Örebro universitet
Handelshögskolan
Företagsekonomi, avancerad nivå, självständigt arbete, 30 hp
Handledare: Lovisa Näslund
Examinator: Hans Björkman
VT2015/2015-05-29

Intern uppfattning av extern kommunikation

- En kvalitativ studie gällande organisationers autenticitet

Författare:
Erik Francke, 921019
Johan Mindelius, 900419

Abstract
This study analyses the relations between an organisation's external corporate social responsibility (hereafter, CSR), and its own view on the matter. The study also examines how the co-workers of an organisation comprehend the organisation's external communication regarding CSR.

The organisation this study concentrates on, is Länsförsäkringar Bergslagen, which is a financial institution whose business-practice relates to insurance and banking. The question of the research, is to study the differences between external communication and the internal view regarding CSR, and what factors have lead to this relation.

The study is a qualitative research, and with the assistance of interviews, where people working at Länsförsäkringar Bergslagen have been selected, have been carried out.

The concluding results of this study show that the board will prioritize the areas of highest measurability, when it comes to examining which organisational goals that are the most relevant.

Keywords
Autenticitet, Företagsekonomi, Internal perception, Management, CSR, Organisation, External communication, Authenticity, Institutionell teori, Stakeholder theory, Legitimacy

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Lovisa Näslund som gett oss värdefull handledning under arbetets gång.

Vi vill även tacka Länsförsäkringar Bergslagen som tog sig tid att medverka i våra intervjuer.

Örebro, 2015-05-29

Erik Francke

Johan Mindelius

Innehållsförteckning

1. Inledning ... 1
1.1 Bakgrund och problemformulering ... 1
1.2 Syfte ... 3
1.3 Frågeställning ... 3
1.4 Bidrag ... 3
1.5 Studiens tillvägagångssätt ... 5
2. Teoretisk referensram ... 6
2.1 Corporate Social Responsibility ... 6
2.2 Autenticitet ... 7
2.3 Institutionell teori ... 8
2.4 Legitimitet ... 9
2.5 Intressentteorin ... 12
2.6 Sammanfattning ... 13
3. Metod ... 14
3.1 Undersökningens upplägg ... 14
3.2 Urval och avgränsning ... 15
3.3 Tillvägagångssätt ... 17
3.4 Intervjuerna ... 19
3.5 Etik ... 20
3.6 Tillförlitlighet i studien ... 21
3.7 Analysmetod ... 21
3.8 Metodreflektion ... 22
4. Empiri ... 23
4.1 Beskrivning av Länsförsäkringar Bergslagen ... 23
4.2 Presentation av empiri ... 23
4.2.1 Organisationens uppmaning till medarbetarna för att värna om miljön ... 24
4.2.2 Organisationens ansvar för omvärlden ... 25
4.2.3 Organisationens åtgärder för att koppla miljövänlighet till sina försäkringar ... 26
4.2.4 Medarbetarnas engagemang hos kunden ... 27
5. Analys ... 29
5.1 Olika uppfattningar ... 29
5.2 Bakomliggande orsaker till intervjupersonernas uppfattning om temana ... 33
5.2.1 Organisationens uppmaningar angående miljön ... 33

5.2.2 Kopplingen mellan miljövänlighet och försäkringar 34
5.2.3 Länsförsäkringar Bergslagens ansvar för omvärlden 35
5.2.4 Medarbetarnas engagemang hos kunderna..... 36
5.3 Reflektioner 37
6. Slutsats 40
6.1 Studiens bidrag, förslag till vidare forskning och råd till praktiker 41
Källförteckning 43
Appendix: 50
Bilaga 1 50

1. Inledning

1.1 Bakgrund och problemformulering

På senare tid har det blivit allt viktigare för organisationer att framhäva sitt etiska och hållbara förhållningssätt som en konkurrensfördel(Finch, 2006). CSR, corporate social responsibility som begrepp är idag såpass utbrett och förekommande att ett flertal europeiska regeringar starkt råder företag och organisationer att formulera och uttrycka CSR-mässiga mål och visioner(Nielsen & Thomsen, 2007). CSR kan innebära allt ifrån samhällsengagemang till en etisk behandling av organisationens medarbetare, således är det ett vitt begrepp som kan behandla flera olika aspekter(Kitchin, 2003; Lantos, 2001). CSR tillämpas av organisationer för att förbättra samhällets välbefinnande eller livskvaliteten för befolkningen och för att anpassa sig efter samhällets krav på vad som anses vara rätt och fel(Carroll, 1991). Det finns även andra synsätt och definitioner av CSR som påvisar att CSR är en typ av aktivitet som utförs för organisationens intressenters skull inom områdena; miljö, etik och social verksamhet, som i sin tur sedan ska generera vinst för organisationen(Vaaland, Heide & Grønhaug, 2008).

CSR har på senare tid uppmärksammats som en av de viktigaste faktorerna för att kunna definiera en organisations varumärke(Worcester, 2009). Ett starkt varumärke kan öka organisationens komparativa fördelar i form av exempelvis konkurrenskraft eller ett ökat marknadsvärde(Balmer, 2009; Arendt & Brettel, 2010). Det kan då tänkas att organisationer endast ägnar sig åt CSR-mässiga aktiviteter enbart för att få konkurrensfördelar. Detta har lett till att intressenter till olika organisationer har börjat ifrågasätta vilka bakomliggande orsaker som faktiskt finns till att organisationer väljer att lägga så mycket resurser på CSR-mässiga aktiviteter(Vlachos, Tsamakos, Vrechopoulos & Avramidis, 2009). Brunsson (1990, B) menar även att organisationer som inte ägnar sig åt CSR-mässiga aktiviteter kan utsättas för kritik från allmänheten i större utsträckning än de fördelar som engagemang i CSR skulle innebära för organisationen. Alltså betyder detta att det är negativt för organisationen att inte ägna sig åt CSR-mässiga aktiviteter, vilket skiljer sig från en mängd andra artiklar som snarare fokuserar på de positiva effekterna med att engagera sig i CSR-mässiga aktiviteter. Tidigare redogjordes det alltså för varför det är positivt för organisationer att ägna sig åt CSR-mässiga aktiviteter samtidigt som det nu redogjordes för varför det är negativt att inte ägna sig åt CSR-mässiga aktiviteter. Ifrågasättande av de bakomliggande motiven till CSR är även något som

Maignan & Ralston (2002) menar på är ett förekommande fenomen, som kan komma att påverka organisationers trovärdighet gentemot allmänheten. Ett exempel på ett sådant motiv skulle kunna vara att organisationen, genom att använda sig av olika CSR-mässiga budskap skapar en gemensam värdegrund för medarbetarna vilket ökar deras motivation och lojalitet gentemot organisationen(Birkinshaw, Foss & Lindenberg 2014; Dhanesh, 2012).

Sharp & Zaidman (2010) menar däremot att motiven till CSR-mässiga budskap är kopplat till förbättrade relationer med affärspartners och att det i slutändan leder till ekonomiska förtjänster. Banerjee & Mandal (2014) menar även de att CSR-mässiga aktiviteter som organisationen ägnar sig åt, positivt korrelerar med monetära vinster. Gössling & Vocht (2007) menar att CSR är något som organisationer behöver ägna sig åt för att möta samhällets krav på den egna verksamheten. Därmed är det inte säkert att organisationer alltid agerar utefter den anledning som av många kan anses vara etiskt korrekt, det vill säga att skapa ett socialt mervärde för omvärlden(Luo & Bhattacharya, 2006). De här bakomliggande motiven skulle kunna tänkas vara förklaringar till att organisationer väljer att ägna sig åt CSR-mässiga aktiviteter.

Med det här i åtanke kan man ställa sig frågan, är det bara tomma löften som man formulerar externt mot kunder, aktieägare och andra intressenter eller finns det ett autentiskt intresse inom organisationen att faktiskt arbeta med dessa frågor? Gioia, Schultz & Corley (2000) visar på att det finns skillnader i hur man i en organisation identifierar sig, skillnader mellan hur man vill vara och hur man anser att man är. Detta skulle kunna innebära att ledningen och medarbetarna i en organisation har olika uppfattningar kring hur man arbetar med CSR inom organisationen, och att det då kan finnas en skillnad i hur organisationen kommunicerar sina CSR-mässiga aktiviteter externt och hur man faktiskt arbetar med dessa aktiviteter internt.

Hur medarbetaren identifierar sig med organisationen och dess mål och värderingar, och därigenom också de CSR-mässiga budskapen, är i sin tur beroende av den kommunikation som ledningen förmedlar(Smidts, Pruyn & Riel, 2001). Idag använder många organisationer sig av årsredovisningar och annat offentligt material såsom exempelvis hållbarhetsredovisningar som kommuniceras mot externa intressenter för att förmedla CSR-mässiga budskap till marknaden och allmänheten. Årsredovisningarna kan således användas som marknadsföring och för att framhäva den egna organisationens förträfflighet gällande etik och moral(Carol, 2001; Ditlevsen, 2012).

Kommunikation på det här sättet kan också förmedlas i syfte att motivera de anställda, och det blir då av vikt för organisationen att den här kommunikationen sker på ett så effektivt sätt som möjligt(Bharadwaj, 2014). Å andra sidan så behöver inte de signaler och den kommunikation som organisationen förmedlar utåt mot externa intressenter överensstämma med det som organisationen förmedlar internt till sina medarbetare(Brunsson, 1990, B). Organisationer kan till och med medvetet förmedla sig genom olikartad kommunikation beroende på om denna är menad för internt eller externt bruk, vilket således innebär att organisationer medvetet kommunicerar olikartat till olika intressenter.(Brunsson, 1990, B) Organisationer är inte en enhetlig beståndsdel, utan består av individer med olika åsikter och intressen. Lika lite är de olika intressenternas krav på organisationen helt likartade, och organisationens kommunikation och budskap skiljer sig därför för att kunna tillfredsställa olika interna och externa intressenter. Det är således intressant att undersöka hur autentiskt det som förmedlas externt faktiskt är i förhållande till det som förmedlas internt.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att bidra med ökad förståelse kring hur relationen mellan organisationens interna uppfattning av den externa kommunikationen gällande CSR ser ut.

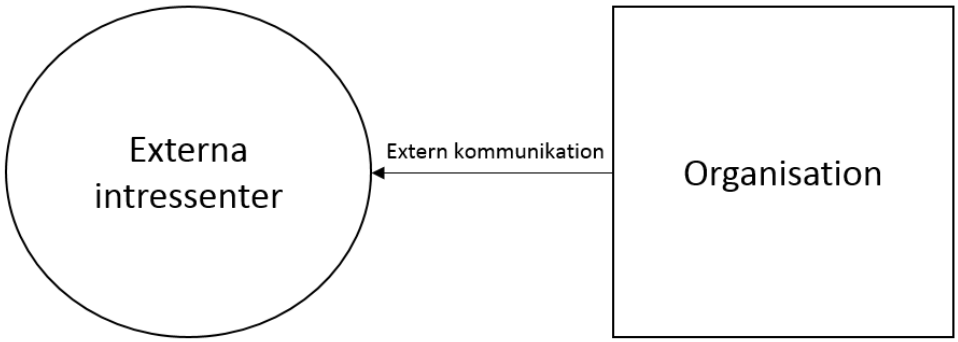
1.3 Frågeställning

Hur förhåller sig medarbetarnas uppfattning av arbetet med de CSR-mässiga aktiviteterna till det som organisationen förmedlar externt, och vad beror detta på?

1.4 Bidrag

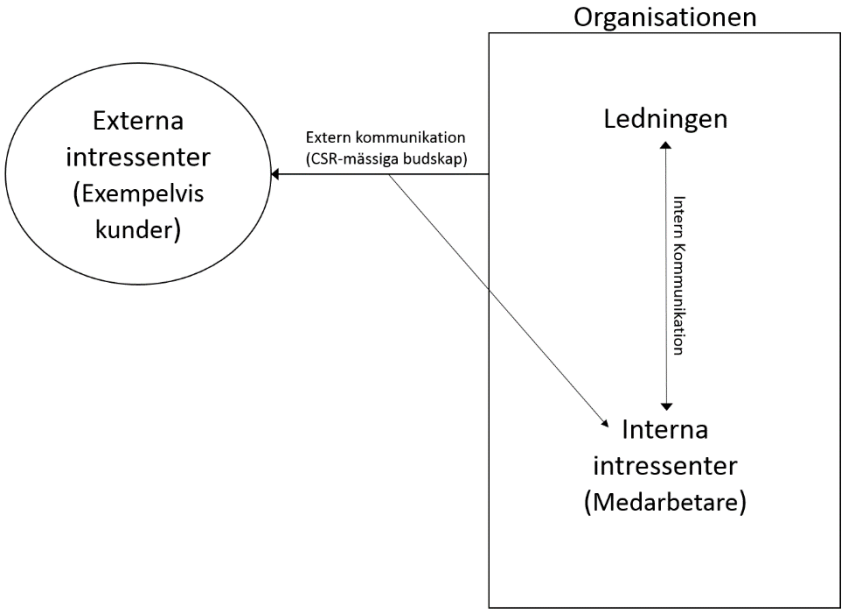
Ljungdahl (1999) skriver “hittills har dock inga empiriska studier publicerats som uttryckligen har försökt spåra en medveten tillämpning av dylika strategier i företagen”. Med medveten tillämpning av dylika strategier avser alltså Ljungdahl (1999) det interna engagemanget i organisationens samhällsansvar. Vi menar alltså på att det finns en kunskapslucka i forskningen som har publicerats kring CSR, då det tidigare inte undersökts hur välförankrade organisationers CSR-mässiga budskap är hos organisationens medarbetare. Därför anser vi det vara intressant att se hur organisationens kommunikation gällande CSR skiljer sig åt mellan olika intressenter internt och externt för att på så sätt utreda hur autentiskt organisationens CSR-mässiga arbete är.

Även Dhanesh (2012) styrker det här påståendet och uttrycker det som att tidigare forskning enbart berört hur externa intressenter påverkas av organisationers CSR-mässiga budskap samtidigt som det funnits ett obefintligt fokus på hur de interna intressenterna påverkas av dessa.



Modell 1 (Egen illustration över tidigare forskning)

Både Ljungdahl (1999) och Dhanesh (2012) menar alltså på att tidigare forskning enbart tagit hänsyn till hur externa intressenter uppfattar och påverkas av CSR-mässiga budskap. Modellen ovan illustrerar vilket fokus som tidigare studier haft i ämnet.



Modell 2 (Egen illustration över denna studies undersökningsområde)

I denna studie har dock ett annat fokus inom samma område undersökts. Detta då relationen mellan organisationens externa kommunikation och den interna uppfattningen av den externa kommunikationen har undersökts. Eftersom både Ljungdahl (1999) och Dhanesh (2012)

menar på att forskningen inom detta område är bristfällig så ser vi här en tydlig kunskapslucka, och det är här undersökningens empiriska bidrag framkommer. Modellen ovan illustrerar det fokus som denna studie kommer att ha i området. Pilen som länkar samman organisationen och de externa intressenterna är den externa och officiella kommunikationen som organisationen förmedlar externt. Pilen som visar den interna kommunikationen avser kommunikation inom organisationen som sker mellan ledning och interna intressenter gällande utformning och förmedling av de CSR-mässiga aktiviteterna. Pilen mellan de interna intressenterna och den externa CSR-mässiga kommunikationen visar relationen mellan dessa. Alltså illustrerar pilen mellan de interna intressenterna och den externa kommunikationen vad denna studie undersöker.

1.5 Studiens tillvägagångssätt

Detta är en kvalitativ studie som kommer att genomföras genom att granska det material som erhållits genom semi-strukturerade intervjuer.

2. Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen kommer att presentera, redogöra för och koppla samman de olika teorierna som kommer att användas som analysverktyg i den här studien. De teorier som kommer att presenteras är teorier om CSR, autenticitet, institutionell teori, teori om legitimitet och intressentteori. Dessa teorier presenteras av olika anledningar men är alla sammankopplade till undersökningsområdet. Avsnittet om CSR används för att underlätta för läsaren att förstå begreppet och vad det innebär, för att på detta sätt enklare förstå undersökningens syfte. Avsnittet om CSR är nära kopplat till teori om legitimitet och autenticitet på det sättet att teorierna menar att legitimitet och autenticitet kan erhållas genom att ägna sig åt CSR-mässiga aktiviteter. Avsnitten om legitimitet och autenticitet avser således att ge en ökad förståelse över varför organisationer använder sig av CSR och vilka konsekvenser det kan få. Nära kopplat till legitimitet är intressentteorin, då det framgår vara som så att organisationer kan ägna sig åt CSR-mässiga aktiviteter för att vinna legitimitet från samhället, och därigenom tillfredsställa sina intressenter. Av denna anledning har avsnittet om intressentteorin tagits hänsyn till. Institutionell teori har använts då det ligger till grund för teori om legitimitet och intressentteori. Institutionell teori har alltså legat som en utgångspunkt för vilken världssyn vi som undersökare haft i undersökningen, och av denna anledning ansågs det vara relevant att läsaren får ta del av denna världssyn för att förstå sammanhanget i de olika resonemang som senare kommer att föras.

2.1 Corporate Social Responsibility

CSR som begrepp är en konstruktion som uppkommit av att individer ifrågasatt organisationers olika handlingar och uppmanat organisationerna att ta ansvar för omvärlden som de verkar inom. CSR har därefter blivit en egen industri där det bland annat finns heltidsanställda som enbart arbetar med frågor gällande CSR. Därmed är det idag mer regel än undantag för organisationer att lägga energi och resurser på CSR. Detta då samhället förväntar sig att organisationer ska ha ett etiskt förhållningssätt och beteendemönster som positivt inverkar på hur de påverkar omvärlden. Denna förväntan är något som organisationer tillgodoser genom att ägna sig åt samhällsansvar, det vi benämner som CSR. Organisationer kan ägna sig åt CSR-mässiga aktiviteter genom att ta samhällsansvar inom sociala, ekonomiska och etiska områden.(Lantos, 2001) Detta samhällsansvar kan sedan resultera i ökad legitimitet från samhället vilket i sin tur kan leda till ökade resultat.(Sharp & Zaidman, 2010) Just denna koppling mellan CSR och förbättrade resultat har fått delar av samhället att

börja ifrågasätta de bakomliggande motiven med CSR, och varför organisationer väljer att lägga så mycket pengar på detta.(Vlachos et al. 2009) En del menar till och med att incitamenten till det CSR-mässiga arbetet snarare präglas av en jakt på legitimitet, än att det skulle vara ett genuint ansvarstagande från organisationens sida som är drivkraften(Sachs & Maurer, 2009). Samtidigt menar Brunsson (1990, A) att CSR-mässiga aktiviteter snarare bör ses som ett krav för organisationer att ägna sig åt för att undslippa kritik från samhället, vilket i sin tur kan leda till minskad legitimitet och erkännande från samhället. För att organisationers CSR-mässiga aktiviteter ska resultera i legitimitet från samhället snarare än ifrågasättande av de bakomliggande motiven, krävs det således att organisationens CSR-mässiga aktiviteter uppfattas som autentiska. För att upplysa samhället om att organisationen ägnar sig åt dessa CSR-mässiga aktiviteter och därmed skapa legitimitet, så är det nödvändigt för organisationen att även kunna uppvisa detta för samhället. Detta kan genomföras genom att organisationen förmedlar att de ägnar sig åt CSR-mässiga aktiviteter både internt och externt(Nielsen & Thomsen, 2007). I den här studien har antagandet gjorts att organisationen tillsammans med sina medarbetare har en löpande kommunikation gällande det samhällsansvar som organisationen utför. Skulle det vara så att medarbetarna inom organisationen inte uppfattar organisationens externt påstådda CSR-mässiga budskap så skulle det kunna vara så att detta enbart är något som organisationen säger sig göra utan att faktiskt göra det. Den här studien baseras på den definition av CSR som menar på att de olika aspekterna av CSR som finns är de ekonomiska, sociala och miljömässiga.(Dahlsrud, 2008)

2.2 Autenticitet

Den här delen av den teoretiska referensramen kommer att redogöra för varför det är viktigt att en organisations olika handlingar upplevs som autentiska. Autenticitet kan inom företagsekonomi definieras som att en organisation i sina uttryckta värderingar är genuina eller äkta i förhållande till vad man faktiskt gör. Med andra ord innebär autenticitet att det organisationen säger sig göra och vad organisationen faktiskt gör har en viss grad av överensstämmelse sinsemellan(Warren, 2013). Vidare kan man uttrycka det som att om individen känner att den delar och är enhetlig i de värderingar som dennes sociala kontext har och att detta gäller för samtliga individer i kontexten, så är gruppen och kontexten som individerna befinner sig inom autentisk(Edwards, 2010).

Det är relevant för en organisation att ha ett enhetligt tänk och en gemensam vision att sträva emot, detta för att uppnå bättre resultat(Staren & Eckes, 2013; Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990). Med en högre autenticitet finns alltså bättre förutsättningar för högre resultat och bättre prestationer. Det här kan relateras till att det under dessa förutsättningar även bör vara viktigt för organisationen att upplevas som autentisk i sin CSR-mässiga kommunikation för att kunna optimera effekterna av dessa, vilket exempelvis kan vara ökade intäkter. Uppfattningen av autenticitet i organisationens CSR-mässiga aktiviteter har på det sättet att göra med till vilken grad av överensstämmelse i de uppfattningar och visioner som finns inom organisationen.

2.3 Institutionell teori

Den institutionella teorin visar på vilken världssyn som appliceras i studien, och kommer också fungera som ett analysverktyg i analysen. Den institutionella teorin bygger på att organisationer kommer att följa formella och informella regler samt normer som samhället upprättar, snarare än att alltid föredra ett rationellt, vinstmaximerande handlingsmönster. Samhället påverkar således organisationer, som ses som den lägsta påverkbara beståndsdelen i systemet, att dela särskilda värderingar. Man kan säga att organisationer försöker möta institutionella krav för att vinna legitimitet från samhället.(Eriksson-Zetterquist, 2009)

Försök till att erhålla legitimitet kan alltså göras både från den egna organisationen men även från organisationer tillsammans, från ett så kallat organisationsfält(DiMaggio & Powell, 1983). Meyer & Rowan (1977) och DiMaggio & Powell (1983) vidareutvecklade således den institutionella teorin och menade på att organisatoriska strukturer och processer existerar över och mellan organisationsgränserna, vilket innebär att organisationer kan samverka och påverka varandra. På detta sätt är det alltså möjligt för organisationer att tillsammans bilda en slags norm för vilket CSR-mässigt arbete som ska bedrivas inom den gemensamma sektorn. Denna norm skulle då kunna tänkas bilda ett ramverk för vad en organisation måste bedriva för typ av verksamhet för att kunna erhålla legitimitet från samhället.

Denna världssyn appliceras i denna studie genom att vi ser på Länsförsäkringar Bergslagen som att organisationen kommer att följa formella och informella regler samt normer, snarare än att de alltid kommer föredra kortsiktiga, vinstmaximerande handlingar. Vi kommer även att se på Länsförsäkringar Bergslagen som att det är samhället som påverkar dem att agera på

ett visst sätt, vilket i slutändan kommer innebära att de delar samhällets värderingar. Vi kommer även gå in med utgångspunkten att organisationer inom en och samma sektor har en viss norm som organisationerna följer, och att detta då innebär att Länsförsäkringar Bergslagen likt andra organisationer inom samma sektor har en viss norm för vilket CSR-mässigt arbete som ska bedrivas och anses vara legitimt.

2.4 Legitimitet

För att kunna skapa förståelse över varför man i organisationer väljer att ägna sig åt CSR-mässiga aktiviteter så är det viktigt att studera de bakomliggande drivkrafterna. En sådan drivkraft skulle kunna vara legitimitet, och kan förklaras med utgångspunkt i teori om just legitimitet. Detta då sådan teori bland annat uttrycker det som att företag och organisationer endast kan fortleva och verka såtillvida att det finns en viss grad av överensstämmelse mellan den egna organisationens värderingar och de värderingar som råder i samhället(DiMaggio & Powell, 1983; Oliveira, Rodrigues & Craig, 2011). Legitimitet i organisationer som begrepp är ett organisatoriskt tillstånd som drivs och återspeglas av samhällets normer(Díez-Martin, Prado-Roman & Blanco-González, 2013). Organisationens legitimitet ska betraktas som en resurs för organisationen och som om att denna resurs är av samma relevans för en organisation som andra organisatoriska resurser såsom kapital eller personal(Zimmerman & Zeitz, 2002). Brist på legitimitet från omvärlden kan således innebära försämrade finansiella resultat, och legitimitet kan utifrån detta definieras som en av organisationens nyckelfaktorer i jakten på framgång.(Díez-Martin et al., 2013)

Legitimitet är således en form av generaliserbar uppfattning som överensstämmer med värderingarna mellan den egna organisationen och värderingarna som finns i den omvärld där organisationen befinner sig. I de fall där omvärldens värderingar inte överensstämmer med organisationens värderingar så finns det en risk att organisationens legitimitet ifrågasätts av omvärlden.(Deegan, 2002; Suchman, 1995) Det kan även vara så att organisationer ifrågasätts av omvärlden ifall de inte är autentiska i sin CSR-mässiga kommunikation. Av denna anledning eftersträvar organisationer legitimitet gentemot och från omvärlden för att på så vis undvika negativa konsekvenser ifrån denna, vilket i sammanhanget exempelvis skulle kunna vara händelser som innebär ett sämre finansiellt resultat för den egna organisationen(Kaplan & Ruland, 1991).

Det finns olika perspektiv på vad legitimitet kan innebära. I denna studie ser vi på legitimitet utifrån ett sådant perspektiv att organisationer medvetet försöker få acceptans både vad gäller de värderingar som finns inom den sektor som organisation befinner sig inom, men även från de värderingar och normer som avspeglas mot organisationen från samhällets sida.(Suchman, 1995) Med andra ord ser vi det som att organisationen dels individuellt eftersträvar legitimitet från samhället, och dels att organisationen eftersträvar legitimitet inom sin sektor, samtidigt som aktörerna kollektivt inom sektorn försöker vinna legitimitet gentemot mot samhället.

Med relevansen av legitimitet i åtanke så menar Brunsson (1990, A) att organisationer är angelägna om att visa sina beslut och aktioner externt, för att öka sin legitimitet gentemot samhället. Särskilt i de fall där dessa beslut och aktioner reflekterar de normer som finns i samhället. Därmed kan det fungera som verktyg för organisationer att kommunicera ut sina beslut och aktioner för att skapa en legitimitet mot omvärlden

Sevón (1996) menar på att organisationer medvetet och omedvetet härmar och efterliknar varandra. Framförallt framstår det som att organisationer gärna försöker göra på samma sätt som man gjort i framgångsrika organisationer som av olika orsaker har framställts som någon form av organisatorisk förebild. Detta kan vidare innebära att organisationer som vunnit legitimitet från samhället efterliknas av andra organisationer som även de eftersträvar legitimitet.(Sevón, 1996)

Förutom de positiva effekter som omfattande legitimitet från samhället kan innebära för organisationer, så finns det även negativa aspekter för organisationer som saknar legitimitet från och gentemot omvärlden. Bianchi & Ostale (2006) menar bland annat på att organisationer som saknar legitimitet från omvärlden presterar sämre i större utsträckning än vad organisationer som har legitimitet från omvärlden gör.

Det förefaller även vara som så att organisationer som har erhållit en hög grad av legitimitet från omvärlden i sin tur tenderar att vara mer framgångsrika och uppnå bättre resultat. Till och med till den grad att den legitimitet som en organisation har kan vara en nyckelfaktor för organisationens eventuella resultatmässiga framgång.(Díez-Martin et al. 2013) Detta på grund av att legitimitet är en resurs som organisationer måste besitta till en viss grad för att kunna få tillgång till andra viktiga resurser i omvärlden, för att organisationen ska kunna fortskrida sin verksamhet och växa i framtiden(Zimmerman & Zeitz, 2002).

Om man å andra sidan kopplar legitimitet till CSR utifrån den syn som Carroll (1991) har om att organisationer anpassar sina CSR-mässiga budskap utefter samhällets normer, så kan ett antagande göras om att organisationer anpassar sina CSR-mässiga budskap utefter samhällets normer för att vinna legitimitet och därigenom få tillgång till viktiga resurser som organisationen behöver för att kunna fortskrida sin verksamhet, precis som Zimmerman & Zeitz (2002) menar.

För att kunna bevisa för samhället och omvärlden att organisationen har ett etiskt och moraliskt förhållningssätt så är det viktigt för organisationen att uttrycka sig på ett sådant sätt som gör att organisationen framstår som legitim. Organisatoriska handlingar är därför ofta framförda inom organisationen genom kommunikation, och tanken med det är att organisationen och individerna inom densamma ska koordineras att agera externt på ett likartat sätt.(Pfeffer, 1981; Brunsson, 1986) Kommunikation kan då därigenom användas inom organisationen som ett verktyg för att förmedla sig externt, för att därmed påvisa den legitimitet som finns inom organisationen(Brunsson, 1986).

Detta kan ses som en typ av marknadsföring för att erhålla legitimitet, vilket Farache & Perks (2010) menar är något som organisationer frekvent ägnar sig åt, och använder som verktyg, i samband med deras externa förmedling av CSR-mässiga aktiviteter. Ett sådant externt kommunikationsverktyg kan vara årsredovisningar, som organisationer kan använda för att tillgodose de olika krav som finns från intressenterna till organisationen, och därigenom få legitimitet för de värderingar som råder i samhället. Detta kan som tidigare nämnts, leda till att organisationer som befinner sig inom närbesläktade sektorer ofta har likartade handlingsmönster för vilken information som man väljer att delge sig av då man har snarlika förväntningar från omvärlden.(Ljungdahl, 1999) Kommunikationsverktyg som organisationer använder sig av behöver nödvändigtvis inte bara vara årsredovisningar, utan kan bestå av exempelvis formella dokument eller direkt kommunikation via olika medier(Brunsson, 1986).

Teori om legitimitet påvisar att organisationer använder sig av CSR-mässiga budskap på ett likartat sätt som sina närstående organisationer för att uppnå en slags kontextuell legitimitet.(DiMaggio & Powell, 1983) Denna kontextuella legitimitet består av ett antal olika normer och förväntningar som då tillämpas på aktuell sektor(Ljungdahl, 1999). Det skulle alltså kunna vara så att organisationer uttrycker CSR-mässiga budskap externt för att vinna

legitimitet från omvärlden snarare än av etiska och moraliska skäl. Det skulle också kunna vara så att organisationer säger sig arbeta med CSR-mässiga aktiviteter för att vinna kontextuell legitimitet, men sedan de facto inte gör det.

2.5 Intressentteorin

Nära kopplat till teorier om legitimitet finns även intressentteorin. Teori om legitimitet och intressentteori hör ihop på det sättet att de organisationer försöker vinna legitimitet ifrån är de intressenter som redogörs för i intressentteorin. Intressentteorin är den svenska översättningen till *Stakeholder theory* som enligt Donaldson & Preston (1995) har sin grund i Freemans (1984) bok; Strategic Management: A Stakeholder Approach. Intressent definieras enligt Ljungdahl (1999) som: "aktörer eller grupper som har någon form av intresse i en organisations verksamhet".

Intressentteorin handlar om hur organisationen interagerar med diverse aktörer i dess omgivning som exempelvis kunder, personal, ägare, media eller leverantörer.(Donaldson & Preston, 1995) Då olika intressenter har olika krav på organisationen så krävs det en viss typ av flexibilitet från organisationens sida för att tillgodose dessa krav och på så vis skapa en legitimitet gentemot intressenterna beroende på vad dessa har för krav på organisationen.(Carnaghan, Gibbins & Ikäheimo, 1996) Därav betraktas också en organisation som framgångsrik utefter utfallet av hur väl organisationen behandlar relationerna med deras olika intressenter(Freeman, 1984).

Det förefaller alltså vara som så att man anpassar sin kommunikation beroende på vilken intressent man kommunicerar med för att tillfredsställa dessa och dennes krav på organisationen. Således framstår det som om att budskapen som organisationen utformar och kommunicerar kan vara olika beroende på vilken intressent som är mottagaren, för att kunna tillfredsställa dennes krav på legitimitet.(Carnaghan et al. 1996) Detta kan relateras till Brunsson (1990, B) vilket tidigare redogjorts för, som menar på att organisationer medvetet sänder olika budskap till olika intressenter beroende på vem som är mottagare. Vilket är något som Brunsson (1990, B) kallar för hyckleri då den externa kommunikationen nödvändigtvis inte behöver vara densamma och överensstämma med den kommunikation som kommuniceras mot de interna intressenterna. Om organisationen medvetet kommunicerar olikartat till olika mottagare bör det rimligtvis också vara så att mottagarna får olika

uppfattningar om vilken kommunikation och vilka budskap som organisationen faktiskt förmedlar.(Smidts et al. 2001)

2.6 Sammanfattning

Som tidigare nämnts hänger det som presenterats i den teoretiska referensramen ihop på så sätt att det framgår som om att organisationer ägnar sig åt CSR-mässiga aktiviteter för att på så sätt kunna erhålla legitimitet från samhället och från sina intressenter. Det är viktigt för organisationer att besitta legitimitet från samhället och intressenterna för att vinna konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. Det förefaller även vara som så att autenticitet gällande CSR inom organisationer kan bidra till en ökad legitimitet från omvärlden. Detta eftersom en hög autenticitet i organisationen gällande CSR innebär en gemensam bild av hur organisationen arbetar med CSR, och det som förmedlas externt blir då mer enhetligt och trovärdigt vilket i sin tur kan leda till att organisationen enklare kan erhålla legitimitet från omvärlden.

Alla ovanstående teorier kommer att användas som analysverktyg under analysavsnittet, om än på lite olikartade sätt. Teori om CSR ligger som tidigare nämnts som grund för begreppet och för läsarens förståelse men även för att redogöra för vilken syn som vi i denna undersökning kommer ha på begreppet och hur vi ser på fenomenet i stort. Intressentteorin kommer vidare i studien ligga som utgångspunkt till varför det eventuellt kan finnas skillnader i medarbetares uppfattningar kring hur det CSR-mässiga arbetet ser ut inom organisationen. Intressentteorin hjälper oss således att förstå varför det skulle kunna finnas en skillnad mellan medarbetarnas uppfattning av organisationens CSR-mässiga aktiviteter och den kommunikation som förmedlas externt från organisationen gällande detta. Institutionell teori har använts som utgångspunkt för denna studie, men även för att se om studiens empiri visar på att det finns normer inom Länsförsäkringar Bergslagen och dess bransch kring hur CSR-mässigt arbete bedrivs. I analysen kommer legitimitet att behandlas genom att försöka förklara hur studiens intervjupersoner anser att Länsförsäkringar Bergslagen skapar legitimitet, och huruvida detta försök att skapa legitimitet är genuint eller enbart till för att tillfredsställa olika intressenter. I och med detta blir även autenticitet en viktig aspekt att behandla i analysen då vi först i analysen kommer att kunna avgöra graden av autenticitet hos studiens intervjupersoner i deras uppfattningar, i relation till organisationens externt formulerade CSR-mässiga budskap, och vad detta beror på.

3. Metod

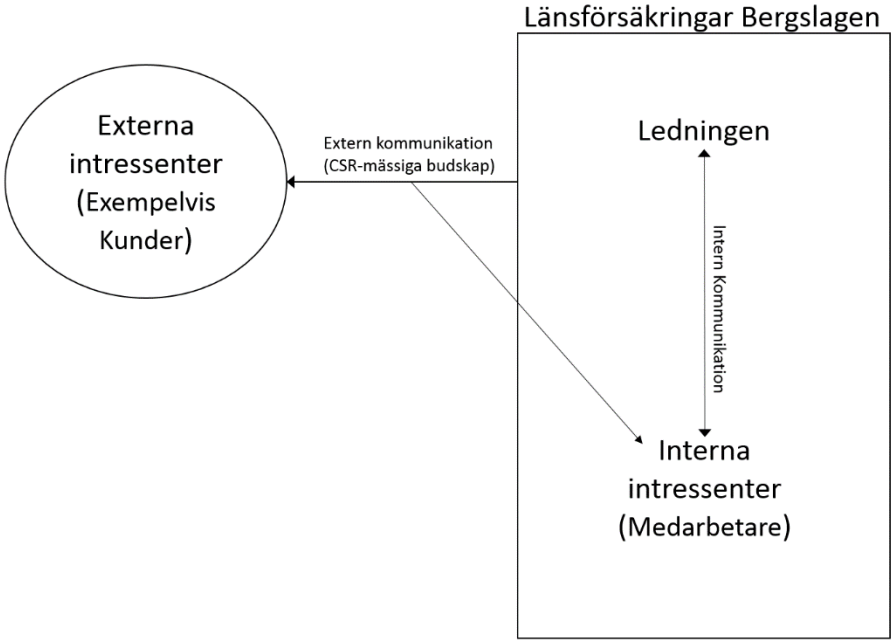
I detta kapitel kommer det att redogöras för undersökningens metodologiska utgångspunkter och avvägningar. Inledningsvis kommer det redogöras för undersökningens upplägg för att sedan gå in på de urval och avgränsningar som gjorts kring undersökningsobjektet. Vidare kommer sedan undersökningens tillvägagångssätt att presenteras för hur vi gått tillväga gällande insamlingen av det empiriska materialet. Avslutningsvis kommer det redogöras för hur empirin analyserats samt avslutas med en kritisk metodreflektion.

3.1 Undersökningens upplägg

Denna studie ämnar skapa förståelse kring och förklara hur CSR-mässiga aktiviteter uppfattas internt inom Länsförsäkringar Bergslagen gentemot hur det kommuniceras externt. Inledningsvis undersöktes hur Länsförsäkringar Bergslagen kommunicerar sina CSR-mässiga budskap till externa intressenter, för att sedan se hur dessa budskap kommuniceras internt till de anställda. För att kunna se hur de CSR-mässiga budskapen kommuniceras externt har dokument som förmedlas externt granskats för att erhålla en bild av vad organisationen kommunicerar till externa intressenter. De dokument som granskats i denna undersökning är Länsförsäkringars hållbarhetsredovisning från 2013 och Länsförsäkringar Bergslagens årsredovisning från 2013. Hållbarhetsredovisningen är organisationsövergripande och innefattar alla länsbolag samtidigt som en enskild årsredovisning för just Länsförsäkringar Bergslagen finns och har tagits hänsyn till. En avgränsning i vilka dokument som granskats har således gjorts och hänsyn har enbart tagits till officiella dokument från Länsförsäkringar som publicerats för externt bruk. Efter att hållbarhets- och årsredovisningen granskats så gjordes bedömningen att vi hade tillräckligt med material för vad vi ville ha ut från de dokument som Länsförsäkringar Bergslagen förmedlar externt. För att kunna se vilka CSR-mässiga budskap som förmedlas i de här dokumenten har en textanalys genomförts vilket kommer redogöras för under avsnitt 3.3 Tillvägagångssätt.

För att vidare se hur CSR-mässiga aktiviteter förmedlas internt till de anställda har semi-strukturerade intervjuer genomförts med tio anställda hos Länsförsäkringar Bergslagen just för att se hur ledningens kommunikation av de externa budskapen uppfattas av de interna intressenterna, det vill säga organisationens medarbetare. Tillvägagångssättet för att analysera intervjuerna skedde först genom att intervjuerna transkriberades. Sedan gjordes en tematisk

analys på det transkriberade materialet, där varje fråga ingick i ett specifikt tema och analyserades utifrån detta.(Bryman & Bell, 2011)



Modell 3 (Egen illustration)

Modellen illustrerar hur undersökningen är utformad, och vad som undersöks. Pilen mellan den externa kommunikationen och de interna intressenterna visar relationen mellan dessa båda faktorer och därmed vad undersökningen ämnar studera. Med ledningen i modellen ovan åsyftas de som fattar beslut kring vad som ska kommuniceras externt i samråd med de som författar års- och hållbarhetsredovisningen. För att kunna erhålla förståelse och en eventuell förklaring till den relation mellan extern kommunikation, och intern uppfattning av densamma som uppstår, så har teoretiska verktyg använts som förklaringsmodell. Med de här verktygen ämnar studien förklara varför relationen mellan extern kommunikation och intern uppfattning är som den är, och vad detta beror på.

3.2 Urval och avgränsning

Undersökningen har gjorts hos Länsförsäkringar Bergslagen, som är ett ömsesidigt bolag beläget i Bergslagen, och bedriver finansiell verksamhet såsom bank och försäkring. De personer som valts ut för intervjun har arbetat inom samma avdelning och är företagssäljare.

Inledningsvis krävdes en organisation som motsvarade kraven för att kunna genomföra undersökningen. Dels krävdes en organisation som hade omfattande offentliga dokument som

kunde granskas för att få en bild av vilken extern kommunikation som organisationen förmedlar sina CSR-mässiga budskap genom. Dels krävdes också en organisation som hade uttalade CSR-mål för att ha någonting att undersöka. Det förefaller även vara som så att både finansiella och stora organisationer har högre krav på sig att utöva CSR-mässiga aktiviteter än vad andra organisationer har, mer omfattande CSR-mässig verksamhet gjorde studien lättare att genomföra.(Oliveira et al. 2011; Brower & Mahajan, 2012) Därav var ett kriterium att intervjuerna skulle utföras hos en stor organisation som bedriver finansiell verksamhet. Länsförsäkringar Bergslagen är ett ömsesidigt bolag, vilket innebär att organisationens kunder också är organisationens ägare, detta innebär i sin tur att organisationens överskott går tillbaka till det lokala bolagets kunder. Man kan tänka sig att en organisation som ägs av de lokala kunderna och även fördelar sin utdelning till dessa lokala kunder även ägnar sig åt allmännyttig verksamhet i den lokala bygden, vilket i sin tur är CSR-mässiga aktiviteter och som då alltså bör innebära att organisationen ägnar sig åt omfattande CSR-mässig verksamhet. Därför var även bolagsform ett kriterium. Detta var anledningarna till att valet föll på just Länsförsäkringar Bergslagen, då de uppfyllde samtliga av våra kriterier. Genom ett mentorskap anordnat via Örebro universitet fanns sedan tidigare kontakt med Länsförsäkringar Bergslagen.

I denna studie har ett urval av intervjupersoner valts ut baserat på deras arbetsuppgifter, vilket kan ses dels som ett målstyrt urval, men även som ett typiskt urval(Bryman & Bell, 2011; Jacobsen, 2002). I målstyrda urval beskrivs det ofta som att intervjupersonerna ska skilja sig från varandra för att ge en variation(Bryman & Bell, 2011). Däremot söker inte kvalitativ forskning efter ett generellt och typiskt svar i organisationen, utan snarare det unika och speciella, och av den anledningen så skulle det inte ha varit möjligt att få en generell uppfattning efter att ha intervjuat enstaka personer ur olika delar av organisationen(Jacobsen, 2002). Den kvalitativa forskningens intervjuer kan omöjligtvis genomföras med hela organisationens anställda då undersökningens empiri blir alltför omfattande och svårhanterlig.(Jacobsen, 2002) För att då kunna bilda oss en någorlunda representativ bild av vad en del av organisationens interna intressenter har för uppfattning så har istället fokus legat på att intervjuerna skulle ske inom samma del av organisationen, för att få en bild av vad man har för uppfattning i just den delen av organisationen. På detta sätt så skiljer sig alltså studien från ett typiskt målstyrt urval. De personer som intervjuades i denna studie kom samtliga från Länsförsäkringars säljavdelning. Säljavdelningen ansågs av oss ge en så representativ bild av organisationen som möjligt, bland annat för att säljarna arbetar med organisationens kunder

och därigenom lättare kan känna av hur externa intressenter uppfattar organisationens externa CSR-mässiga budskap än vad medarbetare som har mindre kontakt med externa intressenter skulle kunna göra.

Vid insamling av empirin till denna undersökning var ett kriterium att intervjuerna skulle ske fysiskt på plats med intervjupersonen, istället för telefonintervjuer. Detta då det är lättare att tala om känsliga ämnen vid en personlig intervju, samtidigt som vi som intervjuare då enklare kunde påverka omgivningen under intervjutillfället för att minimera eventuella störningsmoment som skulle kunna tänkas vara ett problem under en telefonintervju. Det finns även en poäng i att befinna sig fysiskt på plats då man som undersökare lättare kan känna av sinnesintryck och stämningar på arbetsplatsen.(Jacobsen, 2002) För att förhindra eventuella störningsmoment under intervjuerna så sågs det till att intervjuerna ägde rum på en så kallad konstlad plats(Jacobsen, 2002). Således ägde intervjuerna rum i antingen ett neutralt mötesrum eller i intervjupersonens arbetsrum. Detta innebar att intervjuerna kunde ske ostört.

3.3 Tillvägagångssätt

För att kunna se vad som formuleras externt så har som nämnts en kvalitativ textanalys genomförts. Kvalitativ textanalys används för att tolka och analysera innehåll i texter för att kunna klassificera det till kategorier och teman(Weber, 1990). Graneheim & Lundman (2004) menar på att textanalyser kan fokusera på antingen det manifesta eller på det latenta innehållet. Skillnaden mellan manifest och latent innehåll är att manifest innehåll representeras av det som uttryckligen står i texten, alltså det innehåll som finns skrivet i texten och innebär en mindre grad av tolkning än vad som förekommer i det latenta innehållet. Latent innehåll är det som forskaren själv tolkar och utläser ur texten(Graneheim & Lundman, 2004). I kvalitativ textanalys finns det en viss grad av subjektivitet. Då just en sådan utförts så faller det sig naturligt att större fokus lagts på det latenta innehållet då temana har tagits fram. Däremot har fokus i denna studie legat på det manifesta i den grad det är möjligt, då vi menar på att det minskar subjektiviteten om vi som studiens genomförare väljer att ta hänsyn till det som faktiskt står uttryckt snarare än att enbart se till våra egna tolkningar.(Graneheim & Lundman, 2004)

I ett inledande skede granskades de dokument som publicerats externt och officiellt från organisationen. Således textmaterial som ansågs ha att göra med ekonomiskt, socialt och

miljömässigt ansvar och ansågs vara relevant för studien. Dessa textutdrag lästes sedan igenom noggrant och granskades för att kunna avgöra vilka texter som var närmast anknutet till studiens undersökningsområde. Utifrån detta valdes sedan elva stycken textutdrag ut som ansågs vara av särskild relevans för undersökningen, textutdragen var av sådan karaktär att de var starkt sammanbundet med undersökningsområdet. När detta var gjort togs frågor fram utefter textutdragen som kunde hjälpa oss besvara frågeställningen. Däremot insåg vi då att vissa av textutdragen var väldigt lika varandra vilket gjorde att de elva texterna delades in i fyra teman utefter vad textutdragen ansågs representera. Textutdragen och vilka teman de gick in under kan ses i tabellen:

Tema	Textutdrag	Textutdrag 2	Textutdrag 3	Textutdrag 4
Organisationens uppmaning till medarbetarna för att värna om miljön	*"Som alternativ till att resa används TV-möten, webb och telefon som spar både miljö och arbetstid. Medarbetarna erbjuds också cyklar och kollektivtrafikkort för resor i närområdet under arbetstid."*	*"Vi är sedan många år certifierade enligt ISO 14001 och tar därmed ett aktivt miljöansvar på många olika sätt."*	*"Länsförsäkringar AB har satt ett flerårigt mål att minska volymen pappersutskick till kunden."*	
Organisationens åtgärder för att koppla miljövänlighet till sina försäkringar	*"Länsförsäkringar bedriver ett aktivt skadeförebyggande arbete, som både minskar skadekostnader och utsläpp av koldioxid."*	*"Vårt uppdrag är att se till att skadorna åtgärdas på miljövänligaste sätt."*	*"Därför är en viktig miljöåtgärd att hjälpa kunderna att undvika skador."*	*"Bolaget har stort fokus på att hålla nere skadekostnader och att hjälpa kunder förhindra skador, innan de inträffar. Det skapar såväl ekonomiska som miljömässiga vinster."*
Organisationens ansvar för omvärlden	*"Alla medarbetare måste därför agera på ett sätt som långsiktigt inger förtroende och respekt hos kunder, medarbetare, myndigheter och andra intressenter i samhället."*	*"Länsförsäkringar skapar långsiktig trygghet för försäkringstagare, bankkunder och pensionssparare."*		

Medarbetarnas engagemang hos kunden	*"Kundnyttan är ledstjärnan i allt som görs. Även om det finns andra intressenter än kunden så är syftet alltid att ge en så stabil och trygg verksamhet för kunden som möjligt."*	*"Engagemanget i människors vardag omfattar hela verksamheten – från sakförsäkringar till pensionssparande och banktjänster."*

Citaten utmynnade alltså i teman, vilka sedan i sin tur utmynnade i intervjufrågor, då syftet med intervjuguiden var att täcka in dessa teman, och få intervjupersonernas uppfattningar angående dessa, (dessa frågor kan ses i bilaga 1). På detta sätt har den externa kommunikationen som uttryckts i citaten avspeglat sig i frågorna som ställts till intervjupersonerna.

Citat ⟶ Teman ⟶ Frågor

Därmed skulle man kunna uttrycka sig som så att intervjupersonerna uttryckligen frågats om citaten som frågorna utvecklats efter, vilket gör att vi fått deras uppfattningar kring hur de faktiskt arbetar med det som uttrycks i citaten.

3.4 Intervjuerna

Vid intervjutillfällena valde vi som studiens genomförare att dela upp ansvaret för intervjuerna. En hade hand om intervjuguiden och ställde frågor och samtalade med intervjupersonen samtidigt som den andre antecknade vad som sades. Detta gjordes för att samtalen skulle bli mer avslappnade och föras mellan två personer, snarare än att båda undersökare skulle sitta och ställa frågor, vilket tänktes kunde medföra att intervjuerna blev mer som ett förhör än ett avslappnat samtal. Det gjordes även för att en av oss intervjuare skulle kunna koncentrera sig helt på att anteckna vad som sades. Även om en av oss som intervjuare är helt koncentrerad på att anteckna så är det möjligt att viktig information kan gås förlorad, eller att feltolkningar görs(Silverman, 2011). För att minimera sådana faktorer så valde vi att spela in intervjuerna, för att kunna transkribera intervjumaterialet och gå igenom det flera gånger vid behov. Detta menar Silverman (2011) stärker undersökningens analys och dess trovärdighet. Innan intervjuerna så tillfrågades även intervjupersonerna om de ville vara anonyma i undersökningen, men att de kunde ta ställning till detta efter avslutad intervju. Detta gjordes då det fanns en risk att personerna som intervjuades inte skulle våga svara öppet på våra frågor, i det fall de kände att de kunde säga något som var känsligt och att det kunde

påverka dem negativt på något sätt(Jacobsen, 2002). Ingen av denna studies intervjupersoner angav däremot att de ville vara anonyma.

De som intervjuats i undersökningen är som tidigare nämnts företagssäljare.
Intervjuperson 1, företagssäljare i fyrtioårsåldern
Intervjuperson 2, företagssäljare i trettioårsåldern
Intervjuperson 3, företagssäljare i trettioårsåldern
Intervjuperson 4, företagssäljare i fyrtioårsåldern
Intervjuperson 5, företagssäljare i femtioårsåldern
Intervjuperson 6, företagssäljare i femtioårsåldern
Intervjuperson 7, företagssäljare i sextioårsåldern
Intervjuperson 8, företagssäljare i femtioårsåldern
Intervjuperson 9, företagssäljare i trettioårsåldern
Intervjuperson 10, företagssäljare i fyrtioårsåldern

Intervjupersonernas namn, exakta ålder eller kön har inte skrivits ut av hänsyn till deras integritet. Intervjupersonernas erfarenhet i organisationen varierar. Vissa har varit anställda i ett par år, samtidigt som vissa arbetat upp mot trettio år inom organisationen.

3.5 Etik

Anonymitet har som tidigare nämnts erbjudits till studiens intervjupersoner för att säkerhetsställa att deras svar blir så uppriktiga som möjligt. Att använda sig av anonymitet har förutom detta även använts av etiska skäl. Det kan tänkas vara som så att den information som erhålls vid ett intervjutillfälle är så känslig att intervjupersonens önskade anonymitet måste kunna upprätthållas.(Jacobsen, 2002) Det är även av vikt att vi som intervjuare uppfyller kravet på konfidentialitet och tystnadsplikt gentemot intervjupersonerna. Detta då en undersökning som denna skulle kunna leda till att någon av intervjupersonerna hamnar i en utsatt situation, även om intervjuguiden utformats för att inte behandla något alltför känsligt område för intervjupersonerna.(Holme & Solvang, 1997) Därför har inte någon alltför detaljerad information om undersökningens intervjupersoner uppgivits i denna studie, exempelvis angående intervjupersonernas kön då det bara var en kvinna som intervjuades. Vad gäller konfidentialitet så kommer endast studiens utförare att ta del av inspelningarna och transkriberingarna för att uppfylla detta krav.

3.6 Tillförlitlighet i studien

Även om reliabilitet inte är av samma betydelse i en kvalitativ undersökning som i en kvantitativ så vill vi ändå klargöra några ståndpunkter som är av betydelse för förståelsen av denna undersökning(Holme & Solvang, 1997). Inledningsvis så är det av vikt att klargöra att resultatet av denna undersökning inte är generaliserbar på andra organisationer som befinner sig inom samma bransch, eller i andra branscher heller för den delen. Däremot är det möjligt, och vår förhoppning är att slutsatsen i denna undersökning kommer förenkla och möjliggöra för andra undersökningar att finna intressanta handlingsmönster som kan vara intressanta att följa upp och fördjupa sig inom.

Det ska även poängteras att materialet som textanalysen utförts ifrån, det vill säga årsredovisningen och hållbarhetsredovisningen, i denna studie ses som Länsförsäkringar Bergslagens egen bedömning av sin verksamhet och vilken inverkan de har i sin sociala kontext. Denna bedömning anses kunna göras, framförallt då den del av årsredovisningen som berör CSR görs på eget initiativ från Länsförsäkringar Bergslagen, och inget som finns reglerat från stat eller myndighet.

3.7 Analysmetod

Denna undersökning har tagit sin grund i empirin och i dess berättelser. Mer utförligt sagt så började analysen redan under intervjuerna, och när intervjumaterialet transkriberades, då vi fick en inledande syn över vad intervjupersonerna hade för uppfattningar av temana som behandlades. Sedan lästes det transkriberade materialet igenom flertalet gånger för att få en ännu bättre bild över intervjupersonernas uppfattningar. När tillräcklig kännedom om intervjupersonernas uppfattningar var uppnådd så kunde de viktigaste delarna av det transkriberade materialet väljas ut. Dessa delar bildade tillsammans den empiri som kan ses under avsnitt 4.2, och är således det material som ansågs vara av störst relevans för intervjuguidens frågor, och undersökningens teman. Denna empiri har sedan analyserats och vi kunde genom detta och slutsatserna besvara undersökningens frågeställning.

Syftet med denna undersökning har aldrig varit att visa upp en objektiv, generaliserbar sanning. Fokus har snarare lagts på att samla in empiri från individer genom att lyssna på deras egna historier, berättelser och versioner av det som berör studien. Kvalitativ forskning

undersöker hur något gestaltas av den enskilda individen för att kunna skapa en beskrivande bild av ett sammanhang. Studien har undersökt hur människor ser på sin omvärld och sina egna handlingar inom denna.(Larsson, 2005)

3.8 Metodreflektion

Vad gäller studiens tillvägagångssätt så finns det en del aspekter att reflektera kring. För det första så kan vi ifrågasätta vår egen objektivitet gällande textanalysen som genomförts. Graneheim & Lundman (2004) menar på att alla kvalitativa textanalyser medför en viss grad av subjektivitet. Detta går bara att instämma i och inse att subjektivitet i en studie likt denna är en självklarhet. Däremot har vi som undersökare gjort vårt bästa för att undvika bias eller partiskhet i studien.

I efterhand går det även att reflektera kring valet av att bara undersöka en organisation. Detta då det hade varit enklare att dra mer generaliserbara slutsatser om flera organisationer studerats. Däremot så fick vi genom att enbart undersöka Länsförsäkringar Bergslagen en djupare bild av hur det ser ut i deras organisation, vilket inte hade kunnat erhållas ifall vi istället valt att undersöka flera organisationer. Därför är vår förhoppning att denna studie kan ligga till grund för andra studier som kan se om liknande fenomen och mönster uppvisas inom andra organisationer. Vi tror även att en kvantitativ studie skulle kunnat komplettera denna studie på ett tillfredsställande sätt, för att kunna få en uppfattning av hur det kan se ut i flera organisationer på samma gång, som tidigare nämnts hade empirin då blivit mer begränsad och inte lika djupgående, då man i kvantitativ forskning söker bredd framför djup. Fokus i denna studie har snarare legat på sociala fenomen framför generaliserbarhet.

En brist i det empiriska material som erhållits är att enbart en av de intervjuade varit kvinna. Man kan tänka sig att det eventuellt kan finnas skillnader i hur män och kvinnor ser på organisationens CSR-mässiga arbete, och att detta kan ha påverkat den empiri som erhållits. Detta var inte ett medvetet val, utan verkar snarare bero på könsfördelningen som finns inom yrkesgruppen på just denna arbetsplats.

4. Empiri

Detta avsnitt kommer att presentera den empiri som erhållits från de intervjuer som har genomförts. Särskilda citat och berättelser kommer att presenteras för att styrka de mest tydliga åsikterna. De citat som presenteras anses ha särskild relevans för de olika åsikter och uppfattningar som uttrycks.

4.1 Beskrivning av Länsförsäkringar Bergslagen

Som tidigare nämnts har studien genomförts hos Länsförsäkringar Bergslagen. Länsförsäkringar är en organisation positionerad inom finansbranschen och bedriver bank- och försäkringsverksamhet. Samtliga intervjuer med studiens intervjupersoner har ägt rum i Länsförsäkringar Bergslagens lokaler. Tio personer har intervjuats, och de intervjuades yrkesroll i organisationen har som nämnts varit företagssäljare. Företagssäljarna säljer försäkringar till företag, och kan sälja både liv- och sakförsäkringar. Länsförsäkringar Bergslagen är ett ömsesidigt bolag med lokal förankring i Bergslagen, vilket bland annat innefattar Örebro och Västerås.

Modellen nedan är hämtad från Länsförsäkringars hållbarhetsredovisning och redogör för vilka intressenter som Länsförsäkringar anser finns i deras omvärld. Denna modell är relevant för denna studie då den ger en överskådlig bild över vilka intressenter som Länsförsäkringar anser sig ha i sin omvärld.

(Källa från: Länsförsäkringars hållbarhetsredovisning 2013)

4.2 Presentation av empiri

Resultatet av intervjuerna kommer att presenteras tema för tema.

4.2.1 Organisationens uppmaning till medarbetarna för att värna om miljön

Det förefaller vara som så att man hos Länsförsäkringar Bergslagens företagssäljare har en samstämmig bild av hur man som medarbetare i organisationen tar hänsyn till miljön. Intervjupersonerna verkar ha en enhetlig bild över organisationens olika miljöpolicys.

Flera intervjupersoner menar att de medvetet inte skriver ut så mycket papper, samt att man även försöker undvika att ta bilen till kundmöten där det finns andra transportmöjligheter. En av dessa menar på att "*man försöker optimera sin arbetsdag för att göra den så miljövänlig som möjligt".* Flera intervjupersoner menar att de har en miljöpolicy som man följer och att det påverkar dem som medarbetare att utföra yrkesrelaterade aktiviteter på ett sätt som främjar miljön. Detta kan exempelvis vara att stänga av elektronik när man inte använder denna. *"Vi har ju en miljöpolicy som det är ganska mycket fokus på ändå. Vi ska stänga av, smågrejer som man håller på med dagligen".* En intervjuperson menar vidare på att man som företagssäljare inom Länsförsäkringar Bergslagen uppmanas att använda sig av telefonmöten istället för att åka ut till kunder när det finns möjlighet. *"Vi har ofta telefonkonferenser med våra kunder när vi inte verkligen måste träffas fysiskt för exempelvis underskrifter av avtal".* Flera medarbetare nämner även att man som medarbetare hos Länsförsäkringar Bergslagen aktivt tänker på att inte skriva ut papper och dokument i onödan utan att de istället ska använda sig av digitala dokument i största möjliga mån. *"Det har ju vi som ett företagsmål också, att vi ska gå mot mer och mer digitala dokument och inte hålla på med så mycket papper".* Ett par andra intervjupersoner nämner vidare att de nyligen startat upp ett projekt för att arbeta mer med läsplattor när medarbetarna är ute och träffar kunder. Detta menar intervjupersonen görs som en del i att försöka minska den fysiska pappershanteringen. *"Vi har precis startat upp ett projekt där vi försöker jobba med läsplattor när vi är ute hos kunder, så alla dokument som kunden ska ha finns nedladdade".*

Flertalet intervjupersoner vittnar även om att de i sin yrkesroll försöker att planera sitt bilåkande för att åka så lite som möjligt, då detta värnar om miljön. En intervjuperson menar på att denne försöker använda sig av alternativa transportmedel när det finns möjlighet. *"Man försöker ju att promenera till kunden, ganska ofta till och med".* Intervjupersonen menar även på att denne försöker undvika bilåkande. *"Bilåkande i mitt yrke är ett nödvändigt ont, som man försöker att undvika".* Fyra intervjupersoner säger även i sina intervjuer att de åker miljöbil i tjänsten.

4.2.2 Organisationens ansvar för omvärlden

Vad gäller Länsförsäkringar Bergslagens ansvar för omvärlden och att skapa långsiktig trygghet för kunderna och samhället i stort, så råder det delade meningar bland intervjupersonerna.

Några intervjupersoner hävdar att de försöker arbeta med helhetslösningar för kunden genom att integrera dem i både deras bank-, pensions- och försäkringsverksamhet och att det då ska vara gynnsamt för kunden, *"Så försöker vi jobba med att hitta en helhetslösning till kunderna liksom, med bank, pension och försäkringar"*, "*Ju större vår bank blir, ju bättre kommer det bli för kunderna".* En av dessa intervjupersoner menar vidare på att de ska ta ansvar för kundernas pengar för att kunna ge tillbaka i form av skadereglering och återbäring för att skapa trygghet för kunden, snarare än att de fokuserar på att tjäna pengar på kunderna, *"vi ska ju inte tjäna några pengar på det, utan vi ska ju bara förvalta kundernas pengar så bra som det bara går".*

Denna bild delas inte riktigt av vissa andra av intervjupersonerna. De verkar snarare mena på att det är den ekonomiska delen för Länsförsäkringar Bergslagen som driver dem till att vilja ha kunderna långsiktigt, men inte att det har något att göra med att skapa långsiktig trygghet för kunden. En av dem säger exempelvis: *"man vill ha kunder länge, och gärna de bra kunderna också".* En annan har en lite mer ekonomisk synvinkel på det hela och menar att de agerar långsiktigt gällande trygghet för kunder och samhället i syfte att minska ersättningen som de behöver betala ut ifall något allvarligt skulle ske, *"Sen kanske inte ansvaret i sig är grundtanken, utan idén från början är nog att förebygga och minska skador så vi slipper betala ut ersättning".* Samtidigt finns det även intervjupersoner som nämner det skadeförebyggande arbetet som en del i att skapa långsiktig trygghet, men som inte fokuserar på den ekonomiska vinningen för Länsförsäkringar Bergslagen. En av intervjupersonerna säger exempelvis: *"att skapa en trygghet för kunderna är att vi är där och hjälper dem att titta på vad de har för brister, det här måste ni åtgärda".*

Två andra intervjupersoner hade svårigheter att besvara frågan huruvida Länsförsäkringar Bergslagen arbetar för att skapa långsiktig trygghet för sina kunder och samhället. En av dem bad om nästa fråga när frågan ställdes, för att sedan mena på att denne inte kunde besvara frågan. Den andra intervjupersonen kunde inte heller besvara frågan.

4.2.3 Organisationens åtgärder för att koppla miljövänlighet till sina försäkringar

Intervjupersonerna hade en stor mångfald i sina svar för hur de anser att organisationen arbetar med sina försäkringar miljövänligt. Vissa intervjupersoner hade långa, uttömmande svar om hur man arbetar miljömässigt i sitt arbete samtidigt som vissa intervjupersoner knappt hade någonting alls att säga i ämnet. Samtidigt som företagssäljarna uppmanas att erbjuda sina kunder miljövänliga fonder så verkar vissa medarbetare inte alls se kopplingen mellan hänsyn till miljön och sina försäkringar.

Denna mångfald i svaren kan exemplifieras av hur tre olika intervjupersoner valde att gestalta detta. En intervjuperson menar att det miljömässiga tänket *"genomsyrar ju i princip hela bolaget"* och att det därför är något som intervjupersonen tänker på. Två andra intervjupersoner har däremot en helt annan syn på detta. En av dessa uttryckte sig som: *"Nej inte så att man tänker på det, gör jag det så är det väl ett lyckligt sammanträffande",* och menar således på att denne inte tänker ur en miljöaspekt när denne hjälper kunder. Den andra intervjupersonen svarar angående detta på ett liknande sätt som föregående och uttrycker sig som: *"Det kan jag inte säga"*.

Två intervjupersoner menar på att man som företagssäljare ofta försöker erbjuda sina kunder särskilda miljöfonder när man hjälper sina kunder med pensionsrådgivning. Vissa kunder efterfrågar dessa fonder särskilt och vissa kunder blir upplysta om fondernas existens av säljarna. En av dessa två intervjupersoner menade på att "*om jag märker på kunderna att de efterfrågar en miljöanpassad fond så kan jag rekommendera en sån".* Intervjupersonen menar vidare på att alla fonder som erbjuds till kunderna har en viss nivå av miljöhänsyn. "*Av alla fonder som vi kan rekommendera våra kunder så är det ingen som är en sån där miljöbov, alla är etiskt framtagna".* Intervjupersonen avslutar resonemanget med att hylla organisationens fondurval. *"Jag tycker att det är kanon att vi erbjuder sådana här fonder!".* Även den andra intervjuperson menar att fonderna som denne helst försöker erbjuda sina kunder har en miljöprofil, men att det ofta är ett kundönskemål. *"Det är ofta ett kundönskemål med miljöfonder, som man försöker erbjuda.", "Om kunderna efterfrågar fonder som tar hänsyn till miljön så erbjuder jag gärna dessa".*

4.2.4 Medarbetarnas engagemang hos kunden

När det kommer till hur insatta och engagerade medarbetarna hos Länsförsäkringar Bergslagen är hos sina kunder så råder det även här delade meningar. Vissa hävdar att man måste vara insatt i kundens yrkesmässiga vardag för att kunna sköta sitt arbete på ett tillförlitligt sätt, samtidigt som andra menar att det räcker att vara insatt i kundens ekonomiska situation eller att de inte behöver vara det alls för att kunna utföra sitt arbete.

Några av intervjupersonerna menar på att de måste förstå kundens yrkesmässiga vardag och engagera sig i kunderna för att kunna utföra sitt jobb på bästa möjliga sätt: *"jag är nog väldigt engagerad i mina kunders vardag för att jag ser att de har stora problem", "man har ju nästan fått kompisar därute", "jag vill åka ut till min kund och verkligen förstå deras verksamhet", "det är kul att följa med mina kunder och utveckla dem".* Detta menar vissa av intervjupersonerna gynnar kunden då denne får bästa möjliga försäkring, vilket medför att intervjupersonerna upplever att de gör ett bra jobb: *"jag har ju ett antal kunder som jag sköter om då", "då sätter jag ju mig in så mycket som möjligt", "jag behöver vara det för att kunna erbjuda dem rätt rådgivning".*

Några andra av intervjupersonerna menar att de är insatta i kundernas yrkesmässiga vardag. Däremot har de ett litet annat sätt att framställa sig på, detta då de menar att det är i kundernas ekonomiska situation som de är insatta i men inte mer generellt. En av intervjupersonerna menar att detta är gynnsamt för *"bägge parter": "Man är ju framförallt insatt i deras ekonomiska situation".* En annan intervjuperson uttrycker sig som*: "Man måste ju vara lite insatt för att kunna göra en, ja man gör ju alltid en behovsanalys när man ska teckna en ny kund".* En annan intervjuperson menar däremot på att denne inte är insatt i kundernas yrkesmässiga vardag. Intervjupersonen menar på att denne inte behöver förstå kundernas dagliga arbete, utan att det var viktigare för denne i sin yrkesroll att förstå kundernas ekonomiska situation. *"Jag är insatt i deras ekonomiska situation, det är pengarna som jag behöver förstå".* En annan intervjuperson menade även på att denne inte är insatt i kundernas yrkesmässiga vardag, utan att det snarare var kundernas placeringar som behövdes förstås. *"Man är ju inte inne i deras vardag direkt, utan man är mer involverad när det gäller deras placeringar"*. En annan intervjuperson menar på att man behöver vara någorlunda insatt då denne i sin yrkesroll behöver göra en rådgivningsdokumentation, *"det är ju finansinspektionen som kräver det".* Förutom att det krävs att vara lite insatt för att göra

denna rådgivningsdokumentation så påpekar intervjupersonen även att det är viktigt i dennes yrkesroll att vara insatt för att kunna sälja mer, "*det är ju lite av en framgångsfaktor"*.

5. Analys

I detta avsnitt kommer den ovan presenterade empirin att analyseras med hjälp av de i referensramen presenterade teorierna. Den interna CSR-kommunikationen som vi uppfattade i organisationens officiella dokument har övergått i teman som vi skapat. Dessa teman har sedan mynnat ut i frågor till våra intervjupersoner, så att temana är möjliga att applicera på både de officiella dokumenten och intervjupersonerna. De svar vi fått från intervjupersonerna kommer i detta avsnitt att analyseras med de teorier vi valt ut, utifrån analytisk utgångspunkt, för att kunna förstå relationen mellan den interna och externa uppfattningen om organisationens CSR-mässiga kommunikation. Analysen av temana kommer sedan att användas för en avslutande diskussion där generella, temaöverskridande resonemang förs.

5.1 Olika uppfattningar

Det som kan tydas av den insamlade empirin är att det finns en stor mångfald i hur intervjupersonerna uppfattar Länsförsäkringar Bergslagens CSR-mässiga arbete. Det finns inte riktigt någon samstämmig bild i intervjupersonernas svar och berättelser. Intervjupersonernas olika framställningar tolkades av oss som om de gav olika bilder av hur uppfattningen kring organisationens CSR-mässiga budskap förmedlas internt. Intervjupersonerna kunde vid olika tillfällen förmedla helt skilda versioner och syner på hur uppfattningen kring de CSR-mässiga budskapen ser ut i organisationen. Däremot ska det tilläggas att det även fanns områden där intervjupersonerna var mer samstämmiga med varandra, detta kommer att redogöras för senare.

På frågan där intervjupersonerna tillfrågades om huruvida denne kopplade sitt yrke och organisationens försäkringar till miljövänlighet så var intervjupersonernas olika berättelser av detta mycket varierande från varandra.

"Nej, det kan jag inte säga att jag gör" samt *"Nej inte så att man tänker på det, gör jag det så är det väl mer ett lyckligt sammanträffande"* vilket återberättas av en intervjuperson vilket ställs mot *"Jo men det försöker jag göra, för det genomsyrar ju i princip hela bolaget"* som en annan intervjuperson menade på.

Här ser man tydligt hur de olika intervjupersonernas berättelser av samma fenomen kraftigt varierar ifrån varandra, då de i princip yttrar sig helt motsatt.

När intervjupersonerna ställdes inför frågan som berörde den egna organisationens arbete för att skapa långsiktig trygghet för sina kunder och samhället i stort, fann vi att motiven för den långsiktiga tryggheten såg helt olika ut beroende på vilken intervjuperson som tillfrågades. *"Ja det är ju det vi gör, eller försöker göra. Vi har ju som motto att det ska finnas trygghet genom hela livet"* och *"Då ger man trygghet för individen och samhället så de kan fortsätta bedriva sin verksamhet"* kan jämföras med *"så jobbar ju jag med att säkra upp mina kunders ekonomiska levnadsstandard"* och *"Sen kanske inte ansvaret i sig är grundtanken, utan idén från början är nog att förebygga och minska skador så att vi slipper betala ut ersättning"*

Således var några intervjupersoner helt eniga med det som uttryckts i årsredovisningen och hållbarhetsredovisningen om att det är av vikt att försöka skapa långsiktig trygghet för kunderna och samhället, samtidigt som andra intervjupersoner endast lade fokus på antingen kundens eller organisationens ekonomiska förtjänster i det långsiktiga samarbetet.

När intervjupersonerna skulle besvara frågan kring hur insatta och engagerade de är i sina kunders yrkesmässiga vardag så fanns det även här många olika utsagor.

"Ja, det är ju väldigt lite skulle jag tro" samt "*Ja, jag har ju inte jätteinblick i deras yrkesroll"* som en intervjuperson uttryckte sig kan sättas i kontrast mot en annan intervjupersons uppfattning. "*Mycket engagerad, jag vill åka ut till min kund och verkligen förstå deras verksamhet"* vilket föranledde följande "*I mitt yrke måste man vara engagerad i kundernas vardag".*

Detta har alltså sagts av två personer med samma yrke, på samma avdelning. Det förefaller vara som så att båda dessa har mycket olika uppfattningar kring samma fenomen.

Att det inte verkar finnas någon samstämmig bild av hur organisationen arbetar med sina CSR-mässiga aktiviteter skulle kunna innebära att Länsförsäkringar Bergslagen inte är autentiska i hur relationen mellan den interna och externa uppfattningen av organisationens CSR-mässiga budskap ser ut, i någon större utsträckning. Att organisationen inte är autentisk i hur man ser på verksamhetens CSR skulle kunna innebära att organisationen ägnar sig åt hyckleri, för att framstå som mer etiska än vad man egentligen är.

Brunsson (1990, B) menar att organisationer av sin egen natur hycklar, och att detta inte är något medvetet från ledningen. Hyckleriet uppstår då organisationer försöker uppvisa olika sidor för olika intressenter. I denna undersöknings fall visar detta sig i att organisationen å ena sidan vill visa upp ett etiskt förhållningssätt för externa intressenter för att försöka erhålla legitimitet från samhället vilket då skulle kunna innebära exempelvis en ökad försäljning. Å andra sidan vill organisationen att medarbetarna ska förstå det här etiska förhållningssättet, för att organisationen ska framstå som mer autentisk. Dock framstår det av vårt empiriska material förefalla som så att man visar upp en betydligt mer enhetlig bild av sitt etiska förhållningssätt externt, än vad det framstår som enhetligt internt hos organisationens medarbetare. Detta stödjer även Smidts et al. (2001) resonemang om att organisationer som medvetet kommunicerar olikartade budskap också får mottagare som uppfattar budskapen olika. Med utgångspunkt i Brunssons (1990, B) antaganden och resonemang så kan vi med hjälp av vårt resultat stödja vissa delar av Brunssons (1990, B) resonemang, samtidigt som det finns delar där organisationen visar upp en enhetlig autenticitet, vilket delvis motsäger sig det Brunsson (1990, B) påstår. Huruvida Länsförsäkringar Bergslagen medvetet kommunicerar olikartat eller inte är däremot svårt att avgöra. Vi kan i denna undersökning bara konstatera att det inte finns en autenticitet inom organisationen angående dess CSR-mässiga aktiviteter.

Att det inte finns en helt autentisk bild inom Länsförsäkringar Bergslagens CSR-mässiga aktiviteter kan förklaras med hjälp av intressentteorin. Intressentteorin innebär att olika intressenter har olika krav på organisationen, och att organisationen måste tillfredsställa dessa olika intressenter för att kunna erhålla legitimitet. För att kunna tillgodose samtliga intressenters olikartade krav på organisationen så kommunicerar organisationen också olikartat med olika intressenter. Detta innebär att organisationen anpassar sin kommunikation beroende på vilken intressent som organisationen kommunicerar med, och vad denne intressent har för krav på organisationen. Anledningen till att Länsförsäkringar Bergslagen visar upp en delvis icke-autentisk bild gällande organisationens samhällsansvar beror på att olika intressenter vill höra olika saker, organisationen anpassar då sin kommunikation gällande samhällsansvar beroende på vilken intressent som kommunikationen sker med. Det blir då svårt för Länsförsäkringar Bergslagen att uppfylla och tillgodose samtliga krav som intressenterna ställer, då dessa kan te sig olikartade.

Det är alltså troligt att olika budskap medvetet kommuniceras till olika intressenter inom Länsförsäkringar Bergslagens omvärld, vilket i så fall överensstämmer med Brunssons (1990,

B) syn på detta. Brunsson (1990, B) menar att organisationer gör på det här sättet för att vinna legitimitet från samhället, då det är nödvändigt för att tillgodose olika intressenters olikartade behov. Detta i sin tur resulterar i bristande autenticitet inom organisationen. Anledningen till varför Länsförsäkringar Bergslagen har ett behov av att legitimera sig gentemot omvärlden beror på att de antingen vill uppnå ett bättre resultat till följd av den legitimitet som organisationen erhåller från samhället, eller att de vill undvika negativa konsekvenser såsom exempelvis ett försämrat finansiellt resultat(Kaplan & Ruland, 1991). Därav är det relevant för Länsförsäkringar Bergslagen att legitimera sig gentemot sina intressenter, men det är inte lika effektivt om de inte är autentiska som organisation, precis som Staren & Eckes (2013) menar. En hög grad av autenticitet kan innebära delade visioner och tankesätt inom organisationen, vilket i sin tur leder till mer motiverade medarbetare(Eisenberger et al. 1990). Detta skulle kunna innebära att Länsförsäkringar Bergslagen genom en högre grad av autenticitet i organisationen bland sina medarbetare hade kunnat uppnå bättre resultat.

De negativa konsekvenserna med att inte legitimera sig mot omvärlden skulle kunna kopplas samman med Sevóns (1996) syn på det hela, som menar att organisationer medvetet eller omedvetet efterliknar framgångsrika organisationer då de gör antagandet att den framgångsrika organisationen får legitimitet från samhället. Intervjupersonerna nämnde vid ett flertal tillfällen olika organisationer som de betraktade som förebilder gällande CSR, vilket tyder på att dessa organisationer är några som man inom Länsförsäkringar Bergslagen försöker efterlikna och att det internt förts en diskussion gällande detta. Det här tyder på att Länsförsäkringar Bergslagen medvetet eller omedvetet försökt efterlikna andra framgångsrika organisationers CSR-mässiga budskap inom den aktuella branschen, för att säkerhetsställa legitimitet från samhället, och kunna fortskrida sin verksamhet precis som Zimmerman & Zeitz (2002) i sin studie menar på. Detta förklarar varför empirin i denna undersökning visar på en bristande autenticitet inom organisationen, det vill säga att uppfattningen kring organisationens CSR-mässiga arbete inte är överensstämmande gällande det som kommuniceras externt gentemot hur det CSR-mässiga arbetet uppfattas internt bland medarbetarna.

5.2 Bakomliggande orsaker till intervjupersonernas uppfattning om temana

5.2.1 Organisationens uppmaningar angående miljön

Vad gäller temat *organisationens uppmaning till medarbetarna för att värna om miljön* så kan vi se skillnader gentemot de andra temana. Detta då intervjupersonerna under detta tema uttrycker liknande åsikter och berättar likartade berättelser kring hur de uppger att de på ett eller annat sätt tänker på miljö och hållbarhet i sitt dagliga arbete. Detta motsäger sig resonemanget om att organisationer hycklar, då Länsförsäkringar Bergslagen inom detta tema visar upp en autenticitet. Bland annat så uttryckte sig flera av intervjupersonerna att de planerar resor och möten med kunder för att de inte ska behöva resa mer är nödvändigt.

Det som alla intervjupersoner har gemensamt gäller hur de menar sig agera kring pappershanteringen i deras arbete. Gällande denna aspekt menar samtliga intervjupersoner att det är något som de tänker på i sitt dagliga arbete, och att de istället antingen försöker skriva ut dubbelsidigt eller att de använder sig av digitala dokument istället. Några intervjupersoner menar också på att detta är något som de har pratat om inom Länsförsäkringar Bergslagen. Detta innebär att Länsförsäkringar Bergslagen faktiskt kommunicerar internt inom organisationen kring vilka faktorer som negativt påverkar miljön. Detta då det finns en autentisk bild av området inom organisationen. Att det just finns en sådan samstämmighet under detta tema skulle även kunna innebära att det finns en form av påtaglighet just i miljöfrågan, och att det är en enkel del för ledningen att åtgärda. Detta eftersom det är lätt att mäta hur många papper som man skriver ut i organisationen, samtidigt som det är svårare att exempelvis mäta hur engagerade medarbetarna är i sina kunders yrkesmässiga vardag. Vår empiri visar på att ledningen satsar mer energi och resurser på att se till att organisationens medarbetare är upplysta i organisationens miljöpolicys, och att det är därför som intervjupersonernas berättelser uppfattas som autentiska inom just detta område. En konsekvens av detta, och såtillvida att det fungerar på samma sätt i andra organisationer skulle då kunna innebära att CSR gällande miljö prioriteras framför andra områden inom CSR där graden av mätbarhet inte är lika hög.

En annan möjlig orsak till att det ser ut på det här sättet beror på hur det ser ut i dagens samhälle där miljöfrågor är väldigt aktuellt, vilket skulle kunna innebära att det avspeglar sig

på intervjupersonerna i denna undersökning. Detta innebär att det snarare är samhället som påverkat intervjupersonerna till att vara så medvetna om sin miljöpåverkan, än att det är Länsförsäkringar Bergslagen som implementerat det tankesättet hos sina medarbetare. Det här bekräftas av vår empiri, där en del intervjupersoner menar på att deras engagemang i miljöfrågor är något som är grundat i eget intresse, och inte är någonting man uppmanas att ta hänsyn till av organisationen.

Däremot så indikerar också vissa av svaren från intervjupersonerna att det faktiskt är Länsförsäkringar Bergslagen som internt kommunicerar åtgärder för att värna om miljön genom exempelvis seminarier kring miljöfrågor, och att det är därför som svaren från intervjupersonerna av oss upplevs som autentiska i detta tema. En poäng som också stärker relevansen för resonemanget om att det är Länsförsäkringar Bergslagen som har påverkat sina medarbetare att vara mer miljömedvetna skulle kunna vara att det, som tidigare nämnts, är lättare att mäta samhällspåverkan inom det här temat, snarare än exempelvis temat hur engagerad medarbetarna är i kundernas yrkesmässiga vardag. Det är alltså lättare att se vilken nytta och miljöpåverkan Länsförsäkringar Bergslagen har när man aktivt arbetar med att få medarbetarna att skriva ut färre papper eller åka mindre bil, än vad det är att se nyttan av att Länsförsäkringar Bergslagens medarbetare är engagerad i sin kunds yrkesmässiga vardag då detta är betydligt svårare att mäta och bevisa. Det blir då naturligt att organisationen lägger energi på att ägna sig åt CSR där det kommer att märkas att organisationen gör samhällsnytta och organisationen kan därigenom inom detta tema uppvisa en hög autenticitet.

5.2.2 Kopplingen mellan miljövänlighet och försäkringar

Temat *organisationens åtgärder för att koppla miljövänlighet till sina försäkringar* visar till skillnad från föregående tema upp en betydligt mer varierande bild av vilka uppfattningar som finns hos organisationens medarbetare. En del intervjupersoner menar på att man i sin yrkesroll inte alls tänker på att koppla organisationens försäkringar till någon form av miljövänlighet, samtidigt som andra intervjupersoner menar på att den sortens tänk genomsyrar hela bolaget. Vi menar alltså på att de uppfattningar som uttryckts gällande det här temat visar upp en varierande bild av hur medarbetarnas uppfattning kring detta tema ser ut i organisationen och hur medarbetarna själva arbetar i sin yrkesroll.

Det finns inte en autentisk bild inom Länsförsäkringar Bergslagen angående hur de kopplar miljövänlighet till sina försäkringar. Snarare erhålls uppfattningen av att det är intervjupersonerna som individer som har olika uppfattningar av hur de arbetar med att få in miljövänlighet i sina försäkringar, utefter personligt bevåg och egna erfarenheter och intressen, än att det är Länsförsäkringar Bergslagen som kommunicerar detta internt. Detta eftersom intervjupersonerna pratat om ämnet på ett så varierande sätt och inte enhetligt menat på att detta förekommer. Däremot så beror detta, precis som några av intervjupersonerna menar på, att de inte kan koppla så mycket miljövänlighet till sin yrkesroll, och att det därför inte är av intresse för Länsförsäkringar Bergslagen att kommunicera kring detta ämne till den del av de interna intressenterna som säljarna tillhör. En annan förklaring till att intervjupersonernas uppfattningar skiljer sig, är att det är omvärlden som påverkat vissa av intervjupersonerna till att koppla miljövänlighet till organisationens försäkringar. Detta då vissa intervjupersoner på samma sätt som i föregående tema påverkats av hur populära och viktiga miljöfrågor blivit i samhället. Vissa intervjupersoner påverkas då av detta miljöfokus som finns i samhället och tar med sig det in i sitt arbete, samtidigt som andra intervjupersoner fortsätter att arbeta på det sätt som de alltid har gjort inom organisationen. Det vill säga att de intervjupersoner som inte tar med sig miljöaspekten in i sitt arbete bara fokuserar på det som de uppfattar vara deras arbetsuppgifter. Av denna anledning, det vill säga att några intervjupersoner främst påverkas av omvärlden, samtidigt som andra intervjupersoner främst fokuserar på det som de uppfattar vara dennes arbetsuppgifter, framgår det som att det finns olika uppfattningar hos intervjupersonerna kring hur de kopplar miljövänlighet till sina försäkringar.

5.2.3 Länsförsäkringar Bergslagens ansvar för omvärlden

Vad gäller temat *organisationens ansvar för omvärlden* så kan vi även här konstatera att svaren från intervjupersonerna är väldigt varierande. Några av intervjupersonerna menar att det är något som man pratar mycket om inom Länsförsäkringar Bergslagen, samtidigt som andra menar på att det inte är något som man talar om alls. Detta påvisar att det finns en medvetenhet hos vissa av organisationens medarbetare och en vilja från en del av dessa att verka för en långsiktig trygghet för organisationens kunder och samhället i övrigt. Vidare fanns det flera olika åsikter kring vad långsiktig trygghet för omvärlden innebär vilket nämnts i empirin. Förutom de två intervjupersonerna som hade svårt att svara på frågorna kopplat till temat, så var det intervjupersonerna vars historier som främst behandlade ekonomiska

aspekter som stack ut mest. Det uppfattades av oss det som att dessa intervjupersoner fokuserar främst på hur antingen dem som organisation eller hur kunden uppnår ekonomisk långsiktighet.

Inom detta tema finns ingen autentisk bild kring hur de arbetar långsiktigt för omvärlden. Detta innebär att Länsförsäkringar Bergslagens ansvar för omvärlden inte är något som uppfattats internt, eftersom intervjupersonernas svar inte ger uppfattningen av att organisationen inom detta område är autentiska. Däremot så ger intervjupersonerna flera konkreta exempel på hur Länsförsäkringar Bergslagen försöker få medarbetarna att bli mer medvetna om detta. Vissa medarbetare har dock inte lyckats ta till sig av detta budskap, vilket medför att det inte finns en enhetlig, autentisk uppfattning inom detta område. Vissa medarbetare är heller inte medvetna om åtgärder som sker på en mer strategisk nivå för att skapa långsiktig trygghet för omvärlden, och detta är ytterligare en anledning till att svaren från intervjupersonerna upplevs som så varierande. Detta är en konsekvens av att vissa intervjupersoner intresserat sig mer för det arbete som Länsförsäkringar Bergslagen gör för samhället, samtidigt som andra intervjupersoner endast fokuserar på det som finns inom dennes eget arbetsområde.

5.2.4 Medarbetarnas engagemang hos kunderna

Gällande temat *medarbetarnas engagemang hos kunden* så fanns det även här varierande åsikter från intervjupersonerna kring hur engagerade och insatta de är i kundernas yrkesmässiga vardag. Några av intervjupersonerna framstod som väldigt engagerade i kundernas yrkesmässiga vardag, både för att kunna göra ett bra jobb och för att kunna vara en god rådgivare, men även för att det faktiskt verkar finnas ett genuint intresse av kunderna hos vissa av intervjupersonerna. I kontrast till detta så menar flera andra intervjupersoner på att de inte är insatta i kundernas yrkesmässiga vardag. Vissa hävdar att detta beror på att de inte behöver vara det, och ifall de är insatta i något så är det kundens ekonomiska situation. En intervjuperson var av åsikten att det var relevant att vara insatt i kundernas yrkesmässiga vardag och hävdar att det är en framgångsfaktor, just för att kunna förbättra sina försäljningsresultat.

Av detta tema att döma kan vi då konstatera att det finns olikartade uppfattningar av hur engagemanget hos intervjupersonerna ser ut. Således verkar det inte finnas en autentisk bild

inom Länsförsäkringar Bergslagen om vad engagemang hos kunderna innebär, och varför det är av vikt för dem som säljare att vara det. Anledningen till att det finns så, från varandra åtskilda, åsikter kring hur engagerad man som medarbetare är i kundens yrkesmässiga vardag beror på yrkets karaktär. Som företagssäljare bedöms man efter säljresultat. Om du som säljare har goda resultat och säljer bra finns ingen anledning för organisationen eller ledningen att försöka få dig att ändra på det sättet du tar hand om kunden. Det säljaren utvärderas efter är dennes säljresultat, och inte efter hur denne bemöter kunderna. Det är då svårt att mäta för ledningen hur mycket säljaren bryr sig om kunden, och om detta inte är ett mål i sig så finns det heller ingen anledning att göra detta.

5.3 Reflektioner

Analysen av temana ovan har legat som grund till de reflektioner som här kommer redogöras för. Av det empiriska resultat som vi har tagit del av så är det bara inom ett av de fyra olika temana som Länsförsäkringar Bergslagen är autentiska i hur medarbetarnas uppfattning förhåller sig till organisationens CSR-mässiga budskap. Det tema där medarbetarnas uppfattning verkar vara autentiskt i förhållande till organisationens externa kommunikation gällande CSR är hur man inom organisationen arbetar med miljöfrågor. Att Länsförsäkringar Bergslagen inom detta tema är autentiska motsäger sig som sagt resonemanget om att alla organisationer hycklar. Detta är speciellt då det väntade utifrån detta resonemang vore att vi fann en icke autentisk bild inom samtliga teman. Med andra ord innebär resonemanget kring hyckleri att intervjupersonernas uppfattningar inom samtliga teman borde ha varit varierande och alltså icke autentiska utifrån resonemanget om att alla organisationer hycklar. Att det finns en autenticitet just i organisationens miljöarbete kan man reflektera kring. Vi har kommit fram till tre olika orsaker som går att relatera till varandra och som visar på varför det finns en autenticitet inom organisationen mellan medarbetarnas uppfattning och organisationens externa budskap gällande hur organisationen arbetar med miljöfrågor.

Dels menar vi på att en anledning till att medarbetarna har en så autentisk bild som till så stor del överensstämmer med organisationens externa miljökommunikation beror på dagens samhällsklimat. Miljöfrågor är något som är på tapeten runtom i världen och diskuteras flitigt i olika medier. Människor uppmärksammas i sina privatliv om vikten av miljöfrågor, och vi menar på att detta är en kunskap som organisationens medarbetare har fått med sig in i sitt yrkesliv. Eftersom samhällsnormen gällande miljö till stor del överensstämmer med

Länsförsäkringar Bergslagens miljöpolicys medför detta att medarbetarna redan från början har en bild som överensstämmer med organisationens. Dagens samhällsnorm råder exempelvis befolkningen att skriva ut mindre och transportera sig mer miljövänligt(Falkner, 2012), precis som Länsförsäkringar Bergslagen uppmanar sina medarbetare att göra. Alltså framstår det som att medarbetarna hade haft en autentisk bild angående miljöfrågor oberoende av vilken kommunikation som Länsförsäkringar Bergslagen förmedlar.

Institutionell teori har tidigare traditionellt visat på att den minsta beståndsdelen som påverkas av samhällets normer och värderingar har varit organisationer. Organisationer och branscher påverkas institutionellt av samhället, dels för att dessa vill erhålla legitimitet och dels av andra orsaker som exempelvis att samhället upprättar lagar och regler som organisationer måste förhålla sig till. Det som presenteras i ovanstående stycke visar däremot på att samhällets normer och värderingar har påverkat individerna i en organisation, vilket i sin tur visar på att individen i organisationen likväl kan vara den minsta beståndsdelen som kan påverkas institutionellt, snarare än att det är organisationen som nödvändigtvis är den minsta påverkbara enheten. Det som presenteras i ovanstående stycke visar att samhället påverkat individerna, som sedan i sin tur till följd av detta resulterat i en enhetlig bild av ett fenomen i en organisation. Individernas kollektiva uppfattning som erhållits till följd av samhällets normer och värderingar har alltså resulterat i att det finns en autentisk och genuin uppfattning av temat gällande organisationens miljöarbete.

Att det finns en samhällsdebatt kring miljöfrågor medför även att det finns en stor medvetenhet hos människor i hur man kan påverka miljön positivt. Denna medvetenhet menar vi resulterar i en hög grad av påtaglighet och konkretism i hur man som individ kan påverka miljön. Det är alltså många människor som rent konkret vet hur man kan påverka miljön positivt, och vilka åtgärder som uppfyller detta syfte. Detta menar vi resulterar i att de flesta vet vad man ska göra för att påverka miljön positivt, och vi menar på att detta visar sig i Länsförsäkringar Bergslagen. Som samhällsmedborgare och även anställd i Länsförsäkringar Bergslagen faller det sig således naturligt att exempelvis skriva ut färre papper och att föredra klimatsmarta transportlösningar. Detta medför att medarbetarna i Länsförsäkringar Bergslagen kan konkretisera organisationens externt kommunicerade miljöpolicys på ett smidigt sätt genom att ta med sig det man redan gör som privatperson in i sitt yrkesliv. Vi menar på att det är svårare att vara konkret som medarbetare i exempelvis hur man som medarbetare ökar sin delaktighet i kundernas yrkesmässiga vardag, då det är ett mer abstrakt

begrepp och uppföljningsåtgärderna är svårare att definiera. En uppföljningsåtgärd i det temat skulle kunna vara att organisationen exempelvis uppmuntrar sina medarbetare att vara mer personliga med sina kunder. Men hur utvärderar och mäter organisationen en sådan åtgärd?

Det är således lättare att mäta hur många papper man skriver ut i organisationen än hur personliga medarbetarna är med kunden. Vi menar även att den här enkla mätbarheten i organisationens miljöarbete är en orsak till organisationens höga grad av autenticitet inom miljöfrågor. Just att det är så enkelt att se konsekvenser av att man som medarbetare skriver ut färre papper och hur detta påverkar organisationens miljöarbete, gör det enklare dels som medarbetare att se vad man bidrar med och dels för organisationen vad man ska uppmana medarbetarna till att göra när det är såpass enkelt att mäta och utvärdera hur man som organisation förhåller sig till sina miljömål. Dessa två argument sammantaget som visar på temats höga mätbarhet menar vi är den enskilt största anledningen till att organisationens interna uppfattningar och organisationens externa kommunikation är så överensstämmande i just detta tema och visar på den höga autenticiteten inom organisationens miljöarbete.

6. Slutsats

Syftet med denna studie har varit att ge ökad förståelse kring hur relationen mellan organisationens interna uppfattning av organisationens externa kommunikation gällande CSR ser ut, och vad denna relation beror på. För att utföra detta så har vi undersökt hur medarbetarnas uppfattning av organisationens CSR-mässiga arbete förhåller sig till det som Länsförsäkringar Bergslagen förmedlar externt.

Efter studiens utförande kan vi konstatera att Länsförsäkringar Bergslagen i relationen mellan den externa kommunikationen och den interna uppfattningen av denna uppvisar en bristande autenticitet i tre av de fyra områdena som vi har valt att undersöka. De områden där organisationen visade upp en bristande autenticitet är inom: *Organisationens åtgärder för att koppla miljövänlighet till sina försäkringar, Organisationens ansvar för omvärlden samt Medarbetarnas engagemang hos kunden.* I temat *Organisationens uppmaning till medarbetarna för att värna om miljön* fann vi däremot en hög grad av autenticitet i relationen mellan den externa kommunikationen och den interna uppfattningen av denna.

Detta beror på en rad olika saker, men den starkast bidragande orsaken till att vi fann en autenticitet inom just detta område beror på områdets höga grad av mätbarhet. Vi har kommit fram till att inom områden där organisationen lättare kan mäta prestation och utfall så kommer mer fokus att läggas, detta i sin tur kommer innebära just bättre prestation och högre utfall. I denna undersökning så innebär detta att Länsförsäkringar Bergslagen i sitt miljöarbete är autentiska i relationen mellan extern kommunikation och intern uppfattning. Vilket i sin tur innebär att den höga prestationen medför uppnåelse av organisationens mål vilket resulterar i en hög grad av överensstämmelse mellan dessa, vilket innebär en påtaglig autenticitet. En slutsats blir således att inom områden där det finns en hög grad av mätbarhet kommer organisationen att anstränga sig mer för att nå upp till de utsatta målen.

En annan slutsats som studien resulterat i är även ett teoretiskt bidrag. Inom institutionell teori är den traditionella uppfattningen att när samhället och omvärlden påverkar och influerar andra enheter inom organisationens system är organisationen den minsta påverkbara beståndsdelen. Organisationen är således det som påverkas av samhället och dess normer. Vi har kommit fram till att medvetenheten hos individen angående miljöarbete inom Länsförsäkringar Bergslagen är så påtaglig, att den resulterat i en gemensam uppfattning av

miljöarbete inom hela organisationen. Samhället har alltså påverkat individen, inom organisationen, att ha en hög grad av miljömedvetenhet. Detta visar på att organisationen nödvändigtvis inte är den minsta påverkbara enheten i systemet, utan snarare individen inom organisationen. Studiens teoretiska bidrag blir således detta, att man inom institutionell teori inte nödvändigtvis måste betrakta organisationen som den minsta påverkbara beståndsdelen, utan att detta likväl kan vara individen inom organisationen.

Slutsatsen gällande karaktären hos områdets mätbarhet torde även vara applicerbar inom andra områden, branscher samt organisationer. Att det man kan mäta får högre relevans för organisationen är egentligen inte så märkligt, och borde gälla i många andra situationer.(Haas, 1998) Att organisationen prioriterar åtgärder inom områden där man tydligt kan se och mäta resultat tycks vara rimligt, då det inte bör vara av samma relevans att prioritera åtgärder där det inte är lika enkelt att mäta utfall, då en utvärdering av prestationen bli svårare.

6.1 Studiens bidrag, förslag till vidare forskning och råd till praktiker

Studiens teoretiska bidrag blir som tidigare nämnt att vi kommit fram till att man i institutionell teori inte måste se organisationen som den minsta påverkbara enheten, vilket är den traditionella uppfattningen inom institutionell teori. Detta har vi kommit fram till genom att vi i vår studie har sett att individen i vissa fall kan vara den minsta påverkbara beståndsdelen. Detta innebär att samhället kan påverka individen i organisationen att i sin tur på något sätt påverka organisationen att förändras inifrån, snarare än direkt från samhällsmässigt tryck.

Studiens empiriska bidrag tar form på det sättet att den forskning vi har funnit visar på att tidigare studier inom ämnet inte har haft fokus på att undersöka hur interna intressenter berörs av CSR, utan snarare har haft fokus på hur de externa intressenterna på något sätt påverkas av detta. Den senaste referensen vi hittat som påstår detta är från 2012, vilket innebär att det kan finnas någon studie som publicerats sedan dess, som har likartad inriktning som vår. Även om vi inte kunde finna någon sådan när vi genomsökte de databaser som fanns tillgängliga.

Vi tror att denna studie på ett tillfredsställande sätt hade kunnat kompletteras av en liknande studie, som genomfördes på fler organisationer än bara en enstaka. Detta för att se huruvida de slutsatser vi kommit fram till genom att granska Länsförsäkringar Bergslagen går att

applicera på ett fåtal andra organisationer. Detta skulle i sin tur sedan kunna kompletteras med en kvantitativ studie där undersökarna hade kunnat undersöka huruvida dessa slutsatser går att applicera på ett flertal organisationer. Anledningen till att vi tror att det behövs ännu en kvalitativ studie innan någon forskare kan ta steget till en kvantitativ studie är för att kunna göra någon form av generalisering av frågorna så att dessa går att överföra till en enkät, där det går att samla in data från ett större antal organisationer.

De råd vi skulle kunna ge till praktiker är att vi tror att det är mer gynnsamt och måluppfyllande om de CSR-mässiga mål som organisationen upprättar på något sätt går att utvärdera. Detta då vår studie visar på att de CSR-mässiga områden där utvärdering är svår att genomföra lätt står kvar ouppfyllda, då det enligt vår studie framstår som om organisationens medarbetare inte engagerar sig i mål där de inte kan bli utvärderade. Dessa mål måste nödvändigtvis inte vara mät- eller kvantifierbara, utan det viktiga är att måluppfyllnaden på något sätt går att utvärdera, antingen kvalitativt eller kvantitativt.

Källförteckning

Arendt, Sebastian & Brettel, Malte (2010). *Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, firm performance.* Management Decision, Vol. 48, No. 10, s. 1469-1492. Emerald Group Publishing Limited. DOI: 10.1108/00251741011090289

Balmer, John M. T. (2009). *Corporate marketing: apocalypse, advent and epiphany.* Management Decision, Vol. 47, No. 4, s. 544-572. Emerald Group Publishing Limited. DOI: 10.1108/00251740910959413

Banerjee, Sujata & Mandal, Kaushik (2014). *Is ´CSR´ Expenditure or an Investment? Empirical Examination.* International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 5, No. 5.

Bharadwaj, Apoorva (2014). *Planning Internal Communication Profile for Organizational Effectiveness.* IIM Kozhikode Society & Management Review, Vol. 3, No. 2, s. 183-192.

Bianchi, Constanza C. & Ostale, Enrique (2006). *Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: Examples of multinational retailers in Chile.* Journal of Business Research, Vol. 59, s. 140-147.

Birkinshaw, Julian, Foss, Nicolai J. & Lindenberg, Siegwart (2014). *Combining Purpose With Profits.* MIT Sloan Management Review, Vol. 55, No. 3, s. 48-56.

Brower, Jacob & Mahajan, Vijay (2012). *Driven to Be Good: A Stakeholder Theory Perspective on the Drivers of Corporate Social Performance.* Journal of Business Ethics, Vol. 117, No. 3, s. 313-331.

Brunsson, Nils (1990, A). *Deciding for responsibility and legitimation: Alternative interpretations of organizational decision-making.* Accounting Organizations and Society. Vol. 15, No. 1:2, s. 47-59.

Brunsson, Nils (1990, B). *Det organiserade hyckleriet.* Tvärsnitt, Vetenskapsrådet, nummer 2-90, 2012-11-28.

Brunsson, Nils (1986). *Organizing for Inconsistencies: On Organizational Conflict, Depression and Hypocrisy as Substitutes for Action.* Scandinavian Journal of Management Studies, s. 165-185.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* Liber AB, upplaga 2:1.

Carnaghan, C., Gibbins, M., & Ikaheimo, S. (1996). *Managed financial disclosure: The interplay between accountability pressures.* Från R. Munro & J. Mouritsen (Ed.), *Accountability: Power, ethos and the technologies of managing:* 164-181. London: International Thomson Business Press.

Carol, David (2001). *Mythmaking in Annual Reports.* Journal of Business and Technical Communication, Vol. 15, No. 2, s. 195-222.

Carroll, Archie B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders.* Business Horizons, July-August, s. 39-48.

Dahlsrud, Alexander (2008). *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions.* Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 15, s. 1-13.

Deegan, Craig (2002). *The legitimizing effect of social and environmental disclosures- a theoretical foundation.* Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 15, No. 3, s. 282-311.

Dhanesh, Ganga (2012). *The view from within: internal publics and CSR.* Journal of Communication, Vol. 16, No. 1, s. 39-58. Emerald Group Publishing Limited. DOI: 10.1108/13632541211197987

Díez-Martin, Francisco, Prado-Roman, Camilo & Blanco-González, Alicia. (2013). *Beyond legitimacy: legitimacy types and organizational success.* Management Decision, Vol. 51, No. 10, s. 1954-1969.

DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.* American Sociological Review, Vol. 48, s. 147-160.

Ditlevsen, Marianne (2012). *Revealing coporate identities in annual reports.* Corporate Communications: An International Journal, Vol. 17, No. 3, s. 379-403. Emerald Group Publishing Limited. DOI: 10.1108/13563281211253593

Donaldsson, Thomas & Preston, Lee, E. (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications.* The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, s. 65-91.

Edwards, Lee (2010). *Authenticity in organizational context: fragmentation, contradiction and loss of control.* Journal of Communication Management, Vol. 14, No. 3, s. 192-205.

Eisenberger, Robert, Fasolo, Peter & Davis-LaMastro, Valerie (1990). *Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation.* Journal of Applied Psychology, Vol. 75, No. 1, s. 51-59.

Eriksson-Zetterquist, Ulla (2009). *Institutionell Teori- Idéer, moden, förändring.* Liber AB, upplaga 1:1.

Falkner, Robert (2012). *Global environmentalism and the greening of international society.* International Affairs, Vol. 88, No. 3, s. 503-522.

Farache, Francisca & Perks, Keith J. (2010). *CSR advertisements: a legitimacy tool?.* Corporate Communications: An International Journal, Vol. 15, No. 3, s. 235-248. Emerald Group Publishing Limited. DOI: 10.1108/13563281011068104

Finch, Nigel (2006). *The emergence of CSR and sustainability indices.* Academy of Accounting and Financial Studies, Vol. 11, No. 1, s. 19-23.

Freeman, Edward (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach.* Massachusetts: Pitman Publishing Inc.

Gioia, Dennis A., Schultz, Majken & Corley, Kevin G. (2000). *Organizational identity, image, and adaptive instability.* Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, s. 63-81.

Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2004). *Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness.* Nurse Education Today, Vol. 24, s. 105-112.

Gössling, Tobias & Vocht, Chris (2007). *Social Role Conceptions and CSR Policy Success.* Journal of Business Ethics, Vol. 74, s. 363-372. DOI: 10.1007/s10551-007-9512-3

Haas, Peter J. (1998). *Introduction to the Symposium Performance Measurement: Can it Improve Performance.* International Journal of Public Administration, Vol. 31, No. 6, s. 593-594.

Holme, Idar & Solvang, Bernt (1997). *Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder.* Studentlitteratur AB, Lund. Upplaga 2:17.

Jacobsen, Dag I. (2002). *Vad, hur och varför? - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen.* Studentlitteratur, Lund.

Kaplan, Steven E. & Ruland, Robert G. (1991). *Positive theory, rationality and accounting regulation.* Academic Press Limited, Critical Perspectives on Accounting, Vol 2, No. 4, s. 361-374.

Kitchin, Tim (2003). *Corporate social responsibility: A brand explanation.* Jounal of Brand Management, Vol. 10, No. 4-5, s. 312-326.

Lantos, Geoffrey P. (2001). *The boundaries of strategic corporate social responsibility.* The Journal of Consumer Marketing, Vol. 18, No. 7, s. 595-630.

Larsson, Staffan (2005). Kvalitativ analys – exemplet fenomenografi. (Tidigare tillhörande studentlitteratur, nu tillgänglig online: http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:245080/FULLTEXT01.)(2015-05-12)

Ljungdahl, Fredrik (1999). *Utveckling av miljöredovisning i svenska börsbolag- praxis, begrepp, orsaker.* Lund University Press. Doktorsavhandling. Samhällsvetenskapliga fakulteten, Lunds universitet

Luo, Xueming & Bhattacharya C. B. (2006). *Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value.* Journal of Marketing, Vol. 70, s. 1-18

Maignan, Isabelle & Ralston, David A. (2002). *Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S: Insights from Businesses Self-Presentations.* Journal of International Business Studies, Vol. 33, No. 3, s. 497-514.

Meyer, John W. & Rowan, Brian (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.* American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2, s. 340-363.

Nielsen, Anne & Thomsen, Christa (2007). *Reporting CSR - what and how to say it?.* Corporate Communications: An International Journal, Vol. 12, No. 1, s. 25-40. Emerald Group Publishing Limited. DOI: 10.1108/13563280710723732

Oliveira, Jonas, Rodrigues, Lúcia Lima & Craig, Russel (2011). *Voluntary risk reporting to enhance institutional and organizational legitimacy: Evidence from Portuguese banks.* Journal of Financial Regulation and Compliance, Vol. 19, No. 3, s. 271-288.

Pfeffer, Jeffrey (1981). *Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms.* Research in organizational behavior, Vol. 3. Greenwich, CT: JAI Press.

Phillips, Robert (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics.* Berrett-Koehler Publishers Inc. First Edition.

Sevón, Guje (1996). *Organizational Imitation in Identity Transformation.* Utdrag ifrån: Czarniawska, Barbara, & Sevón, Guje (1996). *Translating Organizational Change. Walter de Gruyter & Co., D-10785 Berlin.*

Sachs, Sybille & Maurer, Marc (2009). *Toward Dynamic Corporate Stakeholder Responsibility.* Journal of Business Ethics, Vol. 85, No. 3, s. 535-544.

Sharp, Ziva & Zaidman, Nurit (2010). *Strategization of CSR.* Journal of Business Ethics, Vol. 93, s. 51-71. DOI: 10.1007/s10551-009-0181-2

Silverman, David (2011). *Interpreting Qualitative Data.* 4th edition. SAGE Publications.

Smidts, Ale, Pruyn, Ad Th. H. & Riel, van Cees B. M. (2001). *The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification.* The Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 5, s. 1051-1062.

Staren, D. Edgar & Eckes, Chad A. (2013). *Optimizing Organizational Change.* Physician executive, Vol. 39, No. 3, s. 58-63.

Suchman, Mark C. (1995). *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches.* The Academy of Managment Review, Vol. 20, No. 3, s. 571-610.

Vaaland, Terje I., Heide, Morten & Grønhaug, Kjell (2008). *Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context.* European Journal of Marketing, Vol. 42, No. 9, s. 927-953.

Vlachos, Pavlos A., Tsamakos, Argiris, Vrechopoulos, Adam P. & Avramidis, Panagiotis K. (2009). *Corporate social responsibility: attributions, loyalty, and the mediating role of trust.* Academy of Marketing Science, Vol. 37, s. 170-180.

Warren, Bennis (2013). *Authenticity: Closeness to the source.* Leadership Excellence, May; 30, 5, s. 3-4.

Weber, Robert P. (1990). *Basic Content Analysis.* Sage Publications, second edition.

Worcester, Robert M. (2009). *Reflections on corporate reputations.* Management Decision, Vol. 47, No. 4, s. 573-589. Emerald Group Publishing Limited. DOI: 10.1108/00251740910959422

Zimmerman, Monica A. & Zeitz, Gerald J. (2002). *Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy.* The Academy of Management Review, Vol. 27, No. 3, s. 414-431.

Appendix:

Bilaga 1

Intervjuguide

Inledning

Vår studie handlar om CSR, vilket står för Corporate Social Responsibility. Vi är därför intresserade av hur ni medarbetare inom Länsförsäkringar ser på CSR. Vi vill se lite hur ni betraktar och ser på CSR som begrepp och hur ni tycker att det uttrycks i er organisation. Vi kommer att intervjua totalt tio stycken personer med liknande ansvar och position som du. Vi vill även upplysa dig om att du har möjlighet att vara anonym, även om vi inte kommer att ställa några känsliga frågor, men detta får du ta ställning till efter att intervjun är utförd. Vi tänkte kolla med dig också bara så att det är okej att vi spelar in detta samtal, av anledning att vi enklare ska kunna transkribera och analysera denna intervju i efterhand. Det är bara vi två som kommer att ta del av inspelningen.

Demografi

Inledningsvis så kan vi börja med att fråga om hur gammal du är och lite kortfattat om hur din bakgrund ser ut?

Frågeguide

1. Känner du till begreppet CSR sen tidigare?

   1.1 Vad innebär det för dig i så fall?

   1.2 *Om intervjupersonen inte kan svara på 1.0 så berätta följande*: (CSR innebär kortfattat idén att företag ska ta ansvar för hur de påverkar samhället ur såväl ett ekonomiskt, miljömässigt som socialt perspektiv)

2. Är CSR viktigt för dig?

3. Tänker du något på miljö och hållbarhet i ditt dagliga arbete, hur visar det sig?

(Om vi inte får något utförligt svar så ta upp följdfrågorna nedan)

Följdfrågor:

3.1 Tänker du något på hur du transporterar dig i ditt arbete, exempelvis till och från kund, till och från kontoret?

3.2 Till och från arbetet?

3.3 Är webbmöten något som du försöker få till oftare än att ses fysiskt?

3.4 Vad gäller pappershantering, är det något du tänker på gällande utskick av papper till kunder eller det som du själv skriver ut?

4. Tänker du ur en miljöaspekt när du hjälper dina kunder att förebygga skador, och i så fall på vilket sätt?

4.1 Anser du att detta är viktigt?

5. Hur och om anser du att ni i Länsförsäkringar arbetar för att skapa långsiktig trygghet för era kunder och samhället i stort?

5.1 I så fall, hur och på vilket sätt?

6. Hur engagerad och insatt är du i kundernas vardag, och på vilket sätt är du det?

7. Vad betyder det för dig som medarbetare att Länsförsäkringar är engagerade i CSR?

8. Vad tror du era kunder anser vara viktigt för er att arbeta med inom CSR?

9. Har du något företag som du ser som förebild gällande CSR?

10. Har du något företag som du ser som ett dåligt exempel gällande CSR?

Avslutningsvis så undrar vi om du vill vara anonym i undersökningen?