens intranät.

Tack vare deras utpräglade hållbarhetsstrategi och ett gediget hållbarhetsarbete har företaget vunnit och belönats med många certifieringar och priser för deras arbete. Företaget blev det första att framgångsrikt implementera en ”Zero Waste To Landfill”-strategi i Kina, Shanghai, vilket belönades med certifieringen TÜV Rainland år 2021 (Boehringer Ingelheim, 2023). Boehringer Ingelheim var ett av två läkemedelsföretag som inkluderades på listan (Boehringer Ingelheim, 2023).

Boehringer Ingelheim är således ett företag som har stor påverkan på hållbarhet. De arbetar inom en bransch som har en inverkan på hållbarhet genom tre dimensioner: Socialt genom påverkan på medarbetare och patienter. Ekonomiskt genom påverkan på den globala ekonomin och välfärden. Miljömässigt genom produktion och konsumtion av läkemedel, förpackningar osv. Att ha en tydlig hållbarhetsstrategi, både internt och externt, blir således viktigt för företaget. Huruvida och på vilket sätt, företaget jobbar med intern kommunikation och intern hållbarhetskommunikation blir således intressant att undersöka, i och med dess starka miljöprofil, globala spridning och storlek.

För att undersöka hur den interna kommunikationen om hållbarhet i praktiken kommuniceras kommer metoden för fallstudier att användas. Fallstudier är en forskningsstrategi som syftar till att ge djupgående kunskaper om ett studieobjekt. En fallstudie kan således göra det möjligt att ge djupare analyser av strategier och processer inom ett företags verksamheter (Patel & Davidson, 2011:123). Exempelvis av den interna kommunikationen. Studiens design kan därmed antas ha en abduktiv ansats. Detta eftersom vald teori och empiri inte ska begränsa studiens syfte och mål, samtidigt som en teoretisk referensram krävs för att skapa förståelse kring ämnet. Målet är således att en fallstudie med semistrukturerade intervjuer ska kunna bidra till att ge en djupgående förståelse i relation till teori, kring hur företaget Boehringer Ingelheim använder sig av intern kommunikation och intern hållbarhetskommunikation i organisationen.

Respondenturval

Det svenska dotterbolaget har 81 anställda och är beläget i Stockholm (Boehringer Ingelheim, 2022). Dotterbolaget i Sverige gav möjligheten att komma i direktkontakt med medarbetare vilket ansågs vara av stor vikt för att djupgående ha möjlighet till att undersöka den interna kommunikationen och den interna hållbarhetskommunikationen ur ett lokalt perspektiv. Det svenska kontoret starka och tydliga kopplingar till övriga verksamhetsländer vilket även gjorde det möjligt att undersöka hur intern kommunikation och intern hållbarhetskommunikation transporteras globalt genom olika nivåer inom koncernen och dess verksamhetsländer. Av de anställda i Sverige gjordes ett strategiskt urval med hjälp av en medarbetare på kontoret med insyn i de anställdas arbetsroller och verksamhetsområden. Sex strategiskt utvalda anställda på dotterbolaget i Sverige utgör således studiens intervjuade respondenter. Urval gjordes således för att ge möjlighet till ett bredare perspektiv.

Samtliga respondenter jobbar inom olika avdelningar på kontoret i Sverige och antas de därmed ha olika relevant kunskap och/eller insyn avseende studieområdet. Utav de utvalda respondenterna var en man och fem kvinnor. En av respondenterna är kommunikationschef för Sverige. Kommunikationschefen tillsammans med tre andra respondenter är medlemmar av företagsledningen och har ett kommunikativt ansvar på företaget. En av respondenterna är marknadsföringskoordinator och har inget kommunikativt ansvar. Däremot har denne på andra sätt varit involverad i kommunikationen gällande hållbarhet mellan ledning och de övriga anställda på kontoret. Ytterligare har administratören inte heller något kommunikativt

ansvar, men utför operativt miljöarbete på kontoret och är på så vis relevant för undersökningen.

Tabell 1. Respondentöversikt

Avdelning	Yrkestitel	Benämning
Marketing and Sales Department	Senior Market and Sales Coordinator	Marknadsföringskoordinator
Group functions/HR	HR Manager	Ledningsmedlem HR
Group functions/Global Facility and Engineering	Administration and Support	Administratör
Market Access	Market Access and External Affairs Director	Ledningsmedlem Market Access
Group functions/Finance	Senior Business Partner and Governance	Ledningsmedlem Finance
Group functions/Corporate Affairs	Communication Manager	Kommunikationschef

Tabell 1. visar de intervjuade respondenternas respektive yrkestitel tillhörande avdelning och benämning i studien.

Syftet med urvalet av respondenter var att tillgå olika perspektiv och på så vis skapa en helhetsbild utav företagets verksamhet. Utgångspunkten för urvalet var att få en förståelse för hur intern hållbarhetskommunikation kommuniceras och förmedlas. Detta även om alla arbetsroller inte har som huvudsaklig arbetsuppgift att förmedla intern hållbarhetskommunikation.

4.3 Genomförande

Semistrukturerade kvalitativa intervjuer

För att på ett tydligt och konkret sätt kunna besvara studiens frågeställning har semistrukturerade kvalitativa intervjuer med medarbetare på läkemedelsföretaget Boehringer Ingelheim. Samtliga intervjuer utfördes på Boehringer Ingelheims kontor i Stockholm. Intervjuerna utfördes i stängda grupprum under respondenternas arbetstid. Det fanns två huvudsakliga anledningar till valet av plats. Dels, tillgänglighet. Medarbetarna hade hektiska scheman och för att hinna med till deltagande i studien föreföll det som rimligast att hålla intervjuerna på respondenternas arbetsplats. Dels, trygghet. Tryggheten kan i sin tur medföra att respondenterna känner sig avslappande inför situationen och därmed villiga att vara öppna inför samtalen.

Enligt Kvale & Brinkmann (2014:141) är goda förberedelser är viktiga inför intervjuer. Inför intervjuerna förbereddes därför ett dokument med forskningsetiska principer till för respondenterna att läsa, en punktlista med bakgrundsinformation samt en blankett för informerat samtycke (se bilaga 2.). Intervjuerna inleddes sedan med bakgrundsfakta om ämnet inför respondenterna. Vidare fick respondenterna tid att ögna igenom dokument med forskningsetiska principer samt skriva på en samtyckesblanketten med informerat samtycke till medverkan i studien. Intervjuerna spelades därefter in med hjälp av applikationen Röstinspelning på Iphone. Idealt sett hade både ett inspelningsverktyg i högre kvalitet och mer än ett interspelningsverktyg använts. Detta för att säkerställa att intervjuerna kan spelas in även om ett av inspelningsvektygen slutar fungera, samt för ökad kvalitet.

Intervjuerna har vidare följt en intervjuguide och samtliga respondenter har således fått svara på samma frågor. Intervjuguiden (se bilaga 1.) följer specifika teman som ska beröras under intervjun. Ytterligare har frågor som inte funnits med i intervjuguiden ställts för att knyta an till respondenternas svar. Detta för att lämna utrymme för respondenterna ska kunna ta upp teman de är speciellt intresserade av. Vidare har respondenterna haft möjlighet att fritt utforma svaren på ett eget sätt. Intervjuprocessen har således varit flexibel. Snitt-tiden för samtliga intervjuer var 40 minuter.

Under intervjuerna antecknades även respondenternas svar eller beteenden. Detta främst i transkriberingssyfte för om något behövde förtydligas. Med noga förberedelser följer också

förbättrade förutsättningar för en god transkribering av insamlade data (Kvale & Brinkmann, 2014:141). Respondenterna var även tillåtna att ta med sig sin personliga arbetsdator för att visa upp dokument eller kommunikationskanaler om viljan eller lusten fanns. Visade en respondent upp något på datorn antecknades detta därmed för att förtydliga inför transkriberingen. Det kunde exempelvis vara vad respondenten visade upp och på vilken plattform detta gjordes.

Vidare transkriberades samtliga intervjuer noggrant för hand i ordbehandlingsprogrammet Microsoft Word med hjälp av det inspelade materialet. Transkribering är viktigt då det underlättar för en noggrann analys kring människors uttalanden. Vidare medför det även att forskaren kan gå igenom materialet flera gånger (Bryman & Bell, 2013:98). Anklagelser om att analysen har påverkats av forskarens egna värderingar eller fördomar kan sedermera analyseras utifrån transkriberingen, eftersom materialet finns att åter tillgå i skriftlig form för kontroll. Slutligen kan den insamlade informationen användas flera gånger samt i fler och andra syften, än vad det ursprungliga syftet var (Bryman & Bell, 2013:203). I efterhand hade det varit bra att i förhand utföra en pilotintervju för att säkerställa innehållet i frågorna, tidsaspekten och platsen.

4.4 Material

Primära källor består av innehåll från de sex enskilda semistrukturerade kvalitativa intervjuerna utförda med medarbetare på företaget Boehringer Ingelheim. Innehållet i intervjuguiderna som användes för intervjuerna, är således även en del av det primära materialet. Materialet samlades in under en veckas period under november månad 2023. Syftet var att samla in meningsfullt material för att kunna besvara studiens forskningsfråga.

Sekundära källor består av dokument från företagets hemsida som är öppen för allmänheten. Detta kan vara års- och hållbarhetsredovisningar, dokument, tidningar eller annan data som anses relevant för studiens syfte. Ytterligare kommer material från företagets privata databas att användas. Dessa är bilder från företagets intranät. Denna typ av material finns inte att för allmänheten ta del av, men redovisas transparent i studien. Syftet är att dessa ska kunna ge stöd alt. motstånd till intervjuerna och skapa en ytterligare dimension av förhållandet. Detta för att ge en djupare förståelse till bakgrunden som även kan bidra till att besvara

forskningsfrågan. Vetenskapliga artiklar och kurslitteratur är också en del av det sekundära materialet.

4.5 Analysmetod

Kvalitativ innehållsanalys

Metoden för kvalitativ innehållsanalys kommer vidare att användas för att analysera det insamlade materialet från de kvalitativa intervjuerna. Kvalitativ innehållsanalys framställs som ett av de vanligaste sätten att närma sig en samling dokument inom kvalitativ forskning (Bryman, 2011:18). Metoden involverar en systematisk sökning efter teman eller kategorier i materialet och syftar till att skapa förståelse för det undersökta fenomenet. Bergström & Boréus (2012:50) menar att begreppet "innehållsanalys" primärt används för att beskriva kvantitativa metoder, men att det också kan omfatta "varje analys som syftar till att på ett systematiskt sätt beskriva textinnehåll.". Detta öppnar vidare upp för en bredare tillämpning av innehållsanalys inom kvalitativ forskning.

Bryman (2011:53) introducerar vidare en variant av innehållsanalys kallad *Ethnographic Content Analysis* (ECA). ECA-processen involverar en växelverkan mellan en förutbestämd kategorisering och revidering baserad på forskarens upplevelser och erfarenheter under studiet av forskningsmaterialet. Stegen i ECA-processen innefattar problemformulering, inskaffandet av kännedom kring det sammanhang i vilket texterna tillkommit, studerandet av ca 6–10 dokument, skapandet av teman eller kategorier samt kontinuerlig revidering och komplettering med ytterligare studier.

Avslutningsvis har en kvalitativ innehållsanalys i form av ECA-processen använts som analysmetod för studien. Genom att följa processen har jag formulerat ett problem, skaffat mig kännedom om sammanhanget, intervjuat ett antal relevanta respondenter och slutligen analyserat materialet genom metoden för kvalitativ innehållsanalys. Revidering av kategorier och teman har varit en pågående process genom hela arbetets gång.

4.6 Metodkritik

Inom vetenskapliga traditioner är det av stor vikt att kunna motivera och stödja de slutsatser som dras från resultaten. För att kunna göra detta är det särskilt viktigt att vara medveten om den kritik som riktas mot den använda metoden. En hög metodmedvetenhet å ena sidan däremot inte till att yttre påverkansfaktorer kan ignoreras. Å andra sidan kan en hög metodmedvetenhet leda till att yttre påverkansfaktor minskas. Det är således viktigt att erkänna metodens brister, oavsett medvetenheten om metoden. Vilka argument som betraktas som relevanta bedöms inte minst utifrån deras reliabilitet och validitet. Reliabilitet handlar om att uppgifter och genomförande är noggrant analyserade och utförda, vilket därmed genererar pålitliga resultat. Validitet avser hur väl studien mäter det den faktiskt avser att mäta (Ekström & Johansson, 2019:13)

Den kvalitativa metoden bär således med sig svagheter som är värda att belysa. En form av kritik riktas mot den kvalitativa forskningens bristande transparens. Kvalitativa forskningsrapporter kan ofta vara bristande i tillämpningen av kvalitativa forskningskriterier. Exempelvis i frågor som rör tillvägagångssätt för dataanalys eller hur respondenter valts ut för observation eller intervju (Bryman 2004: 271). Det kan således finnas en risk för att exempelvis urvalet leder till att svaren jag söker blir bekräftade. Det kan även finnas svårigheter med att intervjupersonerna inte uttrycker det de faktiskt tycker. Möjligen hade andra resultat därmed återfunnits genom ett bredare och/eller mer varierat urval av respondenter. Det är därav viktigt att notera att urvalet kan främja till en viss typ av resultat.

Enligt Bryman (2004) är den kvalitativa metoden även kritiserad för att vara subjektiv utefter forskarens personliga uppfattningar. Forskarens egenskaper så som ålder, kön eller personlighet kan således påverka resultaten. Kvantitativa forskare menar även att kvalitativa undersökningar är beroende av forskarens egen uppfinningsrikedom, eftersom kvalitativa data är ostrukturerade (Bryman 2004:270). Vad som anses vara viktigt och betydelsefullt i resultaten, kan således variera mellan forskare. Mina personliga tolkningar av materialet kan även ha en påverkan på resultaten i och med användningen av en kvalitativ metod. Risken för individuella och/eller felaktiga tolkningar har däremot försökt minimeras. Detta genom medvetenheten om möjliga påverkansfaktorer, användningen av en intervjuguide och kännedom av replikerbarhet och generaliseringsanspråk. Dessa är centrala aspekter som beaktats, för att i högsta mån säkerställa tillförlitliga resultat i studien.

Vidare innebär detta att replikation av kvalitativa studier är svåra, om inte omöjliga, att uppnå. Kvalitativa metoder innebär även att bredden på studiens empiriska material begränsas och således även resultatens generaliseringsanspråk (Bryman 2004:257,276). Vidare innebär detta även att resultaten endast går att applicera för det valda studieobjektet. Jämförelser med andra liknande objekt, exempelvis företag inom samma bransch, går således inte heller att genomföra. Slutsatser som dras kan därav endast direkt appliceras för det valda studieobjektet i fråga. Däremot är det viktigt att poängerna att kvalitativa metoder inte strävar efter generalisering till en population. I stället är det kvaliteten på innehållet som är det väsentliga (Bryman 2004: 276). Resultaten från kvalitativa forskningar ska därmed generaliseras med teori, inte population (Bryman 2004: 271).

Med hjälp av en kvalitativ studie kan djupgående och nyanserade mönster i medarbetarnas uppfattningar av den interna kommunikationen däremot utforskas. Dessa mönster kan senare användas som byggstenar för att analysera empirin i relation till teoretiska referensramar. Slutsatsen skulle senare även kunna användas för att vidare bidra till utveckling av teori. Denna typ av resultat hade inte kunnat nås med hjälp av en kvantitativ studie, eftersom kvantitativa studier inte har som syfte att djupgående undersöka ett objekt (Bryman 2004:271). Trots kritik gentemot metoden finns det således goda belegg för användningen av en kvalitativ metod i avseende studiens forskningsområde.

4.7 Etiska överväganden

Det finns krav på att forskning ska bedrivas utifrån en rad etiska principer och att det råder balans mellan allmännyttan och individers berättigade skydd mot otillbörlig insyn (Vetenskapsrådet, 2002). De fyra grundläggande principerna är:

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

Informationskravet har i denna studie tillämpades genom att informera respondenterna om studiens syfte. Detta säkerställdes innan intervjuerna påbörjades. Även *Samtyckeskravet* har tillämpats då respondenterna själva fick bestämma över sin medverkan. Deras frivilliga medverkan och rätten till att avbryta säkerställdes innan intervjuerna påbörjades. Däremot var det ingen av respondenterna som indikerade på att de varken ville avbryta eller som avbröt sin medverkan under intervjuernas gång. Jag valde att inte anonymisera företagets namn i studien. Vetskapen om vilket företag studien är utförd på ansågs vara nödvändigt att vara för att kunna besvara studiens syfte och frågeställning. Detta för att inte minska transparensen. Utifrån *Konfidentialiteten* valdes det å andra sidan att anonymisera respondenternas namn. Däremot kommer respondenternas yrkestitlar vara synliga då det bedömdes ge tyngd och relevans till användandet av citat i empirin. På grund av detta förekommer det således vissa brister avseende studiens konfidentialitet. Personuppgifter har däremot behandlats med största möjliga konfidentialitet och inspelat material har endast använts för forskningsändamålet, vilket vidare tillämpat *Nyttjandekravet*. Något som även tydliggjorts för respondenterna. Innan intervjuernas början tillfrågades respondenterna om personliga data fick sparas. Samtliga respondenter accepterade detta. En respondent ombad att få läsa igenom eventuell användning av citat i studien, vilket godkändes.

5. Resultat

Nedan presenteras resultaten av empiri från intervjuer med medarbetare på företaget Boehringer Ingelheim. Samtliga respondenter kommer att vara anonyma och benämnas enligt upplägget i tabell 1. Empirin kommer att presenteras i löpande text blandat med citat från respondenterna.

5.1 Den interna kommunikationsstrategin

Medarbetarna på företaget Boehringer Ingelheim fick frågor angående den interna kommunikationen på företaget. Samtliga respondenter svarar att företaget har en intern kommunikationsstrategi. Hur pass detaljerat respondenterna kunde redogöra för vad den interna kommunikationsstrategin innebar och vad den hade för funktion, varierade däremot något. Ledningsmedlem Finance förklarar att den interna kommunikationsstrategin kallas för *OMNI Channel Strategy*. Samtliga respondenter berättar att den interna kommunikationsstrategin ursprungligen byggs upp av *Corporate* – moderbolaget i Tyskland. Ledningsmedlem Finance berättar att den interna kommunikationsstrategin kanaliseras ned via sammanställda regioner som företagets dotterbolag är indelade i för att slutligen trattas ned till den lokalt ansvariga för respektive land med *rollen Communication and Corporate Affairs*. Strategin innebär att innehåll ska kommuniceras genom både pull- och push-kanaler. Vilken kanal som används beror på vilket budskap man vill nå ut med, säger Kommunikationschefen. Vidare förklarar Ledningsmedlem Finance hur *OMNI Channel Strategy* används och hur kanalerna utnyttjas.

”Ett exempel på vad OMNI Channel är: vi har ett intranät, alltså där du kan gå och hämta själv. Men det pushas också ut nyheter. Ibland kommer nyheterna direkt ifrån högsta ledningen ett mejl om det är något som man verkligen vill att alla anställda ska se. Det produceras i filmmaterial, i textmaterial, i nyhetsbrev, men också som nu på mötet bara i en presentation av ledningen för vår region.”
– Ledningsmedlem Finance.

Respondenterna fick även frågan om i vilka kanaler hållbarhetsstrategin kommuniceras internt på företaget. Kommunikationschefen säger att hållbarhetsbudskap kommuniceras ut i alla

kanaler möjliga i linje med den interna kommunikationsstrategin. Tanken är att budskapen ska genomsyra hela verksamheten, säger Ledningsmedlem Finance. Hållbarhetskommunikation kan därav uppstå i ett möte, på hemsida eller i ett e-postmeddelande, för att säkerställa att budskapen är lättillgängliga. Enligt Marknadsföringskoordinatören uppskattas användningen av de många kanalerna eftersom det bidrar till att säkerställa att de anställda är informerade. Kommunikationschefen förklarar även att hållbarhetskommunikationen anpassas beroende på kanal och budskap för att effektivisera processen.

”Jag menar, alla människor går inte in hela tiden på intranätet, vissa kanske fångar upp nyheter på möten, på skärmen eller när man pratar med varandra på kontoret. Och då kanske det är någon annan som har sett det. Man försöker se till att alla medarbetare har den informationen som de ska ha så att budskapen går fram.” – Kommunikationschefen.

Både Marknadsföringskoordinatören och Administratören beskriver att företaget har en så kallad *Speak Up Kultur* som är en del av företagets interna kommunikationsstrategi. Utifrån respondenternas svar kan vi förstå *Speak Up Kulturen* som ett uppskattat initiativ. Det är ett av företagets ledord och innebär att de anställda ombes att kommunicera öppet mellan varandra, tala ut om de anser att något är fel, inte fungerar eller om de vill lyfta en specifik fråga eller idé. Medarbetarna har modet därav att prata öppet, både med varandra och med chefer eller ledning, eftersom denna typ av kultur främjas, förklarar Administratören. Båda respondenterna beskriver *Speak Up Kulturen* som något positivt eftersom det ger utrymme för nytänk, förbättringar och effektivitet inom företaget. Vidare säger även ett par av respondenterna att det tillför transparens, mening och värde inför arbetet eftersom de har en möjlighet att själva påverka. Ledningsmedlem HR säger även att företaget har en anonym kanal kopplad till *Speak Up Kulturen*. En ”visselblåsarkanal” på intranätet där medarbetare kan påtala om problematik utan att behöva identifiera sig. Om ledningen får ett meddelande genom visseblåsarkanalerna följs detta därefter upp genom en tydlig strategi för att säkerställa att problematiken inte fortgår.

5.2 Interna kommunikationskanaler

Mängden information som kommuniceras via olika kanaler har ökat i stora organisationer. Organisationsmedlemmar kan därmed tillgå information lättare än tidigare och därigenom skaffa sig förståelse och kunskap (Falkheimer, 2014:127). Detta påvisas tydligt i och med företagets utnyttjande av interna kommunikationskanaler.

Digitala kanaler

Kommunikationsplattformen Microsoft Teams, sociala medier, en tv-skärm i lunchrummet med ett rullande nyhetsflöde som regelbundet uppdateras och e-post är exempel på digitala kanaler som frekvent nämns av respondenterna. Samtliga respondenter nämner företagets intranät som en viktig och ofta förekommande kanal.

Marknadsföringskoordinatören ger ett exempel på hur Corporate kommunicerar hållbarhet via företagets intranät och säger att nyheter som publiceras på intranätet är indelade i Corporate News, Local News och Functional News. Under samtliga rubriker finns det ett avsnitt som heter *Sustainability and Culture*. Där kan man läsa om företagets hållbarhetsstrategi men även om de regionala eller lokala initiativ som görs. Alltså de initiativ som uppstår i och med att respektive verksamhetsland har möjlighet till frihet i tolkningen av hållbarhetsstrategin. Även Administratören nämner intranätet och beskriver intranätet som ”nyckeln till allt”. På intranätet kan man hitta all information som Corporate vill kommunicera.

Verbala kanaler

Samtliga respondenter nämnde verbala kanaler i form av vardaglig face-to-face kommunikation och planerade frukostmöten. Administratören berättar att företaget har implementerat en typ av verbal kommunikationskanal för deras frukostmöten. Något som kallas för *Integrity Minute*. Konceptet innebär att de i slutet av ett möte tar upp sådant som är viktigt och ligger i fokus för företaget och dess anställda.

”Det är inte bara nya saker utan vi har hela tiden löpande reminders – ”tänk på det här”, ”det här är viktigt”, ”vi får inte släppa det här för miljöarbetet”, osv”. – Administratören.

Ledningsmedlem Finance säger att kanalen är bra eftersom de anställda direkt har möjlighet att ställa frågor kring innehållet, ifall att det är något de inte förstår. Ofta kommuniceras det om hållbarhet, säger Administratören. *Integrity Minute* är på så vis en verbal kanal som syftar till upprepning av innehåll för att säkerställa att innehållet når och förstås av medarbetarna.

Visuella kanaler

Ledningsmedlem Finance nämner visuella kanaler som företaget kommunicerar hållbarhet i. Exempelvis genom certifieringsmarkeringar på kontorsmaterial och städartiklar, tavlor och planscher med hållbarhetsbudskap. Dessa är en del av den strategiska hållbarhetskommunikationen. Kontoret har även mycket gröna växter i byggnaden som ytterligare indikerar på ett grönt hållbarhetstänk, säger Ledningsmedlem Finance.

”Det är ju kanske inte kommunikation i den bemärkelsen, men jag tror att när man kommer in på vårt kontor så ser man och får känslan av ett lugnt kontor som ändå har liv. Så där kanske man kan identifiera det. Så det är både direkt och indirekt kommunikation.” – Ledningsmedlem Finance.

Marknadsföringskoordinatören säger att företaget nyligen bytt logotypfärger för att göra det hållbara budskapet mer visuellt. Något som både är en del av deras interna och externa kommunikation. Ledningsmedlem Finance fyller i och säger att de i samband med bytet av färg på logotypen även skapat en ny slogan – *Life Forward*. *Life Forward* indikerar tydligt på att hållbarhet är ett av företagets stora fokusområden, fortsätter Ledningsmedlem Finance. Respondenten förklarar även att de har skapat nya, så kallade templates, som både är en del av den interna och externa kommunikationen. Templatsen är fyllda med filmer och bilder på människor och djur, samt texter för att skapa en känsla kring företagets verksamhet och hållbarhetsbudskapen de vill förmedla. Templatsen kommer likt övrigt innehåll ursprungligen från Corporate, vilket enligt respondenten är bra eftersom det säkerställer att det finns kontinuitet i kommunikationen som sänds ut.

Aktiviteter

Samtliga respondenter nämner en årlig aktivitet kallad *Value Through Innovation Day* (VTI-Day). VTI-day är en dag där medarbetarna involveras i olika aktiviteter kopplade till ett visst

tema. Sedan den nya hållbarhetsstrategin lanserades för 3–5 år sedan, har temana för dagen varit hållbarhet.

”Verksamheten stannar av den dagen och alla engagerar sig i hållbarhetsfrågor.” – Ledningsmedlem HR.

Marknadsföringskoordinatören säger att *Value Through Innovation* även är ett av företagets ledord. Dagen är en del av hur Corporate kommunicerar budskapen i hållbarhetsstrategin internt. Kommunikationschefen säger att dagen inleds med seminarier i form av informationsmöten gällande hållbarhet. Under eftermiddagen har medarbetarna sedan möjlighet att delta i aktiviteter kopplade till hållbart arbete. Administratören förklarar att de anställda genom aktiviteterna får möjlighet att ”ge tillbaka” till samhället vilket skapar mening inför arbetet. Samtliga respondenter uttrycker även dagen som meningsskapande. Ledningsmedlem Finance förklarar hur förra årets VTI-day såg ut.

”De anställda fick gå ut och hjälpa till i samhället, eller ge tillbaka till samhället som vi kallar det. Vi plockade skräp, vi gav blod i blodbuss, vi hälsade på ett äldreboende och bjöd på eftermiddagsfika, vi hade en föreläsare här som pratade för oss, och på kvällen så hade vi en mocktailbar av juice märket Rescue som tar hand om fallfrukt. Alltså hela dagen genomsyras på olika sätt av hållbarhet kan man säga.” – Ledningsmedlem Finance.

Ledningsmedlem Finance nämner även ett initiativ som är kopplat till företagets hållbarhetsstrategi – tisdagsyoga. Företaget har implementerat en timmes yoga med syfte att bidra till de anställdas psykiska och fysiska hälsa.

”Det är inte kommunikationer den bemärkelsen, men som idag, tisdag, har vi yoga på lunchen för både mental hälsa och fysisk hälsa, eftersom vi bara sitter mest vid skrivborden här...så kommunikationen kan vara en direkt aktivitet som till exempel en yogaklass.” – Ledningsmedlem Finance.

Dolphin (2005:173) konstaterar att organisationer i ökande utsträckning erkänner värdet av intern kommunikation och dess fördelar. Genom utnyttjandet och den höga användningen av den interna kommunikationsstrategin utnyttjar företaget samtliga kommunikationskanaler.

Intern kommunikation kan därmed antas värderas högt, både av företaget och dess anställda, i linje Dolphin (2005).

5.3 Den interna hållbarhetsstrategin

Samtliga medarbetare på företaget Boehringer Ingelheim fick även frågor gällande hållbarhet. Från respondenternas svar kunde jag fastställa att företaget hade en intern hållbarhetsstrategi samt att de jobbade med denna som en intern kommunikationsfråga. Kommunikationschefen förklarar att företaget har ett program som heter *Sustainable Development for Generations* – SD4G, som är företagets hållbarhetsstrategi. Ledningsmedlem Finance förklarar att hållbarhetsstrategin likt den interna kommunikationsstrategin byggs av det tyska moderbolaget för att i olika steg sedan trättas ned till det lokala kontoret. Lokalt skapas återigen en frihet i tolkningen av strategin. Enligt Marknadsföringskoordinatören beror detta beroende på vad som rent praktiskt eller kulturellt sätt är passande för det aktuella verksamhetslandet. I varje region förstärks därefter hållbarhetsbudskapen som är kopplade till den verksamhet man bedriver och det geografiska område man befinner sig i. Ledningsmedlem Finance säger i linje med Kommunikationschefen, att företagets hållbarhetsstrategi SD4G är indelad i tre block; *More Health, More Green, More Potential*. Dessa är döpta och kategoriserade enligt med SDG:s hållbarhetsmål. De tre blocken representerar företagets främsta budskap för hållbarhetsstrategin eftersom de befinner sig i en bransch som påverkar samtliga parametrar, försätter Ledningsmedlem Finance.

”Vi är ju i en bransch som handlar om människors hälsa, djurs hälsa, vi vet att vi producerar våra saker och det har påverkan på miljön, vi har många fabriker, kontor, osv. Så vi har många områden som är viktiga för oss helt enkelt. Vi ser att det här är något som man bara måste göra...både för människors väl, för våra patienter, för samhället och för de djur vi behandlar.”
– Ledningsmedlem Finance.

Budskapen i hållbarhetsstrategin ska således täcka hela värdekedjan – djur, natur och människa, säger Administratören. Företaget genererar också välmående utöver hälsa, exempelvis genom import och export, utveckling av forskning och vetenskap samt god ekonomi. Hållbarhet ska därför betraktas som en hygienfaktor. Något som är en självklar del

av företagets generella ansvar som samhällsaktör, förklarar Ledningsmedlem Market Access. Ledningsmedlem Finance förklarar att verksamheten för tillfället arbetar med hållbarhetsstrategier som ett separat fragment men att målet för 2024 är att budskapen ska genomsyra hela verksamheten. Det kommer således inte längre finnas en avdelning som endast jobbar med hållbarhet, utan SD4G kopplade till målen för SDG kommer att integreras i samtliga avdelningar på företaget. Detta eftersom företaget inte vill ha en avdelning som pressar ut hållbarhetsbudskap till anställda eller kunder, säger Ledningsmedlem Finance. Samtidigt upplever ett flertal respondenter att budskapen är redan inkorporerade i hela verksamheten. Hållbarheten är fullt förankrad i övriga målsättningar, som exempelvis personalmål eller försäljningsmål. Det medför att medarbetarna upplever att hållbarhetsfrågor inte längre kommuniceras som ett separat ämne, säger Ledningsmedlem HR. Kommunikationschefen säger i linje med detta att det alltid finns en tanke bakom de initiativ som kommuniceras.

”It’s not just a buzz word, walk the talk – det är alltså inte bara tomt prat utan görs verkligen otroliga initiativ.” – Kommunikationschefen.

Det är av största vikt att leva som man lär – *Walk the Talk* (Dahlman & Heide, 2019:79), Genom att inkorporera den interna hållbarhetsstrategin i samtliga delar av verksamheten kommunicerar således organisationen *Walk the Talk* till medarbetarna. Vidare kan det skapa det möjligheter för medarbetarna att tolka och förstå strategins innehåll. Ur ett organisatoriskt perspektiv är strategisk kommunikation relaterat till betydelsen den har för organisatorisk kultur, effektivitet, styrning och ledning (Falkheimer, 2014:124). På så sätt kan den interna hållbarhetskommunikationen förstås som strategisk kommunikation, eftersom strategin genom styrning tydligt framkallar effektivitet.

5.4 Kulturarbete för social hållbarhet

Samtliga medarbetare nämnde ett ytterligare initiativ kallat *Boehringer Ingelheim Living Values* (BILIV). Något som de alla uttrycker att de är ytterst stolta över. Initiativet implementerades av medarbetarna på företaget i Sverige år 2015 eftersom arbetsklimatet och den interna trivseln inte var bra, säger Ledningsmedlem Market Access. BILIV är ett exempel på ett initiativ som uppstått underifrån i organisationen - en fri tolkning och ett lokalt initiativ

i på hur företaget internt kommunicerar hållbarhetsstrategin, säger Marknadsföringskoordinatören. BILIV finns således endast i Sverige. Ledningsmedlem HR tycker att initiativet är väldigt bra eftersom det skapar värde och mening för medarbetarna.

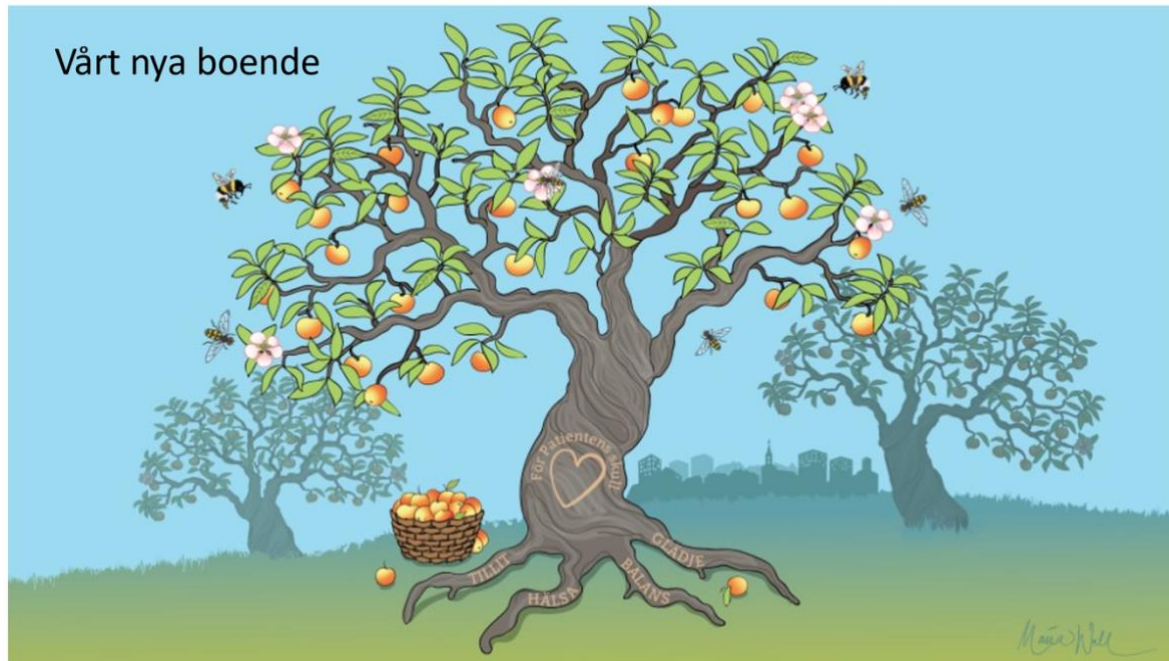
”Det är väldigt positivt och det tillför en meningsfullhet i att vara med i en organisation som jobbar så aktivt med den här typen av frågor.” –
Ledningsmedlem HR.

En av förutsättningarna för en framgångsrik organisation är att medarbetarna inom organisationen ska vara genuint intresserade av sitt arbete samt tro på vad de gör och organisationens värderingar (Dahlman & Heide, 2019:79). Genom att de anställda upplever BILIV-arbetet som meningsfullt kan förutsättningarna för att organisationen ska bli framgångsrik således öka. Samtidigt kan BILIV-arbetet även leda till att meningsskapande processer uppstår, i linje med teorin och sensemaking.

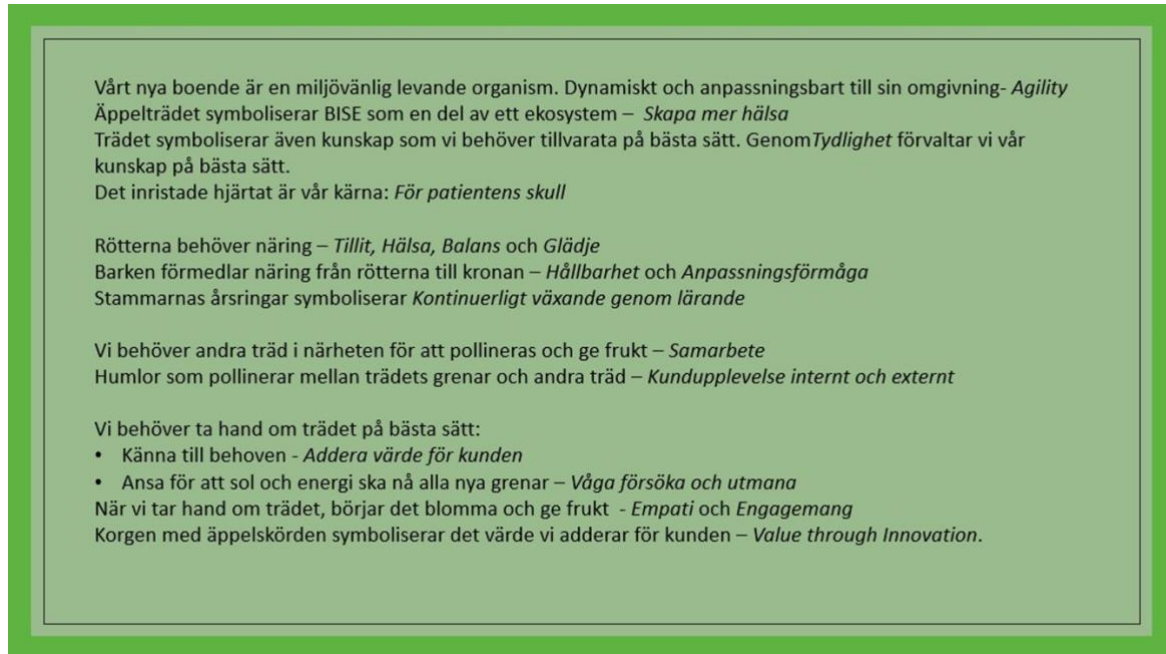
Ledningsmedlem Market Access förklarar att arbetet är viktigt för verksamheten eftersom det bidragit till de anställdas välmående och trivsel på företaget. Initiativet förklaras vidare mer ingående av Marknadsföringskoordinatören som en typ av medarbetarundersökning som mäter den sociala hållbarheten inom företaget. Marknadsföringskoordinatören säger även att BILIV till skillnad från andra medarbetarundersökningar är en temperaturmätning, eftersom den mäter den sociala hållbarheten både framåt och bakåt i tiden samt i nuet. Samtliga medarbetare som tar del av undersökningen får välja ut tio av hundra presenterade ord som representerar dået, nuet och den önskade framtiden. Utifrån medarbetarnas utvalda ord får man sedan ett mått på entropi – verktyg som visar på huruvida de anställdas värderingar går samman med företagets värderingar. Målsättningen är att de anställdas personliga värderingar ska gå samman med företagets värderingar. Organisationer som lyckats sammanfoga människors personliga värderingar i kombination med organisationens bästa behjälps genom en effektiv och engagerad arbetskraft som är stolta över att bidra med positiva förändringar till samhället (Wharton, 2016:23).

Företaget har även skapat ett äppelträd med en tillhörande historia. Det är en representation för hur företaget som organisation inte bara är ett organigram, utan snarare en levande organism som bär frukt, lever i det fria, samverkar med andra organismer, har starka rötter

och som sätter patienten i fokus, säger Ledningsmedlem Finance. Orden *Tillit*, *Hälsa*, *Balans* och *Glädje* skrivna på äppelträdets rötter och på stammen syns ett inristat hjärta med texten *För Patientens Skull*, för att förtydliga företagets grundvärderingar och budskap i BILIV-arbetet och därmed den interna hållbarhetskommunikationen.



Boheringer Ingelheims äppelträd med texten "Vårt nya boende" som representerar företaget som en levande organism. På trädstammen syns ett inristat hjärta med texten För Patientens Skull och på rötterna kan man läsa orden Tillit, Hälsa, Balans och Glädje. Bilden är hämtad från organisationens intranät.



Äppelträdets tillhörande historia som förklarar trädets funktion samt betydelsen av det inristade hjärtat och betydelsen av orden. Bilden är hämtad från organisationens intranät.

BILIV har genom åren blivit så pass inkorporerat i det vardagliga arbetet att företaget och dess anställda tänker ett extra varv när de kommunicerar internt, säger Ledningsmedlem Market Access. Marknadsföringskoordinatoren säger vidare att BILIV numera sitter i ryggmärgen på medarbetarna. Således behöver det inte längre vara en egen punkt i dagordningen, exempelvis på frukostmötena. BILIV har i hög grad även bidragit till att medarbetarna vågar prata öppet med varandra eftersom de har en gemensam grund att stå på. Vidare upplever respondenten även att det leder till att man blir lyssnad till, oavsett vilken position man har inom företaget. Ledningsmedlem Market Access säger att den interna kulturen och den interna kommunikationen är tätt sammanflätad. Det blir därav viktigt att man både kan och vågar kommunicera med varande, oberoende vilken position man har på företaget. Ett flertal av respondenterna säger att BILIV har blivit som ett språk för de anställda som är en viktig del i företagets interna kommunikation.

”När det gäller människors hälsa, miljö och hur vi arbetar tillsammans så har ju BILIV-arbetet blivit ett språk för oss...om jag ska ge feedback och säger till dig ”att det där kanske inte var så bra och gjort”, då kan det i stället räcka att säga ”det där var inte BILIV va?”. Då kan personen tänka tillbaka och bara ”ja vi har faktiskt kommit överens om att vi jobbar eller pratar så här med varandra”. Eller ”det där var riktigt BILIV!”. Det betyder att det där

var riktigt bra det där är helt enligt våra värderingar och det vi jobbar mot, i de här olika målen. Och det här gemensamma språket är ju en kommunikationsfaktor.” –

Ledningsmedlem Finance.

Genom Ledningsmedlem Finance citat kan vi förstå hur det är möjligt att öka engagemanget och ett koordinerat handlande bland de anställda genom att involvera dem i organisationens hållbarhetsarbete Taylor och Van Every (2000) som refereras i Weick m.fl. (2005:416) beskriver meningsskapande som ett steg mot att uppnå gemensamt koordinerat handlande. Genom språkliginkludering kan BILIV-arbetet således leda till önskade meningsskapande processer. Ledningsmedlem HR säger i linje med detta att BILIV har blivit ett starkt fundament i det lokala företags kulturarbete när det kommer till den interna kommunikationen. Ur ett strategiskt organisationsperspektiv motiveras strategisk kommunikation av organisationer som ett verktyg för att genomdriva, förstärka eller förändra organisationens identitet bland anställda och organisationskulturen (Larsson 2008:83). BILIV-arbetet kan således betraktas som ett kulturarbete för social hållbarhet.

5.5 Toppstyrning och lokala översättningar

På sättet som den interna kommunikationsstrategin kanaliseras ned via sammanställda regioner som företags dotterbolag är indelade i, för att slutligen trattas ned till den lokalt ansvariga för respektive land, kan betraktas som ett tydligt exempel på hur formell internkommunikation vandrar inom koncernen i linje med teorin för internkommunikation. Formell kommunikation medför hög relevans för organisationen eftersom kommunikationen blir förutsägbar (Nader m.fl., 2010:52).

Strategin och dess innehåll färdas på så sätt uppifrån och ned genom organisationen. Vidare säger Ledningsmedlem Finance att strategin anpassas för respektive verksamhetsland, även om verksamhetsländerna håller sig inom ramverket för den interna kommunikationsstrategin. Detta för att passa lokala förhållanden och kontext. Möjligheten till anpassning skapar vidare en frihet i tolkningen för det rådande verksamhetslandet. I linje med detta förklarar Ledningsmedlem HR hur strategin anpassas inom verksamhetsländerna.

”I varje region har man gjort sin egen ”down hall” och förstärkt budskapet som är kopplat till den verksamhet man bedriver, och det geografiska område man befinner sig i. Men i det stora hela tror jag ändå att kommunikationsbasen är den samma, men den förädlas och anpassas för den lokala publiken.” –
Ledningsmedlem HR.

På så sätt kan vi förstå att lokalanpassningar av den interna kommunikationsstrategin är viktiga för att budskapen i den interna kommunikationen ska nå medarbetarna.

Marknadsföringskoordinatören beskriver företagets intranät som en viktig medspelare i hur kommunikationen anpassas. Precis som att kommunikationsstrategin trättas ned från Corporate, till regioner, till verksamhetslandet Sverige, fördelas även informationen som går ut till de anställda på intranätet enligt detta upplägg. På intranätets sida för Sverige är informationen som sänds ut skriven på svenska. Ytterligare är informationen anpassad och riktad för respektive del av organisationen. Marknadsföringskoordinatören förklarar detta som en del av den interna kommunikationsstrategin. Administratören uppfattar översättningen som något positivt eftersom det skapar en gemenskap. Administratören försätter och säger att det är viktigt att skräddarsy kommunikationen och lokalt anpassa den. Exempelvis genom det svenska språket.

Vid vidare frågor om hur strategin anpassas i praktiken förklarar Ledningsmedlem Finance att det exempelvis kan vara genom språk. Genom att översätta viss kommunikation till svenska blir kommunikationen både enklare att ta in och mer trovärdig för de anställda.

Ledningsmedlem Market Access menar att företaget har möjlighet att vara rörliga och agila i sitt sätt att arbeta med den interna kommunikationsstrategin, eftersom de har möjlighet att lokalt anpassa denna till deras lokala behov och preferenser. Detta anser respondenten är bra. Ledningsmedlem Finance förklarar även att rörligheten skapar möjligheter för initiativ som kommer underifrån i organisationen.

”Jag menar att det kan komma ett initiativ som bubblar underifrån ifrån organisationen, för att det är något som är viktigt här. Så att den generella strategin kommer absolut uppifrån, men det finns en frihet i att utveckla lokalt.”
– Ledningsmedlem Finance.

Även om strategin ursprungligen transporteras uppifrån och ned skapar alltså friheten möjligheter till att lokala initiativ kan appliceras och utvecklas. Samtidigt säger Kommunikationschefen att det är bra och viktigt att strategin byggs upp av Corporate. Det resulterar i att det finns en kontinuitet i kommunikationen. Kontinuiteten leder sedermera till att kommunikationen uppfattas som trovärdig eftersom den känns igen oavsett vilket verksamhetsland som kommunicerar. Larsson (2008:57) menar i enlighet att information som förmedlas ska vara saklig och trovärdig samt ha relevans för att skapa en effektiv intern kommunikation.

Kommunikationschefen förklarar vidare att syftet med den interna kommunikationsstrategin är att ta fram, skapa och utföra effektiva kommunikationsaktiviteter som ska bidra till att företaget uppfyller sina mål. Ett av dessa mål är att vara transparenta i kommunikationen för de projekt eller aktiviteter som planeras och utförs.

”Det handlar om att så snabbt man kan och så transparent man kan kommunicera på ett sätt som, ja men som stödjer och följer företagets strategi. Vilka är vi? Vilka är vi som företag? Hur vi vill uppfattas?” –
Kommunikationschefen.

Även Marknadsföringskoordinatören är tydlig med detta och säger att det handlar om att ha en gemensam grund och vision i förståelsen för företagets grundläggande värderingar. Transparens och en gemensam vision är viktigt för att skapa kontinuitet i kommunikationen. I enlighet menar Falkheimer (2014:131) att god kommunikation vidare antas leda till en positiv gemenskap kring organisatoriska kärnvärden, vilket i sin tur stödjer organisationens vision och strategi.

5.6 Toppstyrningens utmaningar

Respondenterna fick frågan om de upplever att det finns några problem eller utmaningar med den interna hållbarhetsstrategin och kommunikationen som sker kring denna. Samtliga respondenter nämnde att det till och från både finns möjligheter och svårigheter med den interna hållbarhetskommunikationen eftersom företaget är globalt. Ledningsmedlem Finance

förklarar att kommunikationen till och från kan upplevas som haltande på grund av att bolaget är globalt. Detta eftersom kommunikationsplaner som kommer globalt från Corporate och således inte alltid passar för det verkställande landet. Därmed kan det uppstå svårigheter med att applicera samtliga delar på den lokala verksamheten. Ledningsmedlem Market Access upplever i linje med detta att anpassningen till den lokala kulturen är en utmaning eftersom kommunikationen sker globalt.

Kommunikationschefen trycker samtidigt på att det finns stora skillnader mellan förutsättningarna för länderna där företaget är verksamt. Samtidigt tycker respondenten att det är bra att strategin är global eftersom det skapar en samstämmighet i kommunikationen. Lösningen för god intern kommunikation är att kommunikationen måste förfinas för respektive land för att den ska fungera, säger respondenten. Marknadsföringskoordinatören uttryckte i enlighet med detta att det är viktigt att den interna hållbarhetskommunikationen, som ursprungligen kommer från Corporate, skraddarsys för att den på så sätt ska vara kulturellt passande för organisationen.

”Det är ju jätteviktigt att man har möjlighet att kunna lokalanpassa. Annars kan det ju bli fel. Det handlar ju om alltså det kan ju vara kulturellt hur man kommunicerar någonting.” –
Kommunikationschefen.

I linje med teorin om sensemaking kan vi förstå att det som uppfattas som rimligt för en grupp kanske inte delas av en annan grupp (Thurlow, 2009:460). Således är lokalanpassningar i den interna kommunikationen avgörande för att sändarens budskap ska nå mottagarna.

Marknadsföringskoordinatören förklarar att det kommuniceras mycket och ofta. Nyheter, flashar, uppdateringar och e-postmeddelanden skickas kontinuerligt ut till de anställda med information, säger respondenten. Men även om det kommuniceras mycket och ofta uttrycker ett par av respondenterna anser å andra sidan att det skulle behövas ökad intern kommunikation kring exakt vad det är som sker inom de olika blocken *More Health, More Green, More Potential*. Dels för att öka medvetenheten kring vad företaget globalt sett tar för initiativ för att bidra till hållbarhet i samhället. Dels för att öka medvetenheten kring vad det lokala företaget tar för initiativ för att bidra till hållbarhet.

”Jag tycker att vi kan kommunicera ännu mer. Att berätta mer och på ett mer systematiskt sätt hade varit bra. Vi är ju också bärare av detta budskap mot kunder och andra samarbetspartners, så att öka kännedom om initiativ som görs, exempelvis för Makeing More Health” hade varit bra.” – Ledningsmedlem HR.

Intern kommunikation länkar samman de olika organisatoriska nivåerna och är nödvändig för att förmedla budskap som når medarbetare (Singh, 2013:22). På vilket sätt och i vilken utsträckning den globala interna kommunikationen sker, är därmed väsentligt för hur medarbetare lokalt uppfattar innehållet.

6. Diskussion

I detta kapitel presenteras en diskussion av insamlad empiri. Syftet är att väva samman studiens resultat i relation till teoretiska referensramar på området. Detta för att ge en djupare förståelse för hur intern kommunikation och hållbarhetskommunikation kan bidra till meningsskapande processer ur olika organisatoriska perspektiv.

Företaget Boehringer Ingelheim visar tydligt på hur de integrerar hållbarhetsstrategin i sin interna kommunikation. Detta genom olika kanaler och aktiviteter som exempelvis initiativet BILIV eller *Sustainable Development for Generations* (SD4G). Deras syn på hållbarhet sträcker sig således över hela värdekedjan och omfattar både djur, natur och människa. Respondenternas insikter ger möjlighet att tillämpa teorin för sensemaking och organisationskommunikation, för att förstå hur medarbetare skapar mening kring företagets hållbarhetsstrategi i relation till studiens forskningsfråga. Genom att utforska dessa frågor utifrån teorin om sensemaking och organisationskommunikation kan diskussionen även ge insikter om hur Boehringer Ingelheim framgångsrikt navigerar och kommunicerar sin hållbarhetsstrategi inom en global organisation. Samtidigt kan det belysa de områden där förbättringar eller ytterligare anpassningar kan behövas för att stärka företagets hållbarhetsinitiativ och skapa en ännu mer meningsfull arbetsmiljö.

6.1 Kanaler som bärare av en välfungerande intern kommunikationsstrategi

Dolphin (2005:173) konstaterar att organisationer i ökande utsträckning erkänner värdet av intern kommunikation och dess fördelar. Utifrån intervjuerna kan vi konstatera att företaget internt kommunicerar via en mängd olika kanaler i enlighet med deras interna kommunikationsstrategi *OMNI Channel Strategy*. Dels, sänds innehåll således ut genom olika kanaler. Dels finns det att själv hämta i andra kanaler. Nyheter, uppdateringar eller annan typ av information ”pushas” ut genom exempelvis e-postmeddelanden eller via företagets tv-skärm i lunchrummet. Lika så finns information som kommuniceras att hämta genom ”pull-kanaler” på intranätet eller under frukostmöten där medarbetarna har möjlighet att ställa frågor och/eller chatta, verbalt och/eller digitalt. Vidare utförs även en rad aktiviteter för att

internt kommunicera med medarbetarna. Beroende på innehållets budskap används olika typer av kommunikationskanaler.

Mängden information som kommuniceras via olika kanaler har ökat i stora organisationer. Organisationsmedlemmar kan därmed tillgå information lättare än tidigare och därigenom skaffa sig förståelse och kunskap (Falkheimer, 2014:127). Utifrån respondenternas svar uppskattas mängden kanaler, eftersom det bidrar till att säkerställa att de anställda är informerade. Välinformerade anställda känner även ofta en starkare samhörighet med organisationen och blir dess förespråkare utåt (White, Vanc & Stafford, 2010:68). Detta kan även förstås genom Kommunikatörens citat.

”Jag menar, alla människor går inte in hela tiden på intranätet, vissa kanske fångar upp nyheter på möten, på skärmen eller när man pratar med varandra på kontoret. Och då kanske det är någon annan som har sett det. Man försöker se till att alla medarbetare har den informationen som de ska ha så att budskapen går fram.” – Kommunikationschefen.

Genom att kommunicera i en mångfald av kanaler skapas möjligheten för medarbetarna att uppfatta innehållet. Således kan strategin påstås bidra till att de anställda är informerade och upplever samhörighet. Utifrån respondenternas svar kan vi konstatera att detta påstående stämmer. Kommunikationen som sker med hjälp av den interna kommunikationsstrategin kan ur detta perspektiv betraktas som välfungerande kommunikation. Intern kommunikation kan därmed antas värderas högt, både av företaget och dess anställda, i linje Dolphin (2005).

Genom att erkänna värdet av intern kommunikations kan en välfungerande intern kommunikationsstrategi därmed uppstå. Användningen av en intern kommunikationsstrategi som utnyttjar en mängd olika kanaler kan bidra till välinformerade anställda som känner samhörighet. Utifrån respondenternas svar kan vi även konstatera att den stora mängden kommunikationskanaler som används uppskattas.

6.2 Formella och informella verktyg kan skapa balans i den interna kommunikationen

Boehringer Ingelheim har vidare en så kallad *Speak Up Kultur* som är en del av den interna kommunikationsstrategin. En av respondenterna beskriver kulturen som ett av organisationens ledord. *Speak Up Kulturen* innebär dels att medarbetarna mellan varandra ombes vara öppna och transparenta sin kommunikation. Dels att medarbetarna ombes lyfta eventuell problematik som uppstår inom organisationen. God kommunikation vidare antas leda till en positiv gemenskap kring organisatoriska kärnvärden, vilket i sin tur stödjer organisationens vision och strategi (Falkheimer, 2014:131). Visionen med *Speak Up Kulturen* är att kommunikation både ska ske muntligt, exempelvis på frukostmöten, på fikarasten, eller skriftligt genom intranätets visselblåsarkanal som är speciellt utformad för att anonymt kunna lyfta frågor och/eller problematik till ledningen. *Speak Up Kulturen* kan därav antas syfta till att skapa god kommunikation och positiv gemenskap i linje med organisatoriska kärnvärden.

***Speak Up Kulturen* som ett formellt och informellt verktyg**

Speak Up Kulturen kan betraktas som ett verktyg som företaget använder sig av för att inkorporera och formell och informell kommunikation. Nader m.fl (2010:51) refererar till Prince (1997) som förklarar formell kommunikation som den grad i vilken information som rör arbetet, överförs av en organisation till de medlemmar som ingår i organisationen. Vidare utgör formell kommunikation även alla planerade kommunikativa aktiviteter inom en organisation, som bestäms av dess struktur och hierarki (Nader m.fl, 2010:51). Tillhörande *Speak Up Kulturen* har ledningen ett verktyg i form av en anonym visselblåsarkanal – ett forum där medarbetare kan påtala om problematik. Uppstår det problematik inom organisationen, som på något vis rör arbetet, finns det en fast strategi och plan för hur problematiken ska hanteras. Syftet med strategin är således att säkerställa att problemet tas om hand samt att företeelsen eller händelsen inte återupprepas. Kommunikationen som sker genom visselblåsarkanalerna färdas således både från organisation till medarbetare, och från medarbetare till organisation. Kommunikationen som sker i samband med *Speak Up Kulturen* kan därmed betraktas som formell, eftersom utrymmet för planerade och strukturerade kommunikativa aktiviteter finns att tillgå.

Utifrån respondenternas svar kan vi även förstå kommunikationen som sker på grund av *Speak Up Kulturen* som informell. Informell kommunikation är baserad på den sociala relationen mellan människor (Nader m.fl., 2010:52). Kommunikationen som sker i samband med *Speak Up Kultur* kan således betraktas som informell, eftersom den kan ske spontant mellan medarbetare och innehålla ämnen som inte nödvändigtvis berör arbetsuppgifterna. Vidare är informell kommunikation spontan och uppstår naturligt bland medlemmarna i organisationen, utan att följa den hierarkiska strukturen (Kreps, 1990:193), vilket går i linje med syftet och visionen för *Speak Up Kulturen* – att våga tala öppet. Informella informationskanaler kan lyckas med att fylla de luckor som den formella kommunikationen misslyckas med att uppnå (Nader m.fl., 2010:52). Samtidigt anser Van Vuuren & Elving (2008:353–354) att organisationer bör sträva efter att minimera informell kommunikation eftersom det kan störa den formella kommunikationen. Barnad (1938/1968) refererad i Heide m.fl. (2012:23) anser vidare att informell kommunikation endast är till en organisations fördel om den hanteras med omsorg. Utifrån respondenternas svar kan vi förstå *Speak Up Kulturen* som ett uppskattat initiativ. Detta eftersom implementeringen av *Speak Up Kulturen* resulterat i att medarbetare vågar att prata öppet, både med varandra och med chefer eller ledning, eftersom denna typ av kultur främjas.

Samtidigt finns det en risk att informell kommunikation som sker på grund av *Speak Up Kulturen*, resulterar i en högre grad av yttrad problematik och/eller diskurser. Det skulle vidare kunna leda till att den informella kommunikationen stör den formella kommunikationen inom organisationen, i linje med Vuuren & Elving (2008:353–354). Tack vare de befintliga strategierna för omhändertagandet av påvisad problematik ser jag däremot inte det som troligt. I linje med Barnad (1938/1968) kan vi därmed i stället förstå att den informella kommunikationen som sker i och med *Speak Up Kulturen* faktiskt hanteras med omsorg. Vi kan därav även tolka *Speak Up Kulturen* som en form av informella informationskanal som troligen lyckats fylla de luckor som den formella kommunikationen misslyckas med att uppnå, i enlighet med (Nader m.fl., 2010:52).

Sammantaget kan *Speak Up Kulturen* tolkas som ett formellt och informellt verktyg. Kommunikationen som sker i samband med *Speak Up Kulturen* kan betraktas som formell eftersom utrymmet för planerade och strukturerade kommunikativa aktiviteter finns att tillgå, på grund av den tillhörande visselblåsarkanal. Kommunikationen som sker i samband med

Speak Up Kultur kan således betraktas som informell, eftersom den kan ske spontant mellan medarbetare och innehålla ämnen som inte nödvändigtvis berör arbetsuppgifterna. *Speak Up Kulturen* kan därmed betraktas som ett exempel på hur en organisation kan skapa balans i den interna kommunikationen med hjälp av verktyg för formell och informell kommunikation.

6.3 Strategiskt meningsskapande genom den interna hållbarhetsstrategin

Skapandet av en gemensam förståelse

Boehringer Ingelheim har tydligt skapat en gemensam förståelse kring vad hållbarhet innebär och har för betydelse för företaget och dess anställda. Detta genom den interna kommunikationen av deras interna hållbarhetsstrategi - SD4G, indelad i de tre blocken *More Health, More Green, More Potential*. Den interna kommunikationsprocessen är en förutsättning och helt avgörande i hållbarhetsarbetet och i hållbarhetsstrategierna inom en organisation, då den används för att övertyga, motivera, informera samt skapa en gemensam förståelse (Genç, 2017:515–516). De tre blocken *More Health, More Green, More Potential*, representerar företagets främsta budskap för hållbarhetsstrategin, enligt respondenterna. Vidare är dessa döpta, kategoriserade och visuellt symboliserade utefter FN:s globala hållbarhetsmål SDG. Genom kommunikation konstruerar människor den sociala verklighet de lever i. Det innefattar både identitet, relationer, kunskap och betydelse. Samtidigt ligger människors tidigare kunskaper, erfarenheter, status eller värderingar till grund för hur innehållet i kommunikationen tas emot och tolkas. Olika kommunikationsprocesser kan på så sätt förändra människors känslor, förståelser, attityder eller kunskaper (Heide m.fl., 2005:33). Genom att kommunicera hållbarhetsstrategin och dess budskap genom visuella symboler och indikatorer kopplade till SDG, kan således en gemensam känsla inför hållbarhet, grundad i tidigare erfarenheter och kunskaper, skapas hos medarbetarna.

Inom organisationer påverkas individens meningsskapande av regler, rutiner, symboler och språk (Weick, 1995:38–43). Meningsskapande är retrospektivt och baseras på tidigare erfarenheter. Individen använder sig av dessa erfarenheter för att hantera nuvarande situationer och skapa mening. En individ tar med sig de erfarenheter de har till nästkommande liknande situation och agerar utifrån dessa (Weick, 1995:24–30). Valet av fokuserade

ledtrådar tolkas och bestämmer således vad de innebär för individens uppfattning (Weick, 1995:49–55). Genom att kommunicera hållbarhetsstrategin och dess budskap genom visuella symboler och indikatorer kopplade till SDG, kan således en gemensam känsla inför hållbarhet, grundad i tidigare erfarenheter och kunskaper, skapas hos medarbetarna. Detta eftersom medarbetarnas tidigare kunskaper och erfarenheter kring hållbarhet sammanlänkas med företagets förmedlade attityder. I linje med sensemaking-teorin kan såldes meningsskapande processer kan skapas. Däremot är skapandet av mening är ett aktivt val och påverkas av hur tidigare erfarenheter tolkas i nuet (Weick, 1995:24–30). Meningsskapande kan därmed endast uppnås om processen är ett aktivt val hos medarbetarna, och således behöver inte meningsskapande processer nödvändigtvis uppstå. Utifrån respondenternas svar kan vi däremot förstå att de anställda anser att hållbarhet bör betraktas som en hygienfaktor. Att hållbarhet ur olika perspektiv är viktigt för verksamheten och de anställda blir tydligt. Det indikerar på att företaget lyckats kommunicera deras önskade attityder gentemot hållbarhet och att budskapen uppfattats av medarbetarna. Den interna hållbarhetskommunikationen kan därav påstås vara en meningsskapande process eftersom i strategin bidrar till en gemensam förståelse och attityd inför hållbarhetskommunikationen och hållbarhetsstrategin.

Strategi leder till effektivitet

Att ha en klart uttalad strategi som upprepas konsistent är avgörande för framgångsrik kommunikation eftersom samtliga medarbetare på olika nivåer inom organisationen både måste få ta del av strategin samt förstå dess innebörd (Dahlman & Heide, 2019:78). Nyckelord eller andra ledord kan användas för att hjälpa medarbetarna inom organisationen att komma ihåg och förstå innehållet i strategin (Dahlman & Heide, 2019:78). Ledord så som SD4G eller *Life Forward* är exempel på ledord som frekvent nämndes av respondenterna, vilket indikerar på att medarbetarna uppfattat hållbarhetsstrategins innehåll. Därav kan vi förstå att sättet företaget kommunicerar strategin SD4G är effektivt. Genom att koncernen frekvent även kommunicerar och genomför en rad aktiviteter kopplade till den interna hållbarhetsstrategin, så som exempelvis; Yoga, Integrity Minute, Green Meetings och VTI-day, påminns medarbetarna om strategins innehåll.

It's not just a buzz word, walk the talk – det är alltså inte bara tomt prat utan görs verkligen otroliga initiativ.” – Kommunikationschefen

Det är av största vikt att leva som man lär – *Walk the Talk* (Dahlman & Heide, 2019:79), något som även Kommunikationschefen nämnde. Genom att inkorporera aktiviteter och ledord kopplade till den interna hållbarhetsstrategin kommunicerar således organisationen *Walk the Talk* till medarbetarna. Vidare skapar det ytterligare möjligheter för medarbetarna att tolka och förstå strategins innehåll. Ur ett organisatoriskt perspektiv är strategisk kommunikation relaterat till betydelsen den har för organisatorisk kultur, effektivitet, styrning och ledning (Falkheimer, 2014:124). På så sätt kan den interna hållbarhetskommunikationen förstås som strategisk kommunikation, eftersom strategin genom styrning tydligt framkallar effektivitet.

Skapandet av mening genom koordinerat handlande

I relation till Larsson (2008) kan strategisk kommunikation även ses som ett medel för social kontroll. I enlighet med Weicks (1995) resonemang om kommunikation som en social tolkningsprocess som leder till att mening skapas, kan strategisk kommunikation ytterligare ses som medskapare av mening. Detta eftersom organisationer skapas och underhålls genom kommunikation och betonar situationsaspekter som i sin tur kan skapa mening för organisationsmedlemmarna. Genom att företaget kommunicerar hållbarhetsstrategin i en mångfald av kanaler, aktiviteter och andra informationskällor, möjliggörs olika sociala tillfällen för medarbetare att skapa mening och förståelse inför hållbarhetsstrategin. Däremot behöver mängden kanaler, aktiviteter eller andra informationskällor inte nödvändigtvis innebära att önskade meningsskapande processer utlöses. I stället kan kommunikationen leda till att oönskade sociala tillfällen skapas då kommunikationen inte mottags enligt sändarens intention. När vi saknar en tydlig bild av världen behöver vi samla in information för att konstruera rimliga beskrivningar och skapa en förståelse av den. Osäkerhet och tvetydighet är två faktorer som enligt Weick (1995:198) utlöser processen av meningsskapande. Således medför inte mängden kanaler eller aktiviteter nödvändigtvis önskat meningsskapande.

Genom att kontinuerligt kommunicera hållbarhet till medarbetarna i en mängd olika kanaler, aktiviteter och andra informationskällor, lämnas litet utrymme för förvirring och saknaden av en tydlig bild. Detta eftersom innehållet anpassas till de olika källorna, enligt respondenterna. Individer inom en organisation emellertid kan olika skapa sig sin egen unika mening kring samma händelse, vilket betonas av Helms Mills, Thurlow & Mills (2010:186–187). Detta

innebär att det som uppfattas som rimligt för en grupp kanske inte delas av en annan grupp (Thurlow, 2009:460). Innehållet som sänds ut i en kanal behöver således inte uppfattas likaktigt av samtliga mottagare. Genom att kommunicera olika budskap på olika sätt i en mängd olika kanaler, ökar däremot chansen för att mottagarna ska uppfatta och förstå innehållet. Mängden olika kommunikationskanaler kan på så sätt främja skapandet av önskad mening. I linje med detta beskrivs meningsskapande av Taylor och Van Every (2000) som refereras i Weick m.fl. (2005:416), som ett steg mot att uppnå gemensamt koordinerat handlande. Kommunikationen av hållbarhetsstrategin kan således ändå påstås leda till meningsskapande processer strävan efter att uppnå ett koordinerat handlande inför kommunikationen av hållbarhetsstrategierna.

Avslutningsvis kan den interna hållbarhetskommunikationen förstås som strategisk kommunikation, eftersom strategin genom styrning tydligt framkallar effektivitet. Genom att kommunicera hållbarhetsstrategin och dess budskap genom visuella symboler och indikatorer kopplade till SDG, kan en gemensam känsla inför hållbarhet, grundad i tidigare erfarenheter och kunskaper, skapas hos medarbetarna. Den interna hållbarhetskommunikationen kan därav påstås vara en meningsskapande process eftersom i strategin bidrar till en gemensam förståelse och attityd inför hållbarhetskommunikationen och hållbarhetsstrategin. Vidare kan meningsskapande processer även uppstå i strävan efter att uppnå ett koordinerat handlande. Oavsett perspektiv kan det konstateras att hållbarhet värderas högt och att en gemensam förståelse har implementerats.

6.4 Meningsskapande kulturarbete för social hållbarhet

Gemensamma värderingar genererar välmående och trivsel

Boehringer Ingelheim Living Values (BILIV) beskrivs av respondenterna som ett initiativ som uppstått underifrån i organisationen, för att förbättra och upprätthålla den sociala hållbarheten inom företaget. Initiativet är således ett tydligt exempel på att företaget även på lokal nivå värdesätter hållbarhetsarbete högt. Målet med BILIV är att de anställdas personliga värderingar ska gå samman med företagets värderingar samt att generera välmående och social trivsel på företaget. Vidare kan organisationer som lyckats sammanfoga människors personliga värderingar i kombination med organisationens bästa behjälpas genom en effektiv

och engagerad arbetskraft som är stolta över att bidra med positiva förändringar till samhället (Wharton, 2016:23). Genom intervjuerna har det blivit tydligt att BILIV är något som de anställda tror på och värderar högt. En av förutsättningarna för en framgångsrik organisation är att medarbetarna inom organisationen ska vara genuint intresserade av sitt arbete samt tro på vad de gör och organisationens värderingar (Dahlman & Heide, 2019:79). Värnar företaget om deras medarbetare finns det mycket som tyder på att organisationen kan lyckas med sina strategier (Löhman & Steinholz, 2004:59). BILIV kan därmed tolkas som ett verktyg och en del av den interna hållbarhetsstrategin, som används för att bidra till att företaget lyckas med sina hållbarhetsstrategier. BILIV-arbetet kan även påstås bidra till framgång för företaget.

Ett organisatoriskt styrmedel för social kontroll

Kommunikation kan i många fall reproducera organisationers sociala struktur (Falkheimer, 2014:125). Enligt Larsson U2008:83) kan social kontroll internalisera normer och värden, i linje med teorin för meningsskapande. På så sätt kan organisationer, med hjälp av normer och värden, styra sina medlemmar genom den interna kommunikationen. Enligt respondenterna har BILIV bland annat bidragit till en gemensam samsyn i värderingarna för hur de socialt ska uppföra sig, tala till och behandla varandra. BILIV-arbetet kan således ses som ett organisatoriskt styrmedel för social kontroll för att säkerställa att gemensamma värderingar och intern kultur, kring hur de anställda ska handla, tala och agera, följs och upprätthålls. Ur ett strategiskt organisationsperspektiv motiveras strategisk kommunikation av organisationer som ett verktyg för att genomdriva, förstärka eller förändra organisationens identitet bland anställda och organisationskulturen. Kritiska forskare pekar däremot på att det i praktiken är svårt att visa på ett orsakssamband mellan kommunikationsinsatser och organisationsidentitet. De menar att hela idén om att kultur som något som kan förändras av förvaltningstekniker, är naiv (Falkheimer, 2014:131). Utifrån resultaten från de intervjuade respondenterna skulle jag däremot vilja påstå motsatsen. Företagets BILIV-arbete visar på ett tydligt samband mellan värderingar, normer, kulturella aspekter och intern strategisk kommunikation.

Språk bidrar till meningsskapande av den interna kulturen

Enligt respondenterna fungerar BILIV-arbetet som ett gemensamt språk för de anställda. Nämner någon ordet BILIV lyssnar alla till det. BILIV-arbetet illustrerar således hur sensemaking kan blir rotad i en organisations interna kultur. Taylor och Van Every (2000) som refereras i Weick m.fl. (2005:416) beskriver meningsskapande som ett steg mot att uppnå

gemensamt koordinerat handlande. Genom meningsskapande förverkligas betydelser som i sin tur begränsar identitet och handling (Mills, 2003, i Weick m.fl., 2005:414). Dessa betydelser tar form genom språk och kommunikation, vilket i sin tur formar situationer, organisationer och miljöer (Weick m.fl., 2005:413). Begränsning av identitet och handlande kan således syfta till att meningsskapande begränsar sådant som inte går i linje med företagets vision om kulturen. Exempelvis ojämn och olik behandling av medarbetare i form av språk. Vidare är meningsskapande är något som uppstår på individnivå (Thurlow, 2009:460–461). Samtidigt är det ingen individuell process eftersom den sociala delen är en viktig del av meningsskapandet (Weick, 1995:20–21). Huruvida medarbetarna talar med varandra blir därmed relevant eftersom språket både är en individuell process samt en social interaktion som bidrar påverkar den interna kulturen. Utifrån respondenternas svar kan vi konstatera att BILIV i hög grad bidragit till att medarbetarna kontinuerligt vågar prata öppet med varandra eftersom de har en gemensam grund att stå på. Den sociala verkligheten bland människorna som kommunicerar uppstår och upprätthålls när kommunikationen sker kontinuerligt (Heide m.fl., 2012:33). En gemensam grund och tydliga visioner krävs därmed för att upprätthålla en positiv social verklighet och således även en positiv organisationskultur. Således finns det belägg för att påstå att BILIV som ett arbete för social interaktion och bidragande till den interna kulturen, är en meningsskapande process. Meningsskapande kan därmed ses som en katalysator för förändring, vilket stöds av BILIV:s påverkan på organisationskulturen.

Sammanfattningsvis kan initiativet för BILIV tolkas som ett organisatoriskt verktyg för social kontroll, som kan bidra till att organisationen lyckas kommunicera värderingar, normer och kulturella aspekter på ett framgångsrikt sätt som främjar meningsskapande processer. BILIV-arbetet kan således även påstås bidra till framgång inför organisationens hållbarhetsstrategi.

6.5 Toppstyrning kräver lokala strategiska översättningar

Toppstyrning leder till kontinuitet

Den interna kommunikationsstrategin *OMNI Channel Strategy* byggs ursprungligen upp av Corporate – huvudkontoret i Tyskland, för att sedan transporteras ned genom företagets regioner och respektive länder. Formell kommunikation utgör alla planerade kommunikativa aktiviteter inom en organisation, som bestäms av dess struktur och hierarki. Dessa kan vara

kommunikationsriktningar som är vertikala – som transporteras uppifrån och ned, från exempelvis ledning till medarbetare (Nader m.fl., 2010:51). Corporates interna kommunikationsstrategi kan därmed tydligt betraktas som formell kommunikation. Ett flertal av respondenterna uttryckte att kontinuitet är viktigt eftersom det leder till att kommunikationen uppfattas som trovärdig och transparent. Ett par uttryckte även att de upplever kontinuitet i kommunikationen som kommer från Corporate. Formell kommunikation medför hög relevans för organisationen eftersom kommunikationen blir förutsägbar (Nader m.fl., 2010:52). I och med att den interna kommunikationsstrategin säkerställer att kommunikationen är förutsägbar och kontinuerlig över verksamhetsländerna kan den påstås bidra till hög relevans. Larsson (2008:57) menar i enlighet med detta, att information som förmedlas ska vara saklig och trovärdig samt ha relevans för att skapa en effektiv intern kommunikation. Corporates toppstyrda interna kommunikationsstrategi kan således betraktas som värdefull och relevant, eftersom den medför transparens, kontinuitet och effektivitet i den interna kommunikationen.

Lokala anpassningar är en förutsättning för gemensam förståelse och effektivitet

Ett par av respondenterna uttryckte att det är viktigt att lokalanpassa den interna kommunikationen och det material som kommer från Corporate. Detta för att innehållet ska passa in i den lokala kontexten och således fungera på ett effektivt sätt. Falkheimer (2014:127) menar att det har blivit avgörande för effektiviteten att bygga effektiva informations- och kommunikationssystem, mellan medarbetare och ledning, medarbetare och medarbetare och organisationer och deras intressenter. Vidare skapar välfungerande intern kommunikation möjligheter till effektivt ledarskap och medarbetarskap (Dahlman & Heide, 2019:11). Verksamhetslandet Sverige har, likt övriga länder, möjlighet att lokalanpassa Corporates interna kommunikationsstrategi vilket skapar möjligheter för flexibilitet. Regioner och/eller länder har egna kanaler där de kan förstärka relevanta budskap och på så vis anpassa kommunikationen till den aktuella verksamheten. Möjligheten till lokal flexibilitet kan därmed betraktas som ett strategiskt beslut grundat i främjandet för effektivitet. Vidare är anpassningar centrala för att uppnå effektivitet.

Anpassning till Sverige kan enligt respondenterna även inkludera översättning av kommunikationen till det lokala språket. Översättningen kan både vara verbal, skriftlig eller

visuell. Den interna kommunikationsprocessen är en förutsättning och helt avgörande då den används för att övertyga, motivera, informera samt skapa en gemensam förståelse (Genç, 2017:514). Lokalanpassningar kan således skapa möjligheten till medarbetarnas ökade och gemensamma förståelse av de budskap som sänds ut. Solansky m.fl. (2008:206–208) argumenterar för att gemensamma uppfattningar om riktlinjer är en effektiv styrmetod. För att uppnå denna gemensamma förståelse är kommunikation av central betydelse, som betonas av Levesque m.fl. (2001:135–137). Översättningen illustrerar således även hur företaget prioriterar den interna kommunikationen för att uppnå en gemensam förståelse hos de anställda.

Misslyckad intern kommunikation kan leda till önskat meningsskapande

Ett par respondenter pekade på utmaningen att balansera globala och lokala behov och kontexter i kommunikationen, eftersom det kan vara svårt att applicera samtliga delar av Corporates strategi på den lokala verksamheten. Teorin för meningsskapande betonar att mening skapas i samspel med både organisationens övergripande mål och de individuella medarbetarnas kontexter. Skapandet av mening kan därmed misslyckas eftersom globala och lokala behov inte är samstämmiga. Det som uppfattas som rimligt för en grupp kanske inte delas av en annan grupp (Thurlow, 2009:460). I praktiken kan det innebära att vissa delar av Corporates hållbarhetsstrategi inte går att applicera på företaget i Sverige, och den interna kommunikationen kan därmed bli haltande. Således kan konflikter, förvirring eller bristande samhörighet uppstå som påverkar de anställdas gemensamma uppfattningar. Levesque m.fl. (2001:135–137) menar att för att uppnå en gemensam förståelse är kommunikation av central betydelse. En välstrukturerad och öppen kommunikation kan underlätta skapandet av gemensamma uppfattningar och därmed minska risken för missförstånd och konflikter inom organisationen (Levesque m.fl. 2001:135–137). Den interna kommunikationsprocessen är en förutsättning och helt avgörande i hållbarhetsarbetet och i hållbarhetsstrategierna inom en organisation, då den används för att övertyga, motivera, informera samt skapa en gemensam förståelse (Genç, 2017:515–516). Vidare är spelar ledare en nyckelroll i intern kommunikation (Men, 2014:268). Då ledningen på det svenska kontoret misslyckas med att internt kommunicera hur företaget ska anpassa den globala hållbarhetsstrategin till lokala behov och kontexter kan således förvirring uppstå. Förvirringen kan vidare leda till skapandet av önskad mening hos de anställda.

God kommunikation kan stödja organisationens vision och strategi

Marknadsföringskoordinatören uttryckte i enlighet med detta att det är viktigt att den interna hållbarhetskommunikationen, som ursprungligen kommer från Corporate, skräddarsys för att den på så sätt ska vara kulturellt passande för organisationen. Respondenten uttryckte även att det hade varit värdefullt ifall viss kommunikation i högre utsträckning anpassades till lokala kontexter, exempelvis genom språk. Kultur skapas, visas, uttrycks och återskapas i kommunikation, och engagemang uppstår när människor är nöjda med hur kommunikationen som kommuniceras (Dahlman & Heide, 2019:12–13). För att uppnå ytterligare engagemang och önskad organisationskultur, är det således viktigt att Corporate säkerställer att de anställda är nöjda med kommunikationen. En utmaning för företaget inkluderar därmed behovet av att anpassa globala strategier till lokala förhållanden och kulturella kontexter inom organisationen. Detta för att säkerställa att budskapen i den interna kommunikationen går fram enligt Corporates visioner. Valfungerande intern kommunikation gör även organisationer bättre på att fånga upp medarbetarnas kunskaper (Dahlman & Heide, 2019:11). Således finns det även möjlighet att ytterligare utnyttja de anställdas kunskaper om hållbarhet för att vidare leda företaget mot en mer hållbar verksamhet. Detta även eftersom god kommunikation vidare antas leda till en positiv gemenskap kring organisatoriska kärnvärden, vilket i sin tur stödjer organisationens vision och strategi (Falkheimer, 2014:131).

Kommunicera mera

Ett par av respondenterna ansåg även att det skulle behövas ökad intern kommunikation kring vilka hållbara åtgärder som görs inom de tre blocken: *More Health, More Green, More Potential*. Dels för att öka medvetenheten kring vad företaget globalt sett tar för initiativ för att bidra till hållbarhet i samhället. Dels för att öka medvetenheten kring vad det lokala företaget tar för initiativ för att bidra till hållbarhet. Ökad kommunikation skulle kunna innebära att kommunicera i fler kanaler, genom nya strategier eller i ökad utsträckning. Intern kommunikation länkar samman de olika organisatoriska nivåerna och är nödvändig för att förmedla budskap som når medarbetare (Singh, 2013:22). På vilket sätt och i vilken utsträckning den globala interna kommunikationen sker, är väsentligt för hur medarbetare lokalt uppfattar innehållet. Ytterligare intern kommunikation mellan de organisatoriska nivåerna skulle därav även kunna främja förståelsen för budskapen av den interna hållbarhetsstrategin.

Sammanfattat kan Corporates toppstyrda interna kommunikationsstrategi således betraktas som värdefull, eftersom den medför transparens, kontinuitet och effektivitet inför den interna kommunikationen som sker. Däremot kräver den interna kommunikationsstrategin anpassning och översättning för att säkerställa att innehållet effektivt når dess mottagare och för att undvika oönskat meningsskapande. Översättningsprocesser kan vidare både betraktas som relevanta och rimliga eftersom de kan bidra till en ökad gemensam förståelse samt effektivitet inom organisationen. Möjligheten till lokalanpassningar visar således på en välstrukturerad intern kommunikationsstrategi som prioriteras och värderas högt. Genom att kommunicera mycket kan en organisation utnyttja de anställdas kunskaper, vilket kan stödja organisationens visioner och strategier. Således finns det inget som heter att kommunicera för mycket.

6.6 Sammanfattning

Sammanfattningsvis har företaget en intern kommunikationsstrategi, *OMNI Channel Strategy*, som ursprungligen byggs upp av Corporate, för att sedan transporteras ned genom koncernens regioner och länder. Företaget använder vidare en mängd olika kommunikationskanaler. Dessa kan både vara aktiviteter och digitala-, verbala-, eller visuella kanaler. Strategin innebär att information pushas ut och dras in från olika håll för att nå samtliga medarbetare och säkerställa att de är välinformerade. Genom användningen av en mängd kanaler erkänner organisationen värdet av intern kommunikation. Genom att erkänna värdet av intern kommunikation kan en välfungerande intern kommunikationsstrategi därmed uppstå. Intern kommunikation kan därmed antas värderas högt, både av företaget och dess anställda, i linje Dolphin (2005). Utifrån respondenternas svar kan vi även konstatera att den stora mängden kommunikationskanaler som används uppskattas.

Företaget främjar en *Speak Up Kultur*, där öppen och transparent kommunikation uppmuntras både formellt och informellt. *Speak Up Kulturen*, som är en del av den interna kommunikationsstrategin, kan därmed tolkas som ett formellt och informellt verktyg. Kommunikationen som sker i samband med *Speak Up Kulturen* kan betraktas som formell eftersom utrymmet för planerade och strukturerade kommunikativa aktiviteter finns att tillgå, på grund av den tillhörande visselblåsarkanal. Kommunikationen som sker i samband med *Speak Up Kultur* kan således betraktas som informell, eftersom den kan ske spontant mellan medarbetare och innehålla ämnen som inte nödvändigtvis berör arbetsuppgifterna. *Speak Up*

Kulturen kan därmed betraktas som ett exempel på hur en organisation kan skapa balans i den interna kommunikationen med hjälp av verktyg för formell och informell kommunikation.

Företaget har en intern hållbarhetsstrategi, SD4G, uppdelad i tre block: *More Health, More Green, More Potential*, som även denna byggs upp av Corporate. Organisationens interna kommunikation kring hållbarhetsstrategin kan förstås som strategisk kommunikation, eftersom strategin genom styrning tydligt framkallar effektivitet. Genom att kommunicera hållbarhetsstrategin och dess budskap genom visuella symboler och indikatorer kopplade till SDG, kan en gemensam känsla inför hållbarhet, grundad i tidigare erfarenheter och kunskaper, skapas hos medarbetarna. Den interna hållbarhetskommunikationen kan därav påstås vara en meningsskapande process eftersom i strategin bidrar till en gemensam förståelse och attityd inför hållbarhetskommunikationen och hållbarhetsstrategin. Vidare kan meningsskapande processer även uppstå i strävan efter att uppnå ett koordinerat handlande. Oavsett perspektiv kan det konstateras att hållbarhet värderas högt och att en gemensam förståelse har implementerats.

Boehringer Ingelheim Living Values (BILIV) framhålls även som en del av den interna hållbarhetsstrategin. Initiativet för BILIV tolkas som ett organisatoriskt verktyg för social kontroll, som kan bidra till att organisationen lyckas kommunicera värderingar, normer och kulturella aspekter på ett framgångsrikt sätt som främjar meningsskapande processer. BILIV-arbetet kan således även påstås bidra till framgång inför organisationens hållbarhetsstrategi.

Corporates toppstyrda interna kommunikationsstrategi betraktas som värdefull, eftersom den medför transparens, kontinuitet och effektivitet inför den interna kommunikationen. Lokala anpassningar i strategin kan utifrån respondenternas svar tolkas som viktiga för att möta specifika behov och kulturella skillnader samt göra kommunikationen meningsfull och effektiv. Därav kräver den interna kommunikationsstrategin anpassning och översättning för att säkerställa att innehållet effektivt når dess mottagare och för att undvika oönskat meningsskapande. Lokala översättningar, inklusive språklig anpassning, är exempel på hur strategin anpassas. Möjligheten till lokalanpassningar visar således på en välstrukturerad intern kommunikationsstrategi som prioriteras och värderas högt. Översättningsprocesser kan vidare både betraktas som relevanta och rimliga eftersom de kan bidra till en ökad gemensam förståelse samt effektivitet inom organisationen. Genom att kommunicera mycket kan en

organisation utnyttja de anställdas kunskaper, vilket kan stödja organisationens visioner och strategier.

Utmaningar för företaget inkluderar att balansera globala och lokala behov i kommunikationen samt att säkerställa att budskapen i den globala hållbarhetsstrategin når samtliga nivåer inom organisationen. Detta för att ge en ökad insyn i hur hållbarhetsmålen påverkar det dagliga arbetet. Lokal anpassning och kontinuitet i kommunikationen betonas som viktiga för att undvika missförstånd och skapa en stark företagskultur. Trots detta framstår företaget som en pionjär inom hållbarhetsområdet som ständigt strävar efter att förbättra sitt arbete för en mer hållbar framtid.

7. Slutsats

Syftet med studien är att genom en kvalitativ fallstudie, analysera relationen mellan ett företags interna kommunikation och hållbarhetsstrategier, genom de teoretiska referensramarna för internkommunikation och meningsskapande, på det kommunikativa forskningsfältet. Slutsatsen kommer att presenteras utifrån studiens tre forskningsfrågor för att besvara studiens syfte. Genom att undersöka dessa frågor kan forskningen bidra till en djupare förståelse för hur strategier och verktyg för intern kommunikation formar företagskulturer, skapar mening och underlättar hållbarhetsengagemang inom globala organisationer som Boehringer Ingelheim.

7.1 Hur används intern kommunikation inom organisationen?

För studiens första forskningsfråga ”Hur används intern kommunikation inom organisationen?” visar resultaten på vikten av en holistisk strategi för intern kommunikation, där företaget Boehringer Ingelheim utnyttjar olika verktyg för att främja den interna kommunikationen på olika nivåer inom organisationen. Dessa kan vara genom olika pull- och push-kanaler i form av aktiviteter och digitala-, verbala-, eller visuella kanaler, som verkar i linje med den interna kommunikationsstrategin *OMNI Channel Strategy*. Genom att kommunicera i linje med den interna kommunikationsstrategin säkerställer även organisationen att innehållet når medarbetarna genom samtliga nivåer av organisationen. Den interna kommunikationsstrategin är således ett verktyg som används för att kommunicera inom organisationen. Genom användningen av en mängd kanaler erkänner organisationen värdet av intern kommunikation. Genom att erkänna värdet av intern kommunikation kan en välfungerande intern kommunikationsstrategi därmed uppstå. På så sätt kan vi förstå hur olika kanaler används för att internt förmedla innehåll och främja kommunikationen inom organisationen.

Genom att använda sig av en toppstyrning som bygger på den globala kommunikationsstrategin, skapar företaget kontinuitet och igenkännbarhet i kommunikationen över sina verksamhetsländer. Trots denna centrala styrning erkänns vikten och betydelsen av lokala strategiska översättningar för att anpassa kommunikationen till specifika regioner och länder. De strategiska anpassningarna kan bland annat, innebära

språklig översättning. Översättning och anpassning av toppstyrt innehåll kan således betraktas som ett exempel på hur organisationen använder sig av intern kommunikation. Genom lokala översättningar och anpassningar av företagets toppstyra interna kommunikationsstrategi kan vi således även förstå hur intern kommunikation används för att nå ut med budskap inom organisationen i relation till teorin för intern kommunikation.

Vidare kan *Speak Up Kulturen* även betraktas som ett formellt och informellt kommunikationsverktyg, som används för att uppmuntra till öppenhet och problemhantering inom organisationen. Verktuget exemplifierar hur en organisation kan skapa balans i den interna kommunikationen med hjälp av verktyg för formell och informell kommunikation som styr dess anställda i enlighet med organisationens mål och visioner.

7.2 Hur används intern kommunikation för att förmedla hållbarhetsbudskap inom organisationen?

För studiens andra forskningsfråga ”*Hur används intern kommunikation för att förmedla hållbarhetsbudskap inom organisationen?*” visar resultaten återigen på att utnyttjandet av olika verktyg för att främja den interna kommunikationen används för att förmedla hållbarhetsbudskap. Företaget har en satsning på en intern hållbarhetsstrategi, SD4G, som förtydligas genom de tre blocken *More Health, More Green, More Potential*, och som kommuniceras i enlighet med den interna kommunikationsstrategin. Organisationens interna kommunikation kring hållbarhetsstrategin kan förstås som strategisk kommunikation, eftersom strategin genom styrning tydligt framkallar effektivitet och bidrar till att förmedla hållbarhetsbudskap. Genom att kommunicera hållbarhetsbudskap i linje med den interna kommunikationsstrategin säkerställer organisationen att innehållet når medarbetarna genom samtliga nivåer av organisationen. Den interna kommunikationsstrategin kan således även betraktas som ett verktyg som används för att nå ut med hållbarhetsbudskap.

Initiativet för BILIV, som är en del av den interna hållbarhetsstrategin, kan vidare ses som ett strategiskt verktyg i form av ett organisatoriskt styrmedel, som används för att säkerställa att gemensamma värderingar och intern kultur, kring hur de anställda ska handla, tala och agera, följs och upprätthålls, för social kontroll. BILIV kan därmed betraktas som ett organisatoriskt

verktyg som används för att förmedla hållbarhetsbudskap, samt skapa och upprätthålla social hållbarhet inom organisationen. Genom intern kommunikation av SD4G som sker i linje med *OMNI Channel Strategy* och dess tillhörande strategiska verktyg, som exempelvis BILIV, kan vi därmed förstå hur hållbarhetsbudskap kommuniceras internt inom organisationen.

7.3 Hur används intern kommunikation för att skapa mening och värde kring organisationens hållbarhetsstrategier?

För att besvara studiens tredje forskningsfråga ”*Hur används intern kommunikation för att skapa mening och värde kring organisationens hållbarhetsstrategier?*” kan vi återigen se till den interna hållbarhetsstrategin SD4G. Genom att visuellt sammanlänka SD4G:s tre block *More Health, More Green, More Potential*, till FN:s globala hållbarhetsmål SDG kan tydliga kopplingar formas hos medarbetarna, när dessa kommuniceras. Känslan av igenkänningen kan sedermera leda till att mening skapas i linje med teorin för meningsskapande. Den interna hållbarhetskommunikationen kan således påstås fungera som en katalysator för meningsskapande processer, eftersom strukturen underlättar för medarbetarna att skapa en gemensam mening och förståelse kring företagets budskap värdering och visioner kring hållbarhet.

Samtidigt visar resultaten på att BILIV-arbetet även kan betraktas som medskapare av mening. BILIV-arbetet har blivit som ett gemensamt språk för de anställda. Utifrån respondenternas svar kan vi även konstatera att BILIV i hög grad även bidragit till att medarbetarna vågar prata öppet med varandra eftersom de har en gemensam grund att stå på. Medarbetarnas engagemang i BILIV visar således på vikten av att forma en gemensam förståelse för organisationens och de anställdas värderingar och normer för att skapa en positiv företagskultur. BILIV-arbetet illustrerar således hur meningsskapande kan blir rotad i en organisations interna kultur. Den kulturella förankringen i BILIV-arbetet ger således insikt i hur organisationen skapar och förvaltar mening kring den interna hållbarhetsstrategin. I linje med teorin för meningsskapande kan vi därav förstå initiativet som en meningsskapande process.

Genom att kommunicera hållbarhetsstrategin SD4G i linje med *OMNI Channel Strategy* och dess tillhörande strategiska verktyg, som exempelvis BILIV, skapas en gemensam förståelse för företagets engagemang för hållbarhet och socialt ansvarstagande hos de anställda. Den interna kommunikationsstrategin kan därmed ytterligare betraktas som ett meningsskapande verktyg i processen att kommunicera företagets hållbarhetsstrategi. Vidare illustrerar erkännandet i betydelsen av lokala översättningar av kommunikationen, hur företaget respekterar och integrerar olika kulturella kontexter inom organisationen, genom intern kommunikation. I relation till respondenternas svar kan översättningen till den lokala kontexten leda till att kommunikationen uppfattas som meningsskapande och effektiv. Således kan översättningen även ses som en meningsskapande process i relation till teorin för meningsskapande.

7.4 Framtida utmaningar

Trots framgångarna kan företaget uppfattas stå inför utmaningar i att balansera globala och lokala behov i kommunikationen. Denna utmaning understryker vikten av att anpassa strategier och verktyg för att lämpas till olika kulturella och geografiska kontexter. För att ytterligare förbättra processen det därmed viktigt att fortsätta ge gehör för medarbetarnas behov, och anpassa den interna kommunikationen för att säkerställa en meningsfull och effektiv integration av hållbarhetsstrategin. Trots detta visar studien tydligt att företaget uppfattar den interna kommunikationen som central för att skapa och upprätthålla en gemensam förståelse och företagskultur. Sammanfattningsvis visar studien därmed på hur strategiskt anpassad och implementerad intern kommunikation, spelar en kritisk roll för att skapa mening, kontinuitet och en positiv företagskultur inom en global organisation som Boehringer Ingelheim.

8. Vidare forskning

Avsnittet avser förslag på olika infallsvinklar som kan vägleda andra forskare och/eller akademiker, för vidare forskning på området. Genom att vidare utforska potentiella framtida perspektiv skapas en möjlighet för att ge inspiration och riktlinjer, till de som vill fördjupa sig inom fältet.

Genom att identifiera och analysera organisatoriska utmaningar genom vetenskapliga teorier på området, kan det skapas insikter i möjligheter för framtida forskning. Detta för att fördjupa befintliga teoretiska kunskaper, samt bidra till den fortsatta utvecklingen av effektiv och meningsskapande intern kommunikation inom globala organisationer.

En intressant riktning för framtida forskning skulle kunna vara att närmare undersöka hur globala organisationer kan navigera genom utmaningarna med att upprätthålla en balanserad intern kommunikationsstrategi. Exempelvis genom att undersöka hur andra globala organisationer hanterar liknande frågor som denna studie ifrågasatt, för att upprätthålla en sammanhängande och meningsfull intern kommunikation över olika geografiska platser.

Med tanke på studiens begränsningar, exempelvis i och med generaliserbarheten genom urval, skulle det även vara värdefullt att genomföra liknande forskning men med ett större och bredare respondenturval. Detta för att ge en mer dynamisk förståelse i den interna kommunikationens inverkan och betydelse, utifrån meningsskapande teorier.

En annan potentiell forskningsmöjlighet är att fördjupa förståelsen för hur översättning och anpassning av kommunikationen för lokala behov påverkar medarbetarnas uppfattning och engagemang. Detta skulle kunna inkludera en analys av hur olika organisationskulturella värderingar och kontexter påverkar tolkningen av interna budskap och hur detta i sin tur påverkar företagets övergripande mål och värderingar, exempelvis i förhållande till hållbarhet. Att förstå hur organisationer skapar och underhåller en organisationskultur präglad av öppenhet och problemhantering kan vara avgörande för att främja hållbarhet och socialt ansvarstagande.

Sammanfattningsvis pekar denna studie på möjligheter till vidare intressanta och relevanta forskningsområden, inom internkommunikation och hållbarhet. Dessa kan både kan forma och förbättra, samt bidra till ytterligare framtida strategier och praxis på området.

9. Referenslista

- Aarti, K., Aakanksha, K. & Garg, R. (2013). Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. *International Journal of Business Insights and Transformation*. 6(2). 46–52.
<https://www.researchgate.net/publication/260132642>
- Barendsen, W., Muß, A., & Silviu, G. (2021). Exploring team members' perceptions of internal sustainability communication in sustainable project management. *Project Leadership and Society*, 2, 1-13.
- Bergström, G & Boréus, K (red.) (2012). *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. 3., [utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Boehringer Ingelheim. (2022). *Års- och hållbarhetsredovisning, 2022*. Hämtad 2023-11-20
<https://annualreport.boehringer-ingelheim.com/2022/>
- Boehringer Ingelheim. (2023) Officiell hemsida. Hämtad 2023-11-20
<https://www.boehringer-ingelheim.com/>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), s. 77–101.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. 3:e uppl. New York: Oxford University Press Inc.
- Bryman, A (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber.
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3:e uppl. Stockholm: Liber.

- Dahlman, S. & Heide, M. *Strategisk Intern Kommunikation: Led Organisationer Med Kommunikation*. Första Upplagan ed. 2019. Print.
- Dolphin, R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, vol. 11, s. 171-190.
- Ekström, M & Johansson, B. (2019). *Metoder i medie- och kommunikationsvetenskap* (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Epstein M.J. & Buhovac, A.R. (2014). *Making Sustainability Work (2nd edition)*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A.E. & Wängnerud, L. (2017). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (Femte upplagan). Stockholm: Wolters Kluwer.
- Falkheimer, J. (2014). The Power of Strategic Communication for Organizational Development. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(2/3), 124-133.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: En bok om organisationers relationer*. Studentlitteratur AB.
- Genc, R. (2017). The importance of Communication in Sustainability & Sustainable strategies. *Procedia Manufacturing*. 8(2017) 511-516.
- Gioia, D.A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, vol. 12, s. 433-448.

Helms Mills, J., Thurlow, A. & Mills, A.J. (2010). Making sense of sensemaking: The critical sensemaking approach. *Qualitative research in organizations and management*, vol. 5, s.182- 195.

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005) *Kommunikation & organisation*, Liber, Kristianstad

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation I organisationer*. Stockholm: Liber.

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2., [rev. och utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Huebei, C. (2022). Entrepreneurship-driven organizational transformation for sustainability: A sensemaking lens. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 240–256.

Nader, Kandlousi & Anees, Ali & Abdollahi, Anahita. (2010). Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The *Role of the Formal and Informal Communication*. *International Journal of Business and Management*, vol 5, s. 51-61.

Nationalencyklopedin. (2014). *Social kontroll*. Hämtad 2023-12-12 från:
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/social-kontroll>

Kong, E. (2008). The development of strategic management in the non-profit context: intellectual capital in social service non-profit organizations. *International journal of management reviews*, vol. 10, s. 281-299.

Kreps, G.L. (1990). *Organizational communication: theory and practice*. Longman, New York.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (Tredje [reviderade] upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Annals*, vol. 8, s. 57-125.

Men, L.R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, vol. 28, s. 264-284.

Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Levesque, L.L., Wilson, J.M. & Wholey, D.R. (2001). Cognitive divergence and shared mental models in software development project teams. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, s. 135-144.

Löhman, O. & Steinholz, D. (2004). *Det ansvarsfulla företaget - Corporate Social Responsibility i praktiken*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Morsing, M. (2006). Strategic CSR Communication, 29. Telling others how good you are. I J, Jonker, J och the Witte, M. (Eds.). *Management Models for Corporate Social Responsibility* (s. 238-246). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB

Regeringskansliet, Utrikesdepartementet (2014). *Strategiska tender I ett globalt perspektiv 2015: en annan värld?* Hämtad 2023-10-17 från <https://www.regeringen.se/contentassets/cb06e1fb555a4c22bc6ec7dbf9449cdd/s-trategiska-trender-i-globalt-perspektiv---2025-en-helt-annan-varld>

Regeringskansliet. (2023). *Agenda 2023 för hållbar utveckling*. Hämtad 2023-12-08 från <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/>

Schultz, F., & Wehmeier, S. (2010). Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. *Corporate Communications*, 15(1), 9–29.
doi:<https://doi.org/10.1108/13563281011016813>

Smerek, R. (2010). Sensemaking and sensegiving: an exploratory study of the simultaneous "being and learning" of new college and university presidents. *Journal of leadership & organizational studies*, vol. 18, s. 80-94.

Signh, A. (2013). *Achieving sustainability through internal communication and soft skills*. The IUP journal soft skill 7(1)379-372.

Solansky, S.T., Duchon, D., Plowman, D.A. & Martínez, P.G. (2008). On the same page: The value of paid and volunteer leaders sharing mental models in churches. *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 19, s. 203-219.

Sveningsson, M., Lövheim, M. & Bergquist, M. *Att fånga nätet [Elektronisk resurs] kvalitativa metoder för Internetforskning*. Lund: Studentlitteratur.

Sjöqvist, L., Wahlberg, B., Johnasson, S & Wallrup, L. (1990) *Strategisk affärskommunikation*. Malmö: Författarna

Thurlow, A. & Mills, J.H. (2009). Change, talk and sensemaking. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 22, s. 459-479.

United Nations (u.å.). Hämtad 2023-12-11 från <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

United Nations global compact (u.å.). Hämtad 2023-10-17 från <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/sustainable-development>

Urbancová H, Vrabcová P, Pacáková Z, Janků Š (2023). *Top-down internal communication and its importance for the sustainability of agricultural organizations from the*

perspective of Tomas Bata's management philosophy. 18(9).
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291087>

Uren, V., Buckingham Shum, S., Bachler, M. & Li, G. (2006). Sensemaking tools for understanding research literatures: Design, implementation and user evaluation. *International Journal of Human - Computer Studies*, vol. 64, s. 420–445.

Uusi-Rauva, C., & Nurkka, J. (2010). Effective internal environment-related communication: An employee perspective. *Corporate Communications*, 15(3), 299–314. doi:
<https://doi.org/10.1108/13563281011068140>

Vetenskapsrådet, (2002). Forskningsetiska principer. Hämtad 2023-12-08 från
<https://www.vr.se/uppdrag/etik.html>

Vuuren, M.v., Menno D.T. de Jong & Seydel, E.R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 12, s. 116-128.

Vuuren, M.v. & Elving, W.J.L. (2008). Communication, sensemaking and change as a chord of three strands. *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 13, s. 349-359.

Wang, R., & Huang, Y. (2018). Communicating corporate social responsibility (CSR) on social media: How do message source and types of CSR messages influence stakeholders' perceptions? *Corporate Communications*, 23(3), 326–341. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2017-0067>

Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in organizations*. Sage: Thousand Oaks, California.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005) Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, vol. 16, s. 409-421.

Welch, M. & Jackson, P.R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 12, s. 177-198.

Knowledge at Wharton. (2016) *How Companies Can Tap Sustainability to Motivate Staff*. Hämtad 2023-12-12 från <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/how-companies-tap-sustainability-to-motivate-staff/>

White, C., Vanc, A. & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, vol. 22, s. 65-84.

Bilaga 1. Intervjuguide

Sändare och budskap – Vad är sändarens motivation, motiv och budskap?

1. Har företaget en intern kommunikationsstrategi?
 - Vad är det för kommunikationsstrategi?
 - Kan du visa och berätta om den?
 - Hur tänkte ni när denna arbetades fram?
 - Hur kommuniceras denna internt på företaget?
 - Vilken roll spelar den i att uppnå era övergripande mål?
 - Mäts effektiviteten av er interna kommunikationsstrategi? I så fall, hur och finns det specifika nyckelindikatorer som ni fokuserar på?
 - Finns det skillnader mellan kommunikationsstrategier länderna emellan där företaget är verksamt?
 - I så fall, vad är det för skillnader?
 - Finns det problem med dessa skillnader?
 - Hur hanterar ni utmaningar/hinder i er internkommunikation? Hur kan ni lära er av dessa?

2. Arbetar företaget med hållbarhet som en kommunikationsfråga?
 - Hur kommunicerar ni kring hållbarhet internt till medarbetarna?
 - Har företaget hållbarhetsstrategier?
 - Vad är det för hållbarhetsstrategier?
 - Kan du visa och berätta om dem?
 - Hur tänkte ni när dessa arbetades fram?
 - Hur länge har ni arbetat med dessa?
 - Finns det någon eller några ansvariga? I så fall, vilka och vad gör de rent praktiskt?
 - Anser du att hållbarhetsarbetet tillför mening och värde för företaget ur ett kommunikationsperspektiv?
 - Mäter företaget effekterna av den interna hållbarhetskommunikationen? I så fall, hur?
 - Vilka är de främsta budskapen i hållbarhetskommunikationen?
 - Skiljer sig dessa budskap länderna emellan där företaget är verksamt?

- Involveras medarbetarna i utvecklingen och förbättringen av er hållbarhetsstrategi ur ett kommunikativt perspektiv? I så fall, hur?
- Har ni stött på utmaningar/problem i er interna hållbarhetskommunikation och hur har ni i så fall hanterat det kommunikationsmässigt?

Kanal – Hur överförs budskapet mellan medarbetare?

1. Använder ni olika kanaler för att nå medarbetarna på företaget?

- I så fall, vilka kanaler/plattformar använder ni?
 - Hur stöder dessa kanaler olika typer av budskap genom kommunikation och informationsspridning?
- Hur väljer ni vilka kanaler som är lämpliga för olika typer av meddelanden och målgrupper på företaget?
- Anpassar ni kommunikationen för att passa olika kanaler/plattformar?
 - I så fall, hur säkerställer ni detta i enlighet med era budskap?

2. Kommunieras företagets hållbarhetsstrategier internt genom dessa kanaler?

- Vilka kanaler/plattformar används för att förmedla den interna hållbarhetskommunikationen?
- Hur säkerställer ni att meddelandena når och förstås av medarbetarna?
- Anser du att kommunikationen är tydlig eller finns det utmaningar/problem?
- Hur väljer ni vilka kanaler/plattformar som är lämpliga för hållbarhetskommunikationen på företaget?
- Involveras medarbetarna i hållbarhetskommunikationen genom olika kanaler för att skapa delaktighet och engagemang?
 - Görs det vissa aktiviteter (ex. workshops, policys, dokument, osv)? I så fall hur och varför? Hur tänker ni kring detta?
- Finns det särskilda utmaningar/problem med av att vara ett globalt företag när det kommer till att kommunicera den interna hållbarhetskommunikationen genom kanaler/plattformar?
 - I så fall, vad är det för problem och hur hanterar ni dessa?

Bilaga 2. Samtyckesblankett

Samtycke för deltagande i studien

Medgivande

Jag bekräftar härmed att jag har tagit del av skriftlig och muntlig information om studien och accepterar att delta. Jag har fått möjlighet att ställa frågor om studien.

Jag bekräftar härmed att samtalen kommer att spelas in.

Jag har fått information om att de uppgifter som samlas in om mig kommer att behandlas konfidentiellt, på ett sådant sätt att min identitet inte kommer att avslöjas för obehöriga.

Jag är medveten om att min medverkan är helt frivillig och att jag när som helst och utan närmare förklaring kan avbryta mitt deltagande.

Ort och datum _____

Förnamn och efternamn _____

Adress _____

Telefonnummer _____

Namnsteckning _____