

# **Kommunikationsprocessen av strategiska frågor**

- En studie av fyra storbanker -

# **The communication process of strategic issues**

- A study of four universal banks -



**Diana Ahad och Anisa Jusic**

Magisteruppsats

Företagsekonomi

Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling

Handledare: Staffan Hård af Segerstad

2010

Linköpings universitet

# Sammanfattning

**Titel:** Kommunikationsprocessen av strategiska frågor - En studie av fyra storbanker

**Författare:** Diana Ahad och Anisa Jusic

**Handledare:** Staffan Hård af Segerstad

**Bakgrund och problem:** Intresset för organisationen som ett socialt system har ökat uppmärksamheten av organisationens inre förhållanden och kommunikationen internt. I många organisationer avsätter ledning ofta mycket tid åt formulering av strategiska frågor, som inte kommuniceras ut tillräckligt och därmed inte används av medarbetare. För att medarbetare inte ska uppfatta strategier som innehållslösa är det viktigt att kommunikationsprocessen preciserar och konkretiserar strategin. Arbetsprocessen har utvecklats och idag ställs det höga krav på kunskap hos medarbetare, vilket i sin tur ställer krav på ökad information. Det innebär att det har blivit allt viktigare att medarbetare är involverade i organisationens mål och förhållningssätt till olika frågor. De flesta organisationer klagar på dålig kommunikationsförmåga, chefer klagar på att informationen inte når fram till medarbetare och att dessa inte följer riktlinjerna, medan medarbetare klagar på att beslut och information inte kommuniceras tillräckligt till dem. Synen på kommunikation ger ofta en bild av att kommunikation är något enkelt, där det sända och det mottagna meddelandet är identiska med varandra. Detta leder till en övertro på den egna kommunikationseffektiviteten i organisationen.

**Syfte:** Syftet med studien är att beskriva den interna kommunikationsprocessen av strategiska frågor samt att bedöma dess effektivitet.

**Metod:** Det här är en studie av fyra storbanker, som bygger på kvalitativ metod, där fyra intervjuer har ägt rum på ledningsnivå och fyra intervjuer på lokalnivå.

**Slutsatser:** Studien har kommit fram till att väldigt lite ansträngningar läggs ned på att kommunicera strategiska frågor från ledningsnivå till lokalnivå. Kommunikationen sker via enkla kanaler, främst via intranätet, med förutsättning att medarbetare korrekt ska förstå budskapet. På grund av budskapets komplexitet och de enkla kanaler som används, finns det risk att budskapet misstolkas på lokalnivå. Motivation i kommunikationsprocessen spelar en viktig roll, men tyvärr motiverar bankerna sina medarbetare i begränsad omfattning. Kommunikationsprocessen av strategiska frågor utgör idag en linjär kommunikation, som behöver effektiviseras. För att effektivisera kommunikationsprocessen behövs andra kommunikationskanaler, klarare budskap och mer motivation. Det krävs en nätverksbetonad syn på kommunikation.

**Nyckelord:** Bank, internkommunikation, kommunikationsprocess, strategiska frågor, miljöfrågor.

# Abstract

**Title:** The communication process of strategic issues - A study of four universal banks

**Author:** Diana Ahad and Anisa Jusic

**Supervisor:** Staffan Hård af Segerstad

**Background and problem:** The interest of the organization as a social system has increased the attention of the organization's internal relationships and internal communication. In many organizations management often spend much time on formulation strategic issues, which is not communicated sufficiently and thus not used by employees. In order that employees shall not perceive strategies as vacuous, it is important that the communication process clarifies and concretes the strategy. The process of work has been developed and today there is a high demand of knowledge among employees, which in turn need increased information. This means that it has become increasingly important that employees are involved in the organization's goals and approaches to different issues. Most organizations are complaining of poor communication ability, managers are complaining that the information does not reach the employees and that these do not follow the guidelines, while employees are complaining that decisions and information are not sufficiently communicated to them. The view of communication often gives a picture of communication being something simple, where the send and the received message is identical to one another. This leads to an over-reliance of the communication effectiveness in the organization.

**Objective:** The aim of this study is to describe the internal communication process of strategic issues and to assess its effectiveness.

**Method:** This is a study of four universal banks, which is based on a qualitative approach, where four interviews have taken place at management level and four interviews at local level.

**Conclusion:** The study has concluded that very little attempt is made to communicate strategic issues from management level to local level. Communication takes place through simple channels, primarily through the intranet, with the condition that employees will correctly understand the message. Because of the complexity of the message and the channels used, there is a risk that the message will be misinterpreted at the local level. Motivation in the communication process plays an important role, but unfortunately the banks motivate their employees to a limited extent. The communication process of strategic issues represents today a linear communication, which needs to be more effective. To make the communication process more effective requires other communication channels, clearer message and more motivation. A network approach of communication is needed.

**Keywords:** Bank, internal communication, communication process, strategic issues, environmental issues.

## ***Förord***

*Vi vill tacka alla som bidragit till att göra denna studie möjlig. Först vill vi rikta ett stort tack till våra intervjupersoner på de intervjuade bankerna, som med sin kunskap och sitt engagemang gjort det möjligt att uppnå målet med uppsatsen. Vidare vill vi tacka vår handledare Staffan Hård af Segerstad, som under hela terminen har väglett oss igenom uppsatsen. Vi vill även tacka våra opponenter som har gett oss konstruktiv kritik och feedback under studiens gång. Och sist men absolut inte minst, vill vi tacka våra familjer som har stöttat oss igenom den här perioden och alla faser i våra liv. Ära vare dig Herre, Gud.*

*Linköping, 2010*

*Diana Ahad*

*Anisa Jusic*

## Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	4
1.3 Syfte	8
1.4 Forskningsfrågor	8
1.5 Avgränsning	8
1.6 Bortfall	8
1.7 Tidigare studier och kunskapsbidrag	9
2 Miljöinformation	10
2.1 Miljöbalken	10
2.2 Miljöredovisning	11
2.3 Miljöledningssystem	12
2.3.1 ISO 14001	13
2.3.2 CSR	13
2.3.3 UNEP	14
2.3.4 Global Reporting Initiative	15
3 Metod	16
3.1 Vetenskaps- och kunskapssyn	16
3.2 Vetenskapligt förhållningssätt	16
3.3 Angreppssätt	17
3.4 Kvalitativ metod	18
3.4.1 Intervju	18
3.4.2 Urval	20
3.5 Genomförande	21
3.5.1 Datainsamling	21
3.5.2 Datareduktion	23
3.5.3 Att bilda dimensioner som avspeglar innehållet	24
3.5.4 Att söka mönster	24
3.5.5 Att kritiskt granska slutsatserna	24

3.6	Metodkritik	25
3.6.1	Tillförlitlighet	25
3.6.2	Trovärdighet	26
3.6.3	Överförbarhet	26
4	Referensram	28
4.1	Kommunikationsteori	28
4.2	Linjär kommunikation	28
4.2.1	Shannon & Weavers kommunikationsmodell	28
4.2.2	Lasswells kommunikationsmodell	30
4.3	Interaktions- och nätverkskommunikation	31
4.3.1	Newcombs ABX-modell	31
4.3.2	Konvergensmodellen	33
4.4	Budskap	34
4.5	Kommunikationskanaler	36
4.5.1	Muntliga kanaler	36
4.5.2	Skriftliga kanaler	36
4.5.3	Elektroniska kanaler	37
4.5.4	Kombinera olika kanaler	37
4.6	Kommunikationsflöden	38
4.6.1	Formell kommunikation	38
4.6.2	Informell kommunikation	40
4.7	Motivation	41
4.7.1	Tvåfaktorteorin	41
4.7.2	Inre arbetsmotivation	43
4.8	Analysmodell	44
5	Empiri	45
5.1	Ledningsnivå	45
5.1.1	Budskap	45
5.1.2	Kommunikationskanal	47
5.1.3	Motivation	48
5.1.4	Kongruens	50
5.1.5	Framtidssyn	51
5.2	Lokalnivå	53
5.2.1	Budskap	53

5.2.2 Kommunikationskanal	53
5.2.3 Motivation	54
5.2.4 Kongruens	55
5.2.5 Framtidssyn	57
5.3 Kategoriseringar	58
5.4 Sammanfattning av empiri	59
6 Analys	61
6.1 Budskap	61
6.2 Kommunikationskanaler	65
6.2.1 Muntliga kanaler	65
6.2.2 Skriftliga kanaler	66
6.2.3 Elektroniska kanaler	67
6.2.4 Kombinera olika kanaler	68
6.3 Kommunikationsflöden	69
6.4 Motivation	72
7 Slutsats	75
7.1 Kommunikationsprocessen och dess effektivitet	75
7.2 Reflektion och förslag till vidare forskning	77
8 Källförteckning	79
8.1 Litteratur	79
8.2 Artiklar och rapporter	82
8.3 Elektroniska källor	83
Bilaga 1	85
Bilaga 2	87





# 1 Inledning

I detta kapitel kommer först bakgrunden till studien att presenteras. Sedan följer en problemdiskussion som mynnar ut i syfte och forskningsfrågor. Kapitlet avslutas med tidigare studier som avser att öka förståelsen inom det här forskningsområdet.

---

## 1.1 Bakgrund

Den tidiga forskningen om organisationer utgick från att organisationer existerade oberoende av kommunikationen mellan medarbetare och intressenter. Med andra ord, organisationer betraktades som objektiva fenomen bestående av byggnader, datorer, tillverkningsmaskiner och liknande. Idag har det här synsättet ändrats, numera anses organisationer utgöra sociala system som hålls ihop av gemensam kultur i form av värderingar, normer, tänkesätt och ritualer. Många forskare anser att kommunikationen både producerar och reproducerar organisationen.<sup>1</sup> Detta betonas av Weick (1995) som säger att:

*“If the communication activity stops, the organization disappears. If the communication activity becomes confused, the organization begins to malfunction. These outcomes are unsurprising because the communication activity is the organization.”*<sup>2</sup>

Även Rogers & Agarwala-Rogers (1976) påpekar detta genom att säga att: *“Communication is the lifeblood of an organization; if we could somehow remove communication flows from an organization, we would not have an organization”*.<sup>3</sup>

Det finns olika synsätt på vad kommunikation är bland forskare<sup>4</sup>. Faktum är att ordet kommunikation ursprungligen kommer från latinets *communicare* och betyder *göra gemensamt*.<sup>5</sup> Johansson (2003) menar att kommunikation utgör inte bara en överföring av meddelanden, utan är främst ett komplicerat socialt samspel människor emellan<sup>6</sup>. Det är en ömsesidig dialog mellan sändare och mottagare och definieras ofta som ett strategiskt

---

<sup>1</sup> Heide et al (2005)

<sup>2</sup> Weick (1995) s.75

<sup>3</sup> Rogers & Agarwala-Rogers (1976) s.7

<sup>4</sup> Heide et al (2005)

<sup>5</sup> Erikson (2008)

<sup>6</sup> Johansson (2003)

instrument för att uppnå organisationsmål.<sup>7</sup> Rogers & Agarwala-Rogers (1976) säger att: *Communication is a process - that is, a continuous sequence of actions through time. It is not meaningful to talk about a beginning or an end of communication, because, like all other processes communication flows like a stream through time. Someone has suggested that all processes should always begin and end with the word "and".*<sup>8</sup>

Kommunikationsforskningen består av två framträdande skolor, vilka syftar på processkolan och semiotikskolan. Processkolan definierar kommunikationen som en överföring av meddelanden med fokus på effektivitet. Den semiotiska skolan däremot ser kommunikation som skapande och utbyte av betydelser, där den behandlar texters roll i människans kultur.<sup>9</sup> Den här studien utgår från processkolan som betraktar kommunikation som en överföring av meddelande där effektivitet eftersträvas.

Intresset för organisationen som ett socialt system ökade uppmärksamheten av organisationens inre förhållanden och kommunikationen internt.<sup>10</sup> Idag definieras organisationskommunikation som organisationsmedlemmars formella och informella kommunikation internt i organisationen, även kallat internkommunikation.<sup>11</sup> Skillnaden mellan internkommunikation och externkommunikation är att den första används för att samordna aktiviteter mellan organisationens medlemmar, medan den andra används för att samordna medarbetares aktiviteter med omvärlden.<sup>12</sup> Människan kan inte förutspå morgondagen, inte minst inom företagsverksamheter. Den ökade komplexiteten och turbulensen ställer krav på att företag ska välja rätt kurs, men med beredskap att avvika ifrån den vid behov. Oförutsägbara hinder kan dyka upp oavsett bra planering. Det är vad strategi handlar om: att välja rätt kurs. Detta scenario kan liknas vid en skeppsresa. Att kaptenen styr skeppet mot rätt kurs innebär att målet med resan är kommunicerad till hela besättningen. Det finns ett tydligt mål som uppföljs av en bestämd strategi.<sup>13</sup>

I företagsekonomi är begreppet strategi ett uttryck för hur företagets mål ska uppnås.<sup>14</sup> Strategiforskningen kan delas in i olika skolbildningar, perspektiv och angreppssätt. Den här studien fokuserar på det rationella perspektivet av strategi, som utgör en planeringsansats och

---

<sup>7</sup> Erikson (2008)

<sup>8</sup> Rogers & Agarwala-Rogers (1976) s.17

<sup>9</sup> Fiske (1997)

<sup>10</sup> Hård af Segerstad (1997)

<sup>11</sup> Heide et al (2005)

<sup>12</sup> Kreps (1990)

<sup>13</sup> Krona & Skärvad (1997)

<sup>14</sup> Karlöf (2002)

innebär att systematiskt fatta optimala beslut som skapar förutsättningar för företag att uppnå övergripande mål.<sup>15</sup> En vanlig idealbild av hur en strategi kommer till och kommuniceras till medarbetare, enligt det rationella perspektivet är på följande sätt. Ledningsgruppen formulerar och kommunicerar ett övergripande strategidokument, som bland annat innehåller strategiska mål och företagets affärsidé. De generella målen bryts sedan ned och konkretiseras på olika organisatoriska nivåer. Mellanchefer är viktiga nyckelpersoner i processen, där strategiska frågor kommuniceras i organisationen, eftersom de bearbetar övergripande mål och utvecklar personliga förhållningssätt för att föra dem vidare till sina medarbetare på den lägsta organisatoriska nivån.<sup>16</sup>

Under processens gång ändrar målen karaktär, där de blir konkreta och möjliga att uppnå. På så sätt fungerar strategin som ett utmärkt styrdokument som ger medarbetare riktlinjer i det dagliga arbetet. Den här processen eftersträvas i organisationer, men faktum är att praktiken är full av hinder och problem som bromsar den. Oplanerade händelser i omvärlden eller internt kan leda till att situationen förändras och planen blir oanvändbar. I många organisationer avsätter ledning ofta mycket tid åt formulering av strategiska styrdokument, som inte kommuniceras ut tillräckligt och därmed inte används av medarbetare. Detta beror på att medarbetare uppfattar strategierna endast som ogripbara fraser i en broschyr. Medan i andra organisationer tar kommunikationsprocessen, från ledning till medarbetare, väldigt lång tid så när den väl når fram till medarbetare på lägsta organisationsnivå är den inte längre aktuell.<sup>17</sup>

Medarbetare har svårt att förstå strategins grundidé och innebörd, vilket leder till att medarbetare lägger ned mer tid åt att kritisera strategin istället för att verkställa den.<sup>18</sup> Det krävs ett omfattande och långsiktigt arbete innan en organisation kan producera en tjänst eller en produkt.<sup>19</sup> Under de senaste åren har tjänstesektorn varit av betydelse för både ekonomi och sysselsättning. Tjänstehandeln har ökat starkt, sysselsättningen står idag för 42 % av det totala antalet arbetade timmar och antalet sysselsatta personer är ungefär 3,4 miljoner personer.<sup>20</sup> I tjänsteföretag är medarbetare en viktig resurs för framgången, där kompetenta medarbetares engagemang och arbetsförmåga leder till ett värdeskapande.<sup>21</sup> Värdet av en

---

<sup>15</sup> Melander & Nordqvist (2008)

<sup>16</sup> Johansson (2003)

<sup>17</sup> Ibid

<sup>18</sup> Rohlin et al (1994)

<sup>19</sup> Hård af Segerstad (1997)

<sup>20</sup> Regeringskansliet (2009)

<sup>21</sup> Johansson (2000)

tjänst skapas vid mötet mellan producenten av tjänsten och kunden, vilket är en typ av marknadsföring av företaget. Om inte medarbetaren har tillräckligt med kompetens och kunskap om företagets mål kommer budskapet till kunden att förvrängas. Därför är det av betydelse att företag utrustar sin personal med relevant information, som förtydligar mål och tillvägagångssätt.<sup>22</sup>

## 1.2 Problemdiskussion

Internkommunikation kan betraktas ur två olika perspektiv; ledningens eller individens perspektiv.<sup>23</sup> Ur ledningsperspektiv har internkommunikation funktionen att sprida mål och uppgifter, koordinera aktiviteter och socialisera medarbetare i organisationens kultur. Vidare anser ledningen att internkommunikation förser dem med upplysningar om situationen i organisationen.<sup>24</sup> Ur individperspektiv, däremot, anses internkommunikationen ge individer en överblick av organisationen och därmed skapa gemensam förståelse om arbetet och etablera sociala relationer mellan individer i organisationen.<sup>25</sup> Eftersom det råder olika uppfattningar av kommunikation mellan ledning och individ i en organisation, kommer den här studien att beskriva kommunikationsprocessen från ledningsnivå till lokalnivå.

För att medarbetare inte ska uppfatta strategier som innehållslösa är det viktigt att kommunikationsprocessen preciserar och konkretiserar strategin. Om ledningen eftersträvar att strategin ska nå fram till medarbetare är det viktigt att strategier formuleras begripligt och meningsfullt för medarbetare. Kommunikation från ledning till medarbetare utgör ofta envägskommunikation, där återkoppling från medarbetare är väldigt liten. Ledningen förlitar på ledningsstyrda utvärderingar, ofta i enkätform, där det förekommer begränsade möjligheter för medarbetare att göra sin röst hörd.<sup>26</sup>

Internkommunikation behövs dels för att kunna utöva beslut i olika organ och dels för att kunna utöva självbestämmande över sin egen arbetsprocess. Arbetsprocessen har utvecklats och idag ställs det höga krav på kunskap hos medarbetare, vilket i sin tur ställer krav på ökad

---

<sup>22</sup> Hård af Segerstad (1997)

<sup>23</sup> Heide et al (2005)

<sup>24</sup> Larsson (2008)

<sup>25</sup> Heide et al (2005)

<sup>26</sup> Ibid

information.<sup>27</sup> Det innebär att det har blivit allt viktigare att medarbetare är involverade i organisationens mål och förhållningssätt till olika frågor.<sup>28</sup> De flesta organisationer klagar på dålig kommunikationsförmåga, chefer klagar på att information inte når fram till medarbetare och att dessa inte följer riktlinjerna, medan medarbetare klagar på att beslut och information inte kommuniceras tillräckligt bra till dem.<sup>29</sup> I anslutning till den här studien uppstår därmed frågan hur kommunikation av strategiska frågor kommuniceras från ledningsnivå till lokalnivå?

Människor har olika bakgrund och erfarenheter, och därmed utvecklar de olika former av förståelse av samma budskap. Det finns en variation i tolkning och förståelse av verkligheten bland medarbetare i en organisation, vilket ger upphov till kommunikationsproblem.<sup>30</sup> I sin avhandling uppmärksammar Johansson (2003) detta och menar att: ”Chefer måste förvänta sig skillnader mellan sända och mottagna meddelanden och anstränga sig för att minska de här skillnaderna.”<sup>31</sup> Vidare menar Simonsson (2002) i sin avhandling att kommunikationen mellan chef och medarbetare förväntas fungera av sig själv, vilket är ett optimistiskt antagande<sup>32</sup>. Frågan blir därmed om ledningen är medveten om betydelsen av att inte bara kommunicera ut ett budskap utan även ta hänsyn till kommunikationsproblem som kan uppstå vid tolkning av ett budskap? Är kommunikationen som används tillräcklig för att medarbetare ska tolka budskapet rätt och arbeta i enlighet med det?

Oftast är det så att en person söker anställning i ett företag för att uppnå personliga mål och inte organisationens mål. Organisationen betraktas som ett medel för att uppnå de egna målen. En av organisationens viktigaste uppgifter är därför att länka ihop dessa mål så att de blir ömsesidigt stödjande. En ledtråd för att lyckas med detta är att utgå från att människor drivs av olika motiv.<sup>33</sup> Det handlar om att förstå människors uppfattningar, eftersom det påverkar tankesätt och agerande<sup>34</sup>. Det finns olika faktorer som styr och motiverar medarbetare, varav värderingar, temperament och situation är av betydelse.<sup>35</sup> Strategier är värdefulla eftersom de ger upphov till arbetsresultat och bidrar med att skapa en positiv bild av framtiden. Med detta

---

<sup>27</sup> Strid (1999)

<sup>28</sup> Erikson (2008)

<sup>29</sup> Heide et al (2005)

<sup>30</sup> Ibid

<sup>31</sup> Johansson (2003) s. 24

<sup>32</sup> Simonsson (2002)

<sup>33</sup> Krona & Skärvad (1997)

<sup>34</sup> Heide et al (2005)

<sup>35</sup> Krona & Skärvad (1997)

menas att strategier bidrar med entusiasm i organisationen, vilket alla organisationer är i behov av.<sup>36</sup> Tar ledningen hänsyn till att medarbetare förhåller sig olika till strategiska frågor och därmed försöker motivera dem att uppmärksamma dessa frågor? Eller bortser ledningen från att motivera sina medarbetare, och utgår från att kommunikationen är tillräcklig oavsett motivation?

Synen på kommunikation ger ofta en bild av att kommunikation är något enkelt, där det sända och det mottagna meddelandet är identiska med varandra. Detta leder till en övertro på den egna kommunikationseffektiviteten i organisationen.<sup>37</sup> Är kommunikationsprocessen, som den ser ut idag, effektiv eller har den brister? Men hur definieras effektivitet i en kommunikation? Effektivitetsbegreppet handlar inte om att definiera budskap och kommunikationskanaler utan snarare hur dessa uppfattas och verkställs i praktiken.<sup>38</sup> Dock anser vi att definition av budskap och kommunikationskanaler som används är viktiga för att definiera effektiviteten av kommunikationsprocessen av strategiska frågor. Effektivitetsbegreppet fokuserar på att delarna är viktiga för att förklara effektiviteten av helheten<sup>39</sup>. Därför kommer fokus att ligga på att beskriva olika delar i kommunikationsprocessen för att förklara dess effektivitet. Effektiv kommunikation kan också definieras som den effekt som erhålls jämfört med den önskade<sup>40</sup>. Den här studien menar att en effektiv kommunikationsprocess innebär att kommunikationen av strategiska frågor, når fram till medarbetare i enlighet med ledningens avsikter. Utifrån beskrivning av olika delar i kommunikationsprocessen hoppas vi kunna bedöma dess effektivitet.

Den här studien har avgränsats till strategiska frågor av miljöfrågor, vilket beror på ett ökat miljöintresse från företag de senaste åren. Allt fler företag inser vikten och möjligheterna av att aktivt lyfta in miljöaspekter i beslut och verksamheter, och idag definieras miljöfrågor som en strategisk utmaning. Dock råder det en osäkerhet när det gäller att identifiera områden och marknader. En undersökning av ett internationellt samarbetsprojekt vid Gothenburg Research Institute visar att företag uppfattar miljöfrågor som strategiskt viktiga, men att de ser stora problem i utformandet och genomförandet av miljöstrategier.<sup>41</sup> Inom företag har miljöfrågor

---

<sup>36</sup> Heide et al (2005)

<sup>37</sup> Johansson (2003)

<sup>38</sup> Hård af Segerstad (1997)

<sup>39</sup> Karlöf (2002)

<sup>40</sup> Ingelstam & Sturesson (1993)

<sup>41</sup> Dobers & Wolff (1997)

blivit en aspekt att ta hänsyn till, men det finns lite fokus på hur kommunikationen av dessa frågor fungerar.<sup>42</sup>

Banker är rådgivare och finansiärer av olika projekt. I framtiden riskerar banker att få ett betydligt större ansvar för företagens miljömässiga åtaganden.<sup>43</sup> Under hösten 2008 rasade tre storbanker i Island, vilket orsakades av krediter som motsvarade större BNP än hela landet<sup>44</sup>. Kreditgivning har varit ett omtalat ämne på grund av de stora risker som är förknippade till den. På sistone har särskilt miljöfrågor uppmärksammats i samband med kreditgivning. Banker måste veta vilken typ av verksamhet det är fråga om när de ska investera/låna ut pengar till en kund. Exempelvis kan nämnas kreditgivningen kopplad till klimatförändringar. Temperaturförändringar kan ge upphov till höjda vattennivåer, som i sin tur leder till översvämningar och försvagning av ekosystemen. Genom att banker vid kreditgivning lånar ut pengar till verksamheter som ligger i riskzonen för dessa temperaturförändringar, bidrar banker till ökade miljörisker. Kreditgivning är kopplad till bankernas indirekta miljöpåverkan, som också innefattar leverantörernas verksamheter. En annan miljöpåverkan som banker bidrar med är den direkta påverkan, vilket utgörs av bankernas material, resor, transport och förbrukning av energi. Genom att vägleda kunder till miljömedvetna val kan banken minska den indirekta miljöpåverkan. Även ökad användning av telefon- och internet banktjänster, minskad förbrukning av resurser och resor bidrar till att minska påverkan på miljön.<sup>45</sup>

Som vi förklarat ovan finns det många olika sätt för banker att minska miljöpåverkan, dels genom den direkta påverkan och dels genom den indirekta påverkan. Åtgärder för att minska miljöpåverkan, oavsett den indirekta eller den direkta, är beroende av medarbetarnas insatser. Reduktion av den indirekta påverkan kräver medvetna medarbetare som vet hur de ska behandla dessa frågor i mötet med kunden. Samma sak gäller minskning av den direkta miljöpåverkan, utan medarbetarnas miljömedvetna val av resursförbrukning kommer inte den direkta påverkan att avta. Vi anser därför att bankerna är i stort behov av att utrusta sina medarbetare med relevant information om bankens förhållningssätt till miljöfrågor, för att dessa frågor ska involveras i medarbetarnas vardagliga arbete.

---

<sup>42</sup> Bergström et al (2002)

<sup>43</sup> Larsson (1997)

<sup>44</sup> Business Week Online (2008)

<sup>45</sup> Svenska bankföreningen (2008)

## **1.3 Syfte**

Syftet med studien är att beskriva den interna kommunikationsprocessen av strategiska frågor samt att bedöma dess effektivitet.

## **1.4 Forskningsfrågor**

Hur kommuniceras miljöfrågor från ledningsnivå till lokalnivå?

Hur uppfattas budskapet av miljöfrågor på lokalnivå?

Vilken betydelse har motivationen på lokalnivå i kommunikationsprocessen?

Hur kan kommunikationsprocessen effektiviseras?

## **1.5 Avgränsning**

Denna studie är avgränsad till att studera fyra storbanker i Sverige. Anledningen till att endast storbanker studeras beror på att det finns många småbanker i Sverige, som har olika inriktningar, vilket skulle göra studien för omfattande.

## **1.6 Bortfall**

Från början var det tänkt att studera alla storbanker i Sverige, vilka är fem stycken<sup>46</sup>. Dock ville inte en av bankerna delta och därför omfattar den här studien fyra storbanker.

---

<sup>46</sup> Svenska Bankföreningen (2010)



## 1.7 Tidigare studier och kunskapsbidrag

I syfte att skapa förståelse kring det studerade ämnet har några tidigare studier inom forskningsområdet studerats. Innan 1990 har forskningen kring kommunikation av strategier inte varit framskriden, vilket beror på att den här formen av organisationsstyrning inte var vanlig<sup>47</sup>. Många studier har skrivits om kommunikation, dock har vi funnit en studie som har närmast anknytning till vår studie.

Johansson (2003) har i sin doktorsavhandling beskrivit och analyserat kommunikationen om strategier i ett företag, i syfte att öka kunskapen om kommunikationsprocesser i organisationer. Studien utgår från ett helhetsperspektiv och studerar hela kommunikationsprocessen från konstruktion till kommunikation och tolkning. Johansson kom fram till att företagets övergripande strategi värderas och tolkas olika på lednings-, divisions- och avdelningsnivå i företaget. Chefer förlitar på kommunikation uppifrån och ned, det vill säga från ledning till lägsta organisatoriska nivå. Detta innebär dock inte att målen automatiskt överförs från nivå till nivå, eftersom passagen av ett budskap mellan många människor kan förändra dess innehåll. Det är omöjligt för ledare att överföra sin tolkning av ett mål till medarbetare, det som händer är att medarbetare själva konstruerar en tolkning utifrån sin roll och förståelse av företagets situation. Slutligen betonas betydelsen av att chefer ska ta vara på medarbetares kompetens, erfarenhet och åsikter angående problem och lösningar.<sup>48</sup> Det har varit väldigt intressant att följa resultatet av den här doktorsavhandlingen. Den har öppnat våra ögon på ett område som det inte har forskats mycket inom, nämligen kommunikationsprocessen av strategiska frågor. Därför har vi avsett att utgå ifrån denna studie, i syfte att öka kunskapsbidraget inom området. Johanssons studie är naturligtvis mer omfattande än vår studie, men vi har valt vår egen väg. Vi har gått ett steg längre än Johansson, där vår avsikt har varit att utifrån beskrivning av kommunikationsprocessen bedöma dess effektivitet. Den kunskap som den här studien bidrar med är överförbar till andra strategiska frågor inom andra tjänsteföretag. Det finns många tidigare studier inom kommunikation, men vi vill utifrån beskrivning av kommunikationsprocessen av strategiska frågor bidra med kunskap om dess effektivitet. Detta är av intresse för tjänsteföretagen, där vi genom den här studien belyser olika svagheter i kommunikationsprocessen och hur dessa kan effektiviseras.

---

<sup>47</sup> Heide et al (2005)

<sup>48</sup> Johansson (2003)

## 2 Miljöinformation

*Det här kapitlet behandlar budskapet av miljöfrågor som kommuniceras från ledning till lokalkontor. Här presenteras miljöinformation som behandlar bankernas miljöredovisningar och miljöledningssystem. Anledningen till att dessa fakta om miljö tas upp här beror på att bankerna utformar miljöfrågor utifrån miljöledningssystemen. Det innebär att miljöledningssystemen är utgångspunkten för budskapets utformande och därmed kommunikationen till medarbetare. Även den miljöinformation som presenteras i miljöredovisningarna är beroende av krav i miljöledningssystemen.*

---

### 2.1 Miljöbalken

Kännedom om företagets miljösituation bidrar med en ökad kunskap om företaget som helhet. Den svenska miljölagstiftningen finns samlad i Miljöbalken, vars mål är att främja en hållbar utveckling. Enligt miljöbalken ska verksamhet som bidrar med miljöfarlig verksamhet vara tillstånds- och anmälningspliktiga.<sup>49</sup> Definitionen av miljöfarlig verksamhet är:

*”1. utsläpp av avloppsvatten, fasta ämnen eller gas från mark, byggnader eller anläggningar i mark, vattenområden eller grundvatten, 2. användning av mark, byggnader eller anläggningar på ett sätt som kan medföra olägenhet för människors hälsa eller miljön genom annat utsläpp än som avses i 1 eller genom förorening av mark, luft, vattenområden eller grundvatten, eller 3. användning av mark, byggnader eller anläggningar på ett sätt som kan medföra olägenhet för omgivningen genom buller, skakningar, ljus, joniserande eller icke-joniserande strålning eller annat liknande.”<sup>50</sup>*

Därmed är tillstånds- och anmälningspliktiga bolag skyldiga att i förvaltningsberättelsen redogöra för verksamhetens miljöfarliga påverkan på yttre miljö.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Flening (1999)

<sup>50</sup> Miljöbalken (1998:808) 9 kap. 1§ s.1365

<sup>51</sup> Flening (1999)

## 2.2 Miljöredovisning

Miljöredovisning är ett relativt nytt fenomen som uppmärksammades i slutet på 60-talet och början på 70-talet. Men det var inte förrän i slutet av 80-talet som de första böckerna inom miljöredovisning kom, och den första miljörapporteringen kom i början på 90-talet. När miljöredovisningen introducerades betraktades den som ett hot mot företagen, eftersom den avslöjade negativa egenskaper hos företaget. Förhållandena i samhället har förändrats och numera betraktas miljöredovisningar som en fördel och möjlighet gentemot konkurrenter. Idag är det attraktivt att företag är aktivt involverade i miljöarbetet, vilket beror på en efterfrågan från kunder och leverantörer, som ställer krav på att företag ska vara engagerade i frågor som rör omgivningen.<sup>52</sup>

Genom miljöredovisningar kan företag kommunicera sitt miljöarbete till både medarbetare och intressenter. Den beskriver miljöarbetet utifrån företagets miljöåtagande, i form av miljöpolicy och miljömål. Genom redovisningen, oavsett om den sker i en årsredovisning eller i en fristående handling, har företag möjlighet att beskriva miljöansträngningar. Miljömålen redovisas mot måluppfyllelse, och dessa utgör ofta resultatet av avfall, återvinning, utsläpp och energianvändning.<sup>53</sup>

I syfte att öka förståelsen av studien, granskades bankernas årsredovisningar/miljöredovisningar/rapporter för 2009. En ingående presentation av bankernas miljöredovisningar kan identifiera de banker som har deltagit i den här studien, därför kommer endast en övergripande redogörelse av innehållet i miljöredovisningarna att presenteras.

Bank A har en genomtänkt hållbarhetsredovisning, där miljöfrågor finns inkluderade. Den innehåller en noggrann beskrivning av bankens miljömål och hur banken ska jobba för att nå dessa mål. Dessutom förekommer en tydlig beskrivning av olika miljöledningssystem som banken använder sig av för att utforma miljöfrågor och miljöredovisningar. Banken redovisar också utvecklingen av miljöpåverkan på flygresor, energikonsumtion och papperskonsumtion.

---

<sup>52</sup> Bergström et al (2002)

<sup>53</sup> Larsson (1997)

I årsredovisningen presenterar Bank B miljöarbetet under året, där den innehåller information om bankens miljöledningssystem, och direkta och indirekta miljöpåverkan. Det redogörs för uppsatta miljömål och utfallet av dessa under året. Dock förekommer ingen närmare beskrivning om miljöledningssystemens innehåll eller hur banken ska arbeta för att uppnå målen och följa riktlinjerna.

Bank C presenterar i miljörapporten olika miljöledningssystem som används för utformning av miljöpolicy, och en kort redogörelse för bankens direkta och indirekta miljöpåverkan.

Även Bank D redogör i årsredovisningen för vilka miljöledningssystem den använder för att utforma bankens miljöpolicy, men den beskriver inte närmare innehållet av miljöledningssystemen. Årsredovisningen innehåller även tydlig information om bankens miljöpåverkan genom interna aktiviteter och produkter/tjänster samt externa miljörelaterade aktiviteter som banken har deltagit i under året. Dessutom finns det en tydlig presentation av utvecklingen av bankens miljömål.

## 2.3 Miljöledningssystem

Syftet med ett miljöledningssystem är att förbättra organisationens miljöprestanda, därför betraktas den som ett verktyg för att få överblick över verksamhetens miljöpåverkan. Organisationer som inför ett miljöledningssystem genomgår en miljöutredning för att undersöka vilken miljöpåverkan verksamheten orsakar. Utifrån den här miljöutredningen fastställs en miljöpolicy som beskriver företagets miljömål. Sedan framställs en handlingsplan för att uppnå dessa mål. Medarbetare ska utrustas med den kunskap som krävs för att jobba i enlighet med miljömålen. I efterhand görs en utvärdering av miljöarbetet, oftast av en intern miljörevision och externrevision. Syftet med utvärderingen är att revidera miljöpolicy och utveckla nya miljömål.<sup>54</sup> Ett miljöledningssystem styr företaget mot en bättre position, kontinuerliga rutiner och fördelning av ansvar. Genom utveckling av uppsatta mål och organisering av resurser, det vill säga personal, kapital och teknik, drivs organisationen i en positiv riktning.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Naturvårdsverket (2000)

<sup>55</sup> Bergström et al (2002)

Ett effektivt miljöledningssystem förutsätter en engagerad ledning, som tillsätter resurser, tar del av uppföljningen och säkerställer att medarbetare är informerade och delaktiga i miljöfrågorna.<sup>56</sup> Nedan följer en redogörelse för ett antal miljöledningssystem som är av betydelse för den här studien.

### **2.3.1 ISO 14001**

ISO 14001 är en internationell standardiseringsorganisation för miljöledningssystem, som utgör ett regelverk för hur företag ska planera sin verksamhet i förhållande till sin egen miljösituation. Ett certifikat av ISO 14001 innebär att företag får sin verksamhet granskad av oberoende kontrollanter.<sup>57</sup>

De fem grundläggande kraven i standarden är miljöpolicy, planering, införande och verkställande, kontroll och korrigerande åtgärder samt ledningens genomgång<sup>58</sup>. Organisationer som strävar efter att uppfylla standardens krav kan få sin verksamhet certifierad. Ett system som är miljöcertifierat enligt ISO 14001 betraktas som ett bevis för omgivningen, på att företaget har sin miljösituation under kontroll. Dessutom ger detta ett positivt intryck av företaget i form av god publicitet och ”image”.<sup>59</sup>

Utöver de externa effekter som en certifiering medför verksamheten, innebär införandet av ett miljöledningssystem ett mer strukturerat arbetssätt av miljöpåverkan i processer och arbetsrutiner i organisationen. Verksamheten skall bedriva evenemang och aktiviteter som stimulerar miljöarbetet. Organisationens miljösituation skall med jämna mellanrum utvärderas efter de uppsatta målen och därefter korrigeras vid behov.<sup>60</sup>

### **2.3.2 CSR**

CSR är en förkortning av Corporate Social Responsibility och innebär att företag ska på eget initiativ engagera sig i samhällsutvecklingen.<sup>61</sup> Frederiksen (2010) anser att företag som bedriver Corporate Social Responsibility (CSR), bör ställa sig frågan vilka moraliska teorier

---

<sup>56</sup> Naturvårdsverket (2000)

<sup>57</sup> Bergström et al (2002)

<sup>58</sup> Welford (1998)

<sup>59</sup> Bergström et al (2002)

<sup>60</sup> Ibid

<sup>61</sup> Öhrlings (2008)

som ligger till grund för deras CSR-arbete? Bygger det på egennytta, utilitaristiskt tänkande, sunt förnuft, eller är det baserat på frihetligt tänkande för att inte vålla skada? Den här frågan är viktig att besvara av två skäl, först och främst behövs kunskap om den moraliska grunden för företagens sociala ansvar, om vi vill diskutera huruvida denna moraliska grund verkar rimlig. För det andra kommer det bli intressant att avgöra om den moraliska grunden för företagens

officiellt etiska riktlinjer, där företagens CSR-policy spelar en viktig roll, speglar chefernas moraliska grunder.<sup>62</sup>

I grund och botten bygger företagens sociala ansvar på tanken att företagens verksamheter berör olika intressen i samhället, som till exempel ekonomiska, kulturella, miljömässiga och sociala system. CSR innefattar inte bara relationer mellan företagen och olika aktörer, det har också ett normativt innehåll som tar upp företagens ansvar i den föränderliga sociala och ekonomiska omgivningen.

Även om CSR är föremål för olika tolkningar och policys, utgör den också grunden för globala initiativ och standardinställningar, som exempelvis FN:s Global Reporting Initiative (GRI) och International Organization for Standardization (ISO).<sup>63</sup>

### **2.3.3 UNEP**

FN:s intresse att främja en hälsosam och produktiv miljö var grunden till etableringen av UNEP år 1972. Bland FN:s många program är UNEP unik i både syfte och systematik, där den betraktas som en beskyddare av meddelande som syftar till att göra alla medlemsnationer medvetna om behovet av samarbete för att lösa miljöproblem.<sup>64</sup> UNEP är en förkortning av United Nations Environment Programme och är FN:s miljöprogram, som syftar till att främja ett internationellt samarbete. Programmet har många ansvarsområden, som exempelvis att samordna och bevaka miljöarbetet inom FN-systemet, att bidra med policy- och kapacitetsutvecklande rådgivning av miljöfrågor för regeringar och organisationer samt att övervaka hur internationella miljöåtgärder påverkar utvecklingsländer och vilka kostnader det orsakar.<sup>65</sup>

---

<sup>62</sup> Frederiksen (2010)

<sup>63</sup> Dobers (2009)

<sup>64</sup> Wakefield (1982)

<sup>65</sup> Regeringskansliet (2009)

Ett dokument avseende riktlinjer för miljöredovisning har utvecklats inom ramen för UNEP:s miljöarbete. Den innehåller ett stort antal riktlinjer som består av ett 50-tal punkter, vilka avser policys, miljöbalans, intressentrelationer och varaktigt hållbar utveckling. Det som skiljer UNEP:s riktlinjer från andra uppsättningar av miljöredovisningar är att "Ekonomi" har fått sin egen huvudrubrik i UNEP. Till "Ekonomi" hör riktlinjer om miljöinvesteringar, miljöskulder, ekonomiska styrinstrument, miljökostnadsberäkningar och bidrag till välgörande ändamål.<sup>66</sup>

### **2.3.4 Global Reporting Initiative**

Global Reporting Initiative (GRI) är en organisation som har framställt ett ramverk för hållbarhetsrapportering, som idag används mest i världen. Ramverket har utvecklats genom samverkan med det civila samhället, näringslivet, akademien och fackföreningar. Detta i syfte att säkerställa högsta möjliga tekniska kvalitet, trovärdighet och relevans. GRI:s principer och indikatorer är ett hjälpmedel för organisationer att mäta och rapportera det miljömässiga, ekonomiska och sociala levnadssättet. Hörnstenen i organisationen är riktlinjerna för hållbarhetsrapporteringen, som kallas Sustainability Reporting Guidelines.<sup>67</sup> Hållbarhetsrapportering enligt GRI innehåller en redovisning om miljö och olika sociala indikatorer, som exempelvis arbetsmiljö, mänskliga rättigheter och ekonomiska mätinstrument.<sup>68</sup> Rapportering till GRI är frivilligt, endast statligt ägda företag måste rapportera enligt GRI:s principer.<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> Larsson (1997)

<sup>67</sup> GRI (2010)

<sup>68</sup> Bergström et al (2002)

<sup>69</sup> Regeringskansliet (2010)

## 3 Metod

*Det här kapitlet behandlar studiens undersökningsmetod och tillvägagångssätt. Kapitlet inleds med vår vetenskap- och kunskapssyn, för att läsaren ska få en inblick i studiens utgångspunkt. Därefter följer en redogörelse för analysmetoden.*

---

### 3.1 Vetenskaps- och kunskapssyn

Vetenskap kan uttryckas som den verksamhet som bidrar till att söka vetande och det resultat som åstadkommes av detta. Det är en process som ständigt visar på djupare förklaring av verkligheten, dels genom att skapa ny kunskap och dels genom att öka kunskap inom ett visst område.<sup>70</sup> Vi utgår från samma resonemang. Den här studien söker skaffa vetande och djupare förklaring av kommunikationsprocessen av strategiska frågor och dess effektivitet. Den utgår från kommunikationsteorier, men genom studie av verkligheten avser den att öka kunskapen och även skapa ny kunskap om kommunikationsprocessen av strategiska frågor inom tjänsteföretag.

Innan vi kom igång med den här undersökningen var vi medvetna om att våra värderingar och normer inte helt kunde uteslutas från inverkan på studien. Både samhällsvetenskapen och naturvetenskapen anser att den värderingsfria forskningen inte existerar, vilket beror på att forskarens utgångspunkter har en normativ karaktär. Enligt positivismen påverkas forskaren av egna förväntningar men även av omgivningens förväntningar, som i sin tur påverkar det studerade ämnet.<sup>71</sup> För att hantera detta har vi under studiens gång utgått från att inte låta egna värderingar och normer påverka intervjuerna, istället har intervjupersonerna haft stor frihet att besvara frågorna. Dessutom har vi varit försiktiga med att inte dra slutsatser utifrån tidigare teoretiska lärdomar, utan istället har slutsatserna dragits utifrån insamlad empirisk data.

### 3.2 Vetenskapligt förhållningssätt

Tolkning betraktas som en kommunikationsfråga beroende av hur en viss information förmedlas. Tolkning är ett sätt att förstå ett budskap eller en upplevelse. Den förutsätter en

---

<sup>70</sup> Holme & Solvang (1997)

<sup>71</sup> Ibid



förförståelse av olika kunskapsformer som exempelvis erfarenhet, teori och insikt, men även förutfattade meningar. Ett annat kännetecken för tolkning är att delar och helhet är beroende av varandra, där de tillsammans ger en klarare bild av budskapet.<sup>72</sup> För att beskriva kommunikationsprocessen och bedöma dess effektivitet anser vi att olika beståndsdelar måste studeras, som exempelvis sändaren, budskapet, kommunikationskanaler och mottagare. Vi anser att sändarens och mottagarens tolkning av ett budskap, är avgörande för kommunikationsprocessens effektivitet.

Den här studien utgår från att beskriva kommunikationsprocessen från ledningsnivå till lokalnivå, för att sedan bedöma dess effektivitet. Detta kräver en ökad förståelse av att identifiera olika delar som ingår i kommunikationsprocessen. Vi ser att den ökade förståelsen hjälper oss att beskriva kommunikationsprocessen. För att beskriva kommunikationsprocessen måste vi först förstå den. Därmed genomsyras den här uppsatsen av ett hermeneutiskt förhållningssätt, vilket eftersträvar förståelse genom en uppfattning eller tolkning av världen.<sup>73</sup> Den hermeneutiska läran betraktar forskningsprocessen som en kedja verklighetstolkningar där tolkning anses vara en återkoppling på förståelse. Innan en studie påbörjas har forskaren en uppfattning om det som ska studeras, vilket kallas förförståelse. Förförståelse är erfarenheter som har tillägnats genom hela uppväxten.<sup>74</sup> Innan vi påbörjade den här undersökningen hade vi bakgrundsfakta om ämnet, genom ekonomiprogrammets kurser. För att öka förförståelsen granskades tidigare studier inom detta område. Sedan granskades även bankernas miljöredovisningar, i syfte att öka förförståelsen för hur banker förhåller sig till miljöfrågor. Genom att studera kommunikationsprocessen i praktiken förstärktes förståelsen, där olika delar i kommunikationen bildade en helhetsbild av kommunikationsprocessen och därmed dess effektivitet.

### **3.3 Angreppssätt**

Eftersom den här studien inte utgår exakt från en viss teori, utan avser att beskriva kommunikationsprocessen av strategiska frågor och därmed öka förståelsen för dess effektivitet, utgår vi från att upptäcka ny kunskap, som utifrån den insamlade informationen ska formuleras i en teori. Studien baseras därmed på den induktiva principen. En studie

---

<sup>72</sup> Starrin (1994)

<sup>73</sup> Hartman (2004)

<sup>74</sup> Svenning (2003)

betraktas inte vara fullständigt induktivt eller deduktivt, utan istället förekommer en blandning av dessa<sup>75</sup>. Därför kan vi inte påstå att den här studien är fullständigt induktivt.

### **3.4 Kvalitativ metod**

Studien söker att nå en förståelse för människors livsvärld, vilket karakteriserar den kvalitativa metoden.<sup>76</sup> Uppsatsen kräver fördjupade svar från respektive bank i syfte att skaffa förståelse om kommunikationsprocessen av miljöfrågor och dess effektivitet. Eftersom bankerna har olika mål är det viktigt att framhäva det unika i arbetssättet hos varje bank. Den kvalitativa metoden framhäver unika egenskaper och kvaliteter hos det studerade fenomenet, i det här fallet bankerna.<sup>77</sup>

Det finns lite information om kommunikationsprocessen av strategiska frågor inom banker. Genom att beskriva kommunikationsprocessen av strategiska frågor vill vi upptäcka information som inte har uppmärksammats sedan tidigare. Den här studien karakteriseras därmed av att vara explorativ. Syftet med explorativ forskning är att ge sig in på ett nytt territorium för att utforska saker och rapportera vad som har funnits.<sup>78</sup> Dock är den här studien inte bara beskrivande. Andra delsyftet med den här studien är att bedöma effektiviteten av den beskrivna kommunikationsprocessen. Genom att bedöma effektiviteten har vi lämnat rekommendationer på hur den kan effektiviseras. Detta kännetecknar den tillämpade forskningen, som utgår från en önskan att lösa problem och förbättra rutiner.<sup>79</sup>

#### **3.4.1 Intervju**

Intervju har valts som undersökningsmetod, eftersom studien söker information för att skapa en grund för djupare förståelse och därmed beskrivning av kommunikationsprocessen av strategiska frågor.<sup>80</sup> Intervjuer med miljöansvariga på huvudkontoren utgör ledningsnivå och intervjuer med kontorschefer utgör lokalnivå. Genom att intervjua miljöansvariga på huvudkontoren har information insamlats om bankernas miljöfrågor och hur dessa

---

<sup>75</sup> Patel & Davidsson (2003)

<sup>76</sup> Starrin (1994)

<sup>77</sup> Andersen (1994)

<sup>78</sup> Denscombe (2004)

<sup>79</sup> Ibid

<sup>80</sup> Holme & Solvang (1997)

kommuniceras ut till lokalkontoren. Sedan har lokalkontoren intervjuats i syfte att ta reda på hur kommunikationen av miljöfrågor når fram till dem och hur dessa behandlas lokalt. För att kunna beskriva kommunikationsprocessen har studien därmed utgått från både ledningens och lokalkontorens perspektiv.<sup>81</sup> Trots att intervjupersonerna informerats om studiens syfte skickades intervjufrågorna i förväg till intervjupersonerna, för att förbereda dem på de frågor som skulle behandlas under intervjuens gång.

Intervjufrågorna har formulerats efter fördjupningsgrund, där de inledande frågorna behandlar bakgrundsinformation och allmänna frågor om ämnet, som taktiskt övergår i djupare frågor. Den här formen av intervjuer kallas trattekniken, där den genom frågornas innehåll får intervjupersonen att komma i rätt stämning och lättare hänga med i övergången till djupare frågor. Trots att intervjuens innehåll och ordningsföljd var välplanerad innan genomförandet av intervjuerna, fanns det möjlighet att ställa följdfrågor när det behövdes. Detta är en halvstrukturerad intervju.<sup>82</sup> I syfte att inte begränsa intervjupersonens svar utformades öppna intervjufrågor.<sup>83</sup>

En viktig komponent för att underlätta förståelsen av en intervju är att intervjuaren ska kunna tolka intervjupersonens kroppsspråk och språkbruk. Exempelvis kan kroppsspråket avslöja motsatsen till intervjupersonens svar. Detta gäller även intervjuarens kropps- och språkbruk gentemot intervjupersonen. Därmed är det viktigt att intervjuaren uttrycker sig på ett sätt som intervjupersonen förstår.<sup>84</sup> Vi har beaktat detta på intervjuerna, där hänsyn har tagits till att kroppsspråket uttryckte samma signaler som språket. Innan intervjuernas genomförande förväntade vi oss att intervjupersonernas kroppsspråk skulle skilja sig från språkbruket i vissa frågor, men i stort sett visade ingen av de intervjuade detta beteende.

Vi har under studiens gång haft stor respekt för alla personer som medverkade i intervjuerna. Från början var det tänkt att redogöra för namnen av de fyra storbanker som deltog i den här studien. Men eftersom detta inte var önskvärt av hälften av de studerade bankerna bestämde vi att inte nämna namnen på både banker och intervjupersoner. Detta innebär att endast vi, som utgör studiens författare, kan identifiera vilka banker som har deltagit i den här studien. Bankerna har döpts om till Bank A, Bank B, Bank C och Bank D.

---

<sup>81</sup> Patton (2002)

<sup>82</sup> Hartman (2004)

<sup>83</sup> Trost (1997)

<sup>84</sup> Patel & Davidsson (2003)

Innan intervjuernas genomförande var vi medvetna om att det fanns risk att intervjupersoner betar sig eller svarar på frågorna efter intervjuarens förväntningar. Därför försökte vi reducera denna risk genom att intervjupersonerna informerades om att intervjuerna skulle vara anonyma och konfidentiella. Anonymitet innebär att det inte går att identifiera intervjupersonen och konfidens innebär att endast intervjuaren känner till vem som har svarat vad<sup>85</sup>.

### 3.4.2 Urval

Urvalet har gjorts medvetet, utifrån särskilda egenskaper av undersökningsobjekten. Endast storbanker har valts som undersökningsobjekt på grund av att de är universalbanker. Med universalbank avses banker som är representerade på större delen av den finansiella marknaden och som erbjuder alla typer av finansiella tjänster. Det finns fem storbanker i Sverige.<sup>86</sup> Detta är ett systematiskt urval, som har gjorts utifrån medvetna kriterier, nämligen att urvalet endast avser storbanker<sup>87</sup>. Studien behandlar kommunikationsprocessen av miljöfrågor från ledningsnivå till lokalnivå. För att få kunskap om detta har miljöansvariga på huvudkontoret för respektive bank intervjuats och kontorschefer på lokalkontoren.

Studiens syfte och frågeställningar har styrt valet av intervjupersoner. För att besvara syftet har endast två personer intervjuats på respektive bank, och därmed har ett litet urval ur populationen valts för studiens genomförande. Vi anser att intervju av två personer (en person på ledningsnivå och en person på lokalnivå) på respektive bank är tillräckligt för att besvara syftet. Detta är ett representativt urval, vilket innebär att ett litet urval kan ge information om helheten<sup>88</sup>.

Först genomfördes intervjuer på ledningsnivå och sedan intervjuer med kontorscheferna för de lokala bankkontoren. Intervjuerna på ledningsnivå skedde på huvudkontoren i Stockholm. Från början var det tänkt att studien skulle undersöka respektive banks lokala kontor i Norrköping, men eftersom två av de lokala kontorscheferna i Norrköping inte ville ställa upp

---

<sup>85</sup> Trost (1997)

<sup>86</sup> Svenska Bankföreningen (2010)

<sup>87</sup> Holme & Solvang (1997)

<sup>88</sup> Ruane (2006)

på en intervju, valdes även Linköpingskontoren. Därmed skedde hälften av intervjuerna med de lokala kontorscheferna i Norrköping och hälften i Linköping.

Studien består därmed av totalt 8 intervjuer med storbanker. Två personer har intervjuats på varje bank, där de första intervjuerna ägde rum på ledningsnivå och andra delen av intervjuerna på lokalnivå. Alla intervjuer genomfördes på intervjupersonernas arbetsplats.

## 3.5 Genomförande

Det praktiska tillvägagångssättet för insamling och bearbetning av data gjordes enligt Lantz modell för kvalitativ databearbetning. Denna utgår från att datainsamling reduceras till att endast betydelsefull information kvarblir. Utifrån det reducerade materialet bildas dimensioner genom kodning. Därefter söks mönster som beskriver helheten. Slutligen granskas dragna slutsatser kritiskt.<sup>89</sup> Nedan redogörs mer utförligt för hur datainsamling och databearbetning har gått till.

### 3.5.1 Datainsamling

Vid datainsamling användes analytisk induktion, vilket innebär att materialet analyserades efter avslutande av datainsamling. Den här insamlingsmetoden minskar risken att författarna påverkar intervjupersonerna, eftersom analys kan ge upphov till att tidiga idéer uppstår som i sin tur kan påverka intervjuerna.<sup>90</sup>

Innan datainsamlingen sattes igång granskades senaste årets årsredovisningar, miljöredovisningar och miljörapporter, för respektive bank. Syftet med detta var att öka förståelsen för bankernas strategiska miljöfrågor. Den här informationen var också underlag för intervjufrågornas innehåll, där vi har varit försiktiga med att inte ställa frågor som det redan fanns svar på i årsredovisningarna eller motsvarande.

Vid intervju är det bra att informationen ges i flera steg. Det första steget var att vi skickade ett mejl till intervjupersonerna, där vi presenterade oss och informerade om syftet med intervjun och studien. I det här mejlet framkom även att intervjupersonerna skulle kontaktas

---

<sup>89</sup> Lantz (2007)

<sup>90</sup> Hartman (2004)

via telefon för att bestämma datum och tid för intervju. Efter några dagar kontaktades intervjupersonerna via telefon enligt överenskommelse. Det sista steget var mötet mellan oss och intervjupersonen, där vi presenterade och återgav fullständig information om studien.<sup>91</sup>

Under intervjuernas genomförande har ljudinspelning använts. Ljudinspelning underlättar anteckningarna under intervjuens gång, vilket leder till bättre koncentration på frågor och svar. Eftersom inspelning möjliggör spolning fram och tillbaka kan ordagranna anteckningar av vad som sagts göras. Vid inspelning är det viktigt att intervjupersonen godkänner detta.<sup>92</sup> Innan intervjuerna sattes igång godkände alla intervjupersoner ljudinspelningen.

### **Bank A**

Intervjuperson på ledningsnivå är miljökoordinator. Intervjun genomfördes genom personligt möte den 17 mars i Stockholm och varade i 1 timme och 28 minuter. Sedan intervjuades kontorschefen för Linköpingskontoret i Linköping, den 15 april och intervjun pågick i 56 minuter. Även den här intervjun genomfördes genom ett personligt möte med intervjupersonen.

### **Bank B**

På ledningsnivå intervjuades chefsarkitekt för MSA/SAR, den 17 mars i Stockholm. Intervjun tog 45 minuter. Därefter, den 16 april, intervjuades kontorschefen för Norrköpingskontoret, och denna varade i 43 minuter. Båda intervjuerna genomfördes genom personligt möte med intervjupersonerna.

### **Bank C**

Bank C:s intervjuperson på ledningsnivå är ansvarig för Head of Corporate Responsibility. Intervjun var planerad att genomföras genom ett personligt möte, men på grund av omständigheter som vi inte har kunnat råda över genomfördes intervjun istället via mejl. Intervjun genomfördes den 21 april via elektronisk form. Sedan genomfördes intervjun på lokalnivå genom ett personligt möte, den 15 april med kontorschefen på Linköpingskontoret. Den här intervjun varade i 41 minuter.

---

<sup>91</sup> Patel & Davidsson (2003)

<sup>92</sup> Trost (1997)

## **Bank D**

Intervjupersonen på ledningsnivå är miljökoordinator. Intervjun skedde den 17 mars och varade i 1 timme och 33 minuter. Den 22 april intervjuades kontorschefen för lokalkontoret i Norrköping. Intervjun tog 1 timme och 15 minuter. Båda intervjuerna genomfördes genom personligt möte med intervjupersonerna.

### **3.5.2 Datareduktion**

Efter intervjuernas genomförande transkriberades intervjuerna ordagrant, dels utifrån anteckningar och dels utifrån ljudinspelningen. Intervjuerna transkriberades utifrån både anteckningar och ljudinspelning, i syfte att inte missa viktig information från både kroppsspråk och talspråk. För att försäkra oss om att inte misstolka intervjupersonernas svar skickades en kopia av den transkriberade intervjun till intervjupersonerna, där de kunde ge synpunkter på materialet.

Intervjupersonerna lämnade några synpunkter på de transkriberade intervjuerna, vilket vi beaktade. Efter den noggranna transkriberingen av intervjuerna reducerade vi datamaterialet till det som skulle användas i analysen. Data som inte besvarade studiens syfte och frågeställning reducerades bort. Med datareduktion menas att på ett systematiskt sätt välja och välja bort information inför analys. Datareduktion är ett led i analysen eftersom den bestämmer den rådata som ska utgöra underlag för analys. Rådata utgör det urval av den totala mängd information från intervjuer, som används för analys.<sup>93</sup> Lantz (2007) menar att det oftast är ohanterligt att arbeta med löpande texter. Information från intervjuer bidrar till förståelse, men av praktiska skäl är det svårt att hantera all information samtidigt. Därför bör endast information som är av betydelse och intresse för studien framhållas.<sup>94</sup> Reduktion av intervjuerna gick till på följande sätt. För att bryta ned de fullständiga transkriberade intervjuerna skrev vi sammanfattningar för varje intervju, som vi sedan fogade samman. Sammanfattning av datamaterialet utgjorde underlag för analysen.

Sedan jämfördes det reducerade datamaterialet med den ursprungliga intervjuutskriften, för att granska att innehållet av insamlad data inte hade förändrats efter datareduktion. Detta är en rekommendation som bör genomföras efter varje datareduktion.<sup>95</sup> Vi kom fram till att

---

<sup>93</sup> Lantz (2007)

<sup>94</sup> Ibid

<sup>95</sup> Ibid

sammanfattningarna återspeglade innehållen i den ursprungliga informationen från intervjuerna.

### **3.5.3 Att bilda dimensioner som avspeglar innehållet**

Nedbrytning av datamaterialet skapar en fördjupad förståelse av detaljerna, som bildar helheten. Därför ska sammanfattande ord sökas för ett segment ord, det vill säga att koda materialet utan att meningen går förlorad.<sup>96</sup> Vi bröt ner helheten i delar, vilka sammanfattade datamaterialet. När vi reducerade och sammanfattade datamaterialet utgick vi från att kategorisera svar i dimensioner, som grupperade rådata. Kategoriseringarna bildade dimensioner kring kommunikationsprocessen och effektiviteten. Dessa användes sedan för att skilja mellan likheter och skillnader i intervju svaren.

### **3.5.4 Att söka mönster**

Nästa steg är att reflektera kring dimensionerna och söka mönster i hur intervju personerna beskriver olika aspekter. På så sätt går man från delarna till helheten.<sup>97</sup> Vi reflekterade kring våra dimensioner och fann mönster i informationen, som sedan användes för analys. Helheten nås genom att söka förståelse av den övergripande princip som beskriver hur delarna samverkar<sup>98</sup>.

### **3.5.5 Att kritiskt granska slutsatserna**

Slutligen prövades värdet av de slutsatser som dragits. Det praktiska värdet av resultaten är beroende av dess tillförlitlighet och pålitlighet<sup>99</sup>. Vi har noggrant granskat grupperingen av rådata i olika dimensioner och mönster som kan uppstå beroende på olika grupperingar. Dessutom har vi varit försiktiga med att inte dra snabba slutsatser, utan istället ifrågasätta och vara öppna för andra perspektiv.

---

<sup>96</sup> Lantz (2007)

<sup>97</sup> Ibid

<sup>98</sup> Ibid

<sup>99</sup> Ibid



## 3.6 Metodkritik

### 3.6.1 Tillförlitlighet

Vi har varit väldigt noggranna med att tydligt redogöra för den procedur som ledde fram till undersökningens slutsatser. Detta ökar undersökningens tillförlitlighet, och är ett substitut för att upprepa undersökningen. Läsarens tillgänglighet till information angående beslutsfattande och genomförande av metod, analys och slutsatser gör det möjligt för andra forskare att komma fram till liknande upptäckter.<sup>100</sup> Dock har vi, på grund av anonymitet och konfidens, inte kunnat ange namnen på deltagande banker och intervjupersoner som utgjorde underlaget för studiens slutsatser. Detta försvagar studiens tillförlitlighet, eftersom det inte går att spåra informationen till undersökningsobjekten<sup>101</sup>.

Under hela undersökningsprocessen har vi varit medvetna och uppmärksammade på att inte låta egna värderingar och bedömningar påverka studiens karaktär och innehåll. Men detta kan inte undvikas helt, eftersom studien produceras efter författarnas tolkning av det insamlade materialet.<sup>102</sup> Undersökaren är verktyget, vilket innebär att trovärdigheten beror på undersökarens färdigheter, kompetens och noggrannhet av studiegenomförandet<sup>103</sup>. Vi har varit försiktiga med tolkning av intervjupersonernas uttalanden, och för att försäkra oss om att ingen missuppfattning av svaren har skett kontrollerades de transkriberade intervjuerna av intervjupersonerna. Objektiviteten betraktas som ett viktigt kriterium för bedömning av trovärdigheten hos en undersökning.<sup>104</sup> Opartiskhet går inte att undvika helt eftersom det inte finns någon forskning som är fri från inverkan av forskaren.<sup>105</sup> Vissa forskare påstår att en objektiv undersökning aldrig kan tillhandahållas eftersom studien alltid reflekterar forskaren och undersökningsförhållandet.<sup>106</sup>

Vi har varit speciellt försiktiga med att inte påverka intervjupersonernas svar under intervjuerna. Frågorna har ställts med en neutral attityd, och för att öka möjligheten för uppriktiga svar har intervjupersonerna innan intervjuernas genomförande, informerats om

---

<sup>100</sup> Denscombe (2009)

<sup>101</sup> Ibid

<sup>102</sup> Denscombe (2004)

<sup>103</sup> Patton (2002)

<sup>104</sup> Denscombe (2004)

<sup>105</sup> Denscombe (2009)

<sup>106</sup> Denscombe (2004)

anonymitet och konfidens. Vid analys av empirimaterialet var vi försiktiga med att inte låta egna åsikter och erfarenheter påverka bedömningen av respektive bank.

### **3.6.2 Trovärdighet**

Det kan inte påvisas att resultatet av den här studien är exakt och träffsäker, men däremot kan försäkras att studiens data har producerats och kontrollerats, vilket ökar trovärdigheten. För att öka studiens trovärdighet har personer som besitter lämplig information för den här studien intervjuats. Efter transkribering av intervjuerna har intervjupersonerna haft möjlighet att läsa igenom transkriptionen av intervjuerna. Detta ökar trovärdigheten för att intervjumaterialet har transkriberats rätt.<sup>107</sup>

Under studiens gång har hänsyn tagits till att svaren som har erhållits från intervjupersonerna kan vara begränsade, på grund av deras yrkesutövande och eventuella partiskhet. Det kan även finnas affärshemligheter som kan påverka de svar som har erhållits. Dessutom kan information som har erhållits via intervjuerna variera beroende på intervjupersonernas position och ställning i banken. Trots att intervjupersonerna har tagit del av intervjufrågorna innan intervjuernas genomförande finns det risk att de, genom att besvara frågorna utifrån sitt yrkesutövande, har missuppfattat studiens syfte.

En av intervjuerna genomfördes via mejl. Vi hade föredragit en personlig intervju, men på grund av omständigheter som vi inte har kunnat råda över genomfördes intervjun istället via mejl. Trots att vi har mejlat fram och tillbaka vid frågetecken som uppstått i mejlsvaren, anser vi att vi skulle ha kunnat få ut djupare svar genom en personlig intervju. Detta minskar trovärdigheten för intervju svaren från den här intervju personen.

### **3.6.3 Överförbarhet**

Den här studien baseras på studier av ett begränsat antal lokala kontor, där endast ett lokalkontor av respektive bank har undersökts. Resultaten från studien, som utgör den specifika situationen, kan överföras till andra lokalkontor.<sup>108</sup> Olika begrepp har identifierats i bankerna när det gäller kommunikationsprocessen av strategiska frågor. Den information och

---

<sup>107</sup>Denscombe (2009)

<sup>108</sup> Wallen (1996)

slutsats som presenteras för de undersökta lokalkontoren kan överföras till andra lokalkontor. Personerna och deras tankesätt är inte likadana, men resonemanget går att överföra till andra lokalkontor. Studien utgår därmed från att de begrepp som identifieras i respektive bank och dess lokalkontor är applicerbara på andra lokalkontor. Det är en förmåga att generalisera resultat som tillhör ett mindre urval (i det här fallet ett lokalkontor) till en större population (flera lokalkontor)<sup>109</sup>.

---

<sup>109</sup> Ruane (2006)

## 4 Referensram

*Detta kapitel behandlar teorier av olika delar i kommunikationsprocessen, som är relevanta för att besvara syftet med den här studien. Kapitlet inleds med kommunikationsteori, och sedan följer en närmare beskrivning av olika teorier som behandlar olika delar i kommunikationsprocessen.*

---

### 4.1 Kommunikationsteori

Utvecklingen av kommunikationsvetenskapen har utvidgats sedan 1940-talet. De första kommunikationsteorierna byggde på de fyra elementen sändare, meddelande, kanal och mottagare.<sup>110</sup> Kommunikationsmodeller kan delas in i två huvudsakliga modellvägar; envägskommunikation och tvåvägskommunikation. Envägskommunikation är en traditionell väg som betraktar kommunikationsprocessen som ett linjärt förlopp mellan sändare och mottagare, medan tvåvägskommunikation ser processen som en ömsesidig kontakt eller som ett nätverk av kontakter. I praktiken är ibland den linjära modellen användbar och ibland den nätverksbetonade modellen, och ibland används modellerna parallellt.<sup>111</sup>

### 4.2 Linjär kommunikation

#### 4.2.1 Shannon & Weavers kommunikationsmodell

Den grundläggande kommunikationsmodellen presenterades av Shannon och Weaver, som beskriver en linjär modell av kommunikationsprocessen. Modellen har kritiserats för att vara enkel och återkopplingslös.<sup>112</sup> Enligt den här modellen betraktas kommunikation som en transmission av meddelande från sändare till mottagare.<sup>113</sup> Beslutsfattaren betraktas som en informationskälla som beslutar att ett meddelande ska sändas. Meddelandet som sändaren skickar iväg omvandlas till en signal som sänds till mottagaren genom en kanal.<sup>114</sup> Det här synsättet kallas överföringsmetaforen, och syftar på att överföringen är det viktiga i en

---

<sup>110</sup> Heide et al (2005)

<sup>111</sup> Larsson (2008)

<sup>112</sup> McQuail & Windahl (1993)

<sup>113</sup> Shannon & Weaver (1949)

<sup>114</sup> Fiske (1997)

kommunikation. Mottagarna reduceras till passiva individer, vilket innebär att mottagarens tolkning av informationen inte är av stor betydelse.<sup>115</sup> Professor Linell vid Linköpings Universitet, utgår från att överföringsmetaforen är ett avhumaniserat verktyg som ignorerar aktörerna i kommunikationen och deras sociala relationer, attityder, värderingar, handlingar, förkunskaper, tolkningar och avsikter.<sup>116</sup>

I Shannon och Weaver:s kommunikationsmodell ingår brusfaktorn. Med brus avses störningar som uppstår vid överförande av en signal mellan sändare och mottagare, och som leder till att budskapet inte uppfattas av mottagaren på samma sätt som sändaren tänkt sig. Den förvränger sändarens avsikter och kan orsakas av sändaren, kanalen, eller själva budskapet.<sup>117</sup>

Så småningom tillfördes modellen en återföringsfaktor.<sup>118</sup> Budskapet som sändaren sänder till mottagaren åstadkommer vissa effekter. Mottagaren kan uttrycka reaktion på budskapet genom återkoppling till sändaren.<sup>119</sup> Inom kommunikation syftar begreppet återkoppling (även kallat feedback) på mottagarens reaktion på sändarens budskap. Återkopplingsfaktorn i den linjära kommunikationsmodellen innebär inte att modellen övergår i en dynamisk eller cyklisk modell, utan den ökar effektiviteten av den linjära kommunikationsprocessen.<sup>120</sup> Med hjälp av feedback kan sändaren anpassa budskapet till mottagarens behov och gensvar. Medvetenhet om att sändaren tar hänsyn till mottagarens reaktion ökar benägenheten att acceptera budskapet.<sup>121</sup>

När det finns många kommunikatörer inblandade i en kommunikation kan det vara svårt att avgöra vem som är sändare. Sändare kan syfta på olika personer som ingår i en kommunikationsprocess, som exempelvis den som formulerar ett innehåll eller den som direkt förmedlar en viss information. Denna oklarhet av begreppet sändare skapar förvirring om vem som är sändaren av ett budskap.<sup>122</sup> En oklar uppfattning om vem sändaren är kan ifrågasätta trovärdigheten och behörigheten av budskapet. Sändarens roll har inte uppmärksammats för effektiviteten av kommunikationen.<sup>123</sup>

---

<sup>115</sup> Heide et al (2005)

<sup>116</sup> Linell (1982)

<sup>117</sup> Fiske (1997)

<sup>118</sup> Larsson (2008)

<sup>119</sup> Palm & Windahl (1989)

<sup>120</sup> Windahl & Signitzer (1992)

<sup>121</sup> Fiske (1997)

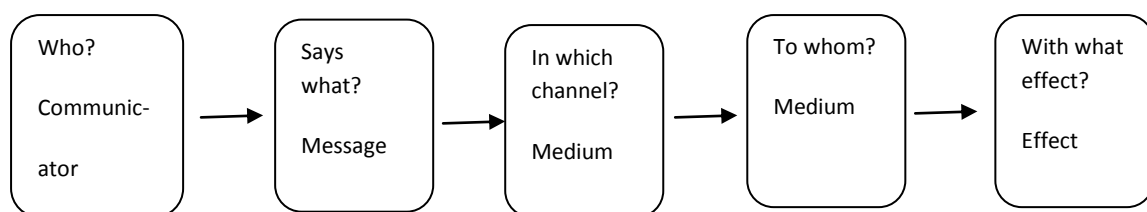
<sup>122</sup> Palm & Windahl (1989)

<sup>123</sup> Windahl & Signitzer (1992)

Vid kommunikation tar sändaren sällan reda på information om mottagaren av budskapet. Sändarens kunskap om mottagaren är av stor betydelse för att kunna anpassa budskapet och kommunikationskanalen till denne.<sup>124</sup> Feedforward blandas ofta med återkoppling, eftersom den syftar på bakgrundsinformation om mottagaren och möjliga reaktioner från dennes sida. Ju mer sändaren känner mottagaren och dennes behov desto mer ökar möjligheten för en effektiv kommunikation.<sup>125</sup>

#### 4.2.2 Lasswells kommunikationsmodell

En annan kommunikationsmodell som har likhet med Shannon & Weaver's kommunikationsmodell har utvecklats av den amerikanske forskaren Harald D. Lasswell.<sup>126</sup> Han har verbaliserat Shannon & Weavers modell i de kända fraserna inom kommunikationsforskningen: Who? Says what? In which channel? To whom? With what effect?<sup>127</sup> Lasswell har framställt en modell som består av dessa fem frågor, och som måste besvaras för att kunna förstå kommunikationsprocessen. Modellen visar typiska drag av tidiga kommunikationsmodeller, där sändaren mer eller mindre har någon avsikt att påverka mottagaren. Kommunikationen bör därför främst behandlas som en övertalningsmetod. Modellen förutsätter också att budskapet alltid har effekter. Nedan redogörs för dessa fem frågor i form av en figur.<sup>128</sup>



Figur 1 Lasswells modell med kommunikationsprocessens element.<sup>129</sup>

<sup>124</sup> Palm & Windahl (1989)

<sup>125</sup> Windahl & Signitzer (1992)

<sup>126</sup> McQuail & Windahl (1993)

<sup>127</sup> Larsson (2008)

<sup>128</sup> McQuail & Windahl (1993)

<sup>129</sup> Bearbetad modell ur McQuail & Windahl (1993) s. 13

Den här modellen har använts på flera sätt, främst för att organisera och ge struktur åt diskussioner om kommunikation. Lasswell själv använder den för att utpeka olika varianter av kommunikationsforskning.<sup>130</sup>

## 4.3 Interaktions- och nätverkskommunikation

Kommunikation betraktas ofta som en sändare-mottagare företeelse och bortser från kommunikation som en egenskap hos grupper.<sup>131</sup> Linjära kommunikationsmodeller separerar ofta rollerna av avsändare och mottagare, vilket den har fått mycket kritik för. Många forskare menar att människor behandlar och omdirigerar information på olika sätt, och därför är det vilseledande att tänka sig att kommunikationen börjar och slutar någonstans.<sup>132</sup> Övergången från ett ensidigt tänkande till interpersonella kommunikationsformer har skapat olika interaktions- och nätverksmodeller, vilka bygger på människors sociala samverkan att fördjupa kommunikationen.<sup>133</sup>

### 4.3.1 Newcombs ABX-modell

Till interaktionskommunikation hör balansmodeller, som söker förklara hur människor skapar konsistens i sina uppfattningar mot varandra.<sup>134</sup> Modellen som tas upp här är en enkel bild av dynamiken av kommunikativa relationer mellan individer. Den formulerades av Newcomb och är ett tillägg till ett tidigare arbete inom psykologi som tillhör Heider. Heider berörde graden av konsekvens eller inkonsekvens som kan förekomma mellan två personer i relation till tredje person eller föremål. Den här teorin säger att när två personer har en attityd av att gilla eller ogilla varandra och mot ett externt objekt, kommer vissa mönster i relationen att vara balanserade (exempelvis när två personer gillar varandra och dessutom tycker båda om föremålet) och andra obalanserade (exempelvis när två personer gillar varandra, men den ena tycker om föremålet och den andra inte). Där det finns balans, kommer deltagare att

---

<sup>130</sup> McQuail & Windahl (1993)

<sup>131</sup> Windahl & Signitzer (1992)

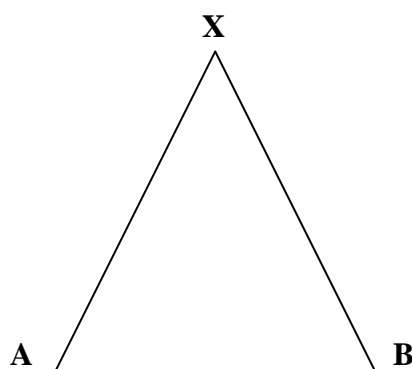
<sup>132</sup> McQual & Windahl (1993)

<sup>133</sup> Larsson (2008)

<sup>134</sup> Ibid

motarbeta förändringar och där det råder obalans, kommer försök göras för att återställa balans.<sup>135</sup>

Heider berörde framför allt kognitiva processer internt mellan två personer, medan Newcomb utvecklade teorin genom att tillämpa den på kommunikation mellan två personer eller flera.<sup>136</sup> Grundtanken är att kommunikation upprätthåller jämvikten i sociala system.<sup>137</sup> Newcomb gjorde antagandet att kommunikation utgör den betydelsefulla funktionen som möjliggör att två eller fler individer bibehåller liktydig orientering mellan varandra och mot föremål av en extern miljö. Modellen har formen av en triangel och den består av två individer A och B och objekt X. Båda individerna är knutna till varandra och till X. Kommunikationen utgör den process som stödjer orienteringsstrukturen, i bemärkelsen att bibehålla eller förbättra relationens symmetri mellan de tre komponenterna. Detta sker genom att överföra information om eventuella förändringar och genom att tillåta förekomsten av justeringar. Det viktigaste som kan härledas från modellen är att skillnader mellan A och B i deras orientering mot X kommer att stimulera kommunikationen. Effekten av den här kommunikationen tenderar att återställa balansen, vilket antas vara det ”normala tillståndet” i ett system av relationer.<sup>138</sup> Om individerna har olika syn på objektet kommer deras uppfattning att jämkas genom kommunikation, så att balans inträder för att relationen ska fortsätta fungera. Förutsättningen för detta är att a) individer är tillräckligt starkt bundna till varandra b) att objektet har relevans för båda och att c) objektet är viktigt för minst en av dem.<sup>139</sup>



Figur 2 Newcombs modell<sup>140</sup>

---

<sup>135</sup> McQuail & Windahl (1993)

<sup>136</sup> Ibid

<sup>137</sup> Larsson (2008)

<sup>138</sup> McQuail & Windahl (1993)

<sup>139</sup> Larsson (2008)

<sup>140</sup> Bearbetad modell ur McQuail & Windahl (1993) s. 28



### 4.3.2 Konvergensmodellen

Informella mönster av organisationskommunikation, som förekommer mellan medarbetare i en organisation, har skapat nätverkskommunikation.<sup>141</sup> Ett nätverk består av aktörer som är sammanbundna med länkar till en struktur som kallas nätverk. Länkarna utgör kanaler mellan aktörerna för utbyte av information.<sup>142</sup> Ett nätverk består därmed av individer som är sammankopplade till varandra genom mönstrade kommunikationsflöden.<sup>143</sup>

En av de mest omtalade nätverksmodellerna är konvergensmodellen.<sup>144</sup> Den betraktar kommunikation som en process där deltagare skapar och delar information med varandra för att nå ömsesidig förståelse. Konvergensmodellen har fördelar jämfört med den linjära kommunikationsmodellen, på grund av att den fokuserar på relationer inom nätverk och informationsutbyte som bidrar med kontinuerlig feedback. Den här nätverksmodellen beskriver relationen mellan deltagare A och deltagare B i ett kommunikativt samspel. Kommunikationen anses ha börjat innan vi kan fastställa den, och den sker mellan två eller flera personer. Ömsesidig förståelse mellan deltagare uppnås genom en cyklisk process av informationsutbyte, som bygger på att ge och ta emot information. Innan förståelse uppnås sker flera cykler av informationsutbyte, vilket inte behöver vara fullständigt. Cykeln utvecklas genom att A försöker dela information (I1) med B, som uppfattar, tolkar och svarar (I2) informationen. Detta upprepas tills ingen ytterligare ökning av förståelse kan uppnås. När deltagarna har kommit överens om en viss grad av ömsesidig förståelse anges detta av det skuggade området i figuren där A och B överlappar varandra.<sup>145</sup>

---

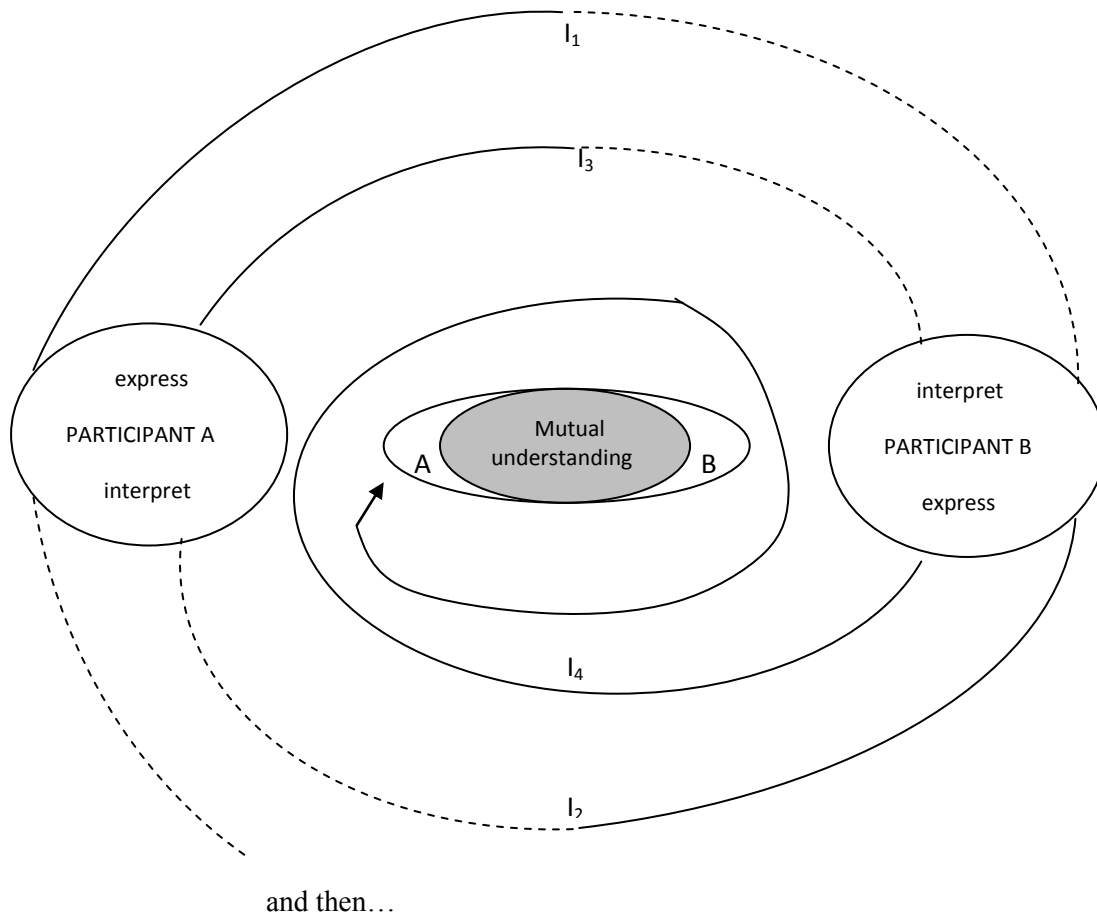
<sup>141</sup> Krepes (1990)

<sup>142</sup> Borell & Johansson (1996)

<sup>143</sup> Rogers & Agarwala-Rogers (1976)

<sup>144</sup> Larsson (2008)

<sup>145</sup> McQual & Windahl (1993)



Figur 3 Konvergensmodell för kommunikation<sup>146</sup>

## 4.4 Budskap

Det råder delade uppfattningar om budskapets karaktär. Vissa teorier anser att ett budskap är isolerat från sändare och mottagare, och att den därmed har sin egen karaktär. Andra teorier säger att ett budskap är vad sändaren och mottagaren har gemensamt. Ett budskap är en del av sändaren, som producerar den, och även en del av mottagaren som tar emot och rekonstruerar den efter egen uppfattning.<sup>147</sup> Innebörden av ett budskap som kommuniceras är inte alltid självklart för mottagaren. I en kommunikation fungerar människan som en unik varelse med ett specifikt sätt att uppfatta och tolka ett budskap. Sändare och mottagare kan därmed ha olika uppfattningar av betydelsen och tolkningen av ett budskap.<sup>148</sup> Utformning av ett

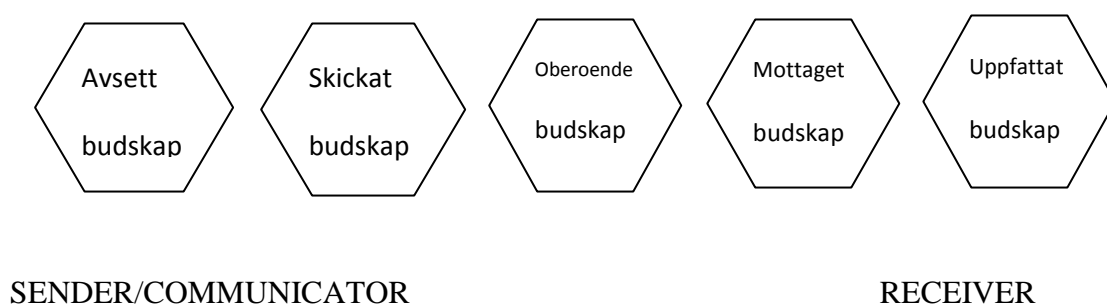
<sup>146</sup> Berarbetad modell ur McQual & Windahl (1993) s. 36

<sup>147</sup> Windahl & Signitzer (1992)

<sup>148</sup> Palm & Windahl (1989)

budskap har betydelse för hur mottagaren tolkar det sända budskapet. Enkla entydiga budskap ska sändas med enklare kanaler (skriftliga kanaler), medan tvetydiga budskap ska kommuniceras med mångsidiga och kraftfulla kanaler. Enkla kanaler ökar risken för att mottagaren inte ska förstå och tolka budskapet korrekt. Exempelvis kan ett enkelt budskap angående tid för ett möte förmedlas via brev eller elektronisk post, medan budskap av mer komplex innehåll bör kommuniceras via andra kanaler.<sup>149</sup>

Det finns en Budskapsmodell som behandlar fem innebörder av ett budskap. Modellen består av en trefaldig presentation av budskap, vilka är det avsedda/skickade budskapet, budskapet i sig och det mottagna/uppfattade budskapet. Budskapet som sändaren avsiktligt skickar iväg och det faktiskt sända budskapet är inte alltid identiska. Även det mottagna budskapet och hur den uppfattas av mottagaren kan skilja sig åt. Någonstans däremellan betraktas budskap som en egen oberoende karaktär utan anknytning till sändare eller mottagare. Underlåtenhet att skilja mellan ett sänt budskap och ett mottaget budskap, samt att betrakta ett budskap som ett självständigt fenomen kan skapa problem. Ett sådant problem uppstår när sändaren antar att uppfattningen av budskapet kommer att vara identiskt med mottagarens. Sändare och mottagare talar om innehåll som om det fanns en absolut tolkning av den, men de kan inte vara helt säkra på att deras avsikter och uppfattningar faktiskt matchar vad de skickar och tar emot. Mottagaren kan ha en helt annan bild av budskapet på grund av faktorer som är relevanta för denne men inte för avsändaren.<sup>150</sup> För att åstadkomma ett effektivt budskap är det viktigt att ta reda på sändarens och mottagarens uppfattningar av budskapet.<sup>151</sup>



Figur 4 Fem innebörder av ett budskap<sup>152</sup>

<sup>149</sup> Ingelstam & Stureson (1993)

<sup>150</sup> Windahl & Signitzer (1992)

<sup>151</sup> Ibid

<sup>152</sup> Bearbetad modell ur Windahl & Signitzer (1992) s. 135

## 4.5 Kommunikationskanaler

Vid kommunikation är val av kommunikationskanal viktig. Det finns tre kommunikationskanaler, vilka är muntliga, skriftliga och elektroniska kanaler. För att uppnå en effektiv kommunikation är det viktigt att kombinera och sammanlänka olika kommunikationskanaler. Denna kombination ger effekt av ledningens strävan att öka medarbetarnas kunskap och även medarbetarnas möjligheter att uttrycka sig.<sup>153</sup>

### 4.5.1 Muntliga kanaler

Den muntliga kommunikationen är en grundsten för en arbetsplats utveckling, där den bidrar med ömsesidigt tankebyte. Det innebär att den ger möjlighet till frågor, svar och förtydliganden. Den här kanalen består av planerade eller informella möten, seminarier, konferenser och utbildningar. Mycket av arbetstiden används till möten och andra muntliga kommunikationer. Därmed har informationsansvariga ansvaret att utveckla den muntliga dialogen hos både chefer och medarbetare. Ett av de mänskliga behoven är det psykologiska behovet, vilket uppkommer vid möten mellan människor.<sup>154</sup> Möten ger även möjlighet för den icke-verbala kommunikationen, som ger utrymme för kroppsspråk, tonfall med mera. Nackdelen med möten är att de är underskattade. Dåligt planerade möten har lett till att de uppfattas som en avkopplingsstund. För att medarbetare ska bli mer intresserade av den information som kommuniceras via möten är lösningen att förbättra möten, så att de blir en naturlig och nyttig del i arbetet.<sup>155</sup>

### 4.5.2 Skriftliga kanaler

Här avses med skriftliga kanaler tryckt information på papper eller annat material. Den här kanalen kan nå läsaren på många olika platser och används när läsaren själv vill. Exempel på skriftliga kanaler är personaltidningar, OH-material, broschyrer, nyhetsbrev, protokoll och utställningar. Om texten är korrekt skriven finns det liten risk för feltolkningar. Däremot är

---

<sup>153</sup> Erikson (2008)

<sup>154</sup> Ibid

<sup>155</sup> Högström (1999)

denna kanal endast en envägs kommunikation, där läsaren sällan ges möjlighet att uttrycka sig. Med detta menas att den skriftliga kanalen inte är lämplig för den interna dubbelriktade kommunikationen, men däremot lämplig vid förmedling och dokumentation av fakta.<sup>156</sup>

### **4.5.3 Elektroniska kanaler**

I samband med den teknologiska utvecklingen, där datorn har blivit ett vanligt redskap på arbetsplatsen, sker mycket av överföringen av skriftlig information till elektroniska medier istället för tryckt material. Detta har bidragit till att det ibland överförs för mycket information elektroniskt, vilket uttråkar medarbetaren att läsa all information som skickas via elektronisk väg. En kombination av skriftliga och elektroniska kanaler är därför viktig.<sup>157</sup>

Elektroniska kanaler kallas också interaktiva medier när det förekommer direkt dialog. Exempel på elektroniska kanaler är intranät, telefon- och videokonferens, databaser, e-post, film, bloggar, intern-tv och telefax. Användning av intranät och e-post har ökat väsentligt, inte minst vid internkommunikation i organisationer. Intranätet tillgängliggör information och nyheter för de anslutna till systemet. Dessutom är intranät och e-post elektroniska medier som snabbt når fram till mottagare och som går att vidarebefordra.<sup>158</sup> Många organisationer inför intranät för att vara moderna och hänga med i informationsteknikens utveckling. Det är en övertro på att den här informationstekniken kan lösa alla problem.<sup>159</sup> Elektroniska medier i bildform, som exempelvis intranät, intern-tv, video, film och radio, underlättar komplexa samband och kan konsumeras på raster då medarbetare är samlade. Exempelvis kan medarbetare samlas via videokonferenser, vilket skapar möjlighet för diskussion.<sup>160</sup>

### **4.5.4 Kombinera olika kanaler**

Kommunikation förutsätter en kombination av olika kommunikationskanaler. Det räcker inte med att bara använda en kommunikationskanal, exempelvis tror ledningen ofta att den skriftliga informationen via personaltidningar räcker för att kommunicera information till

---

<sup>156</sup> Erikson (2008)

<sup>157</sup> Ibid

<sup>158</sup> Ibid

<sup>159</sup> Högström (1999)

<sup>160</sup> Erikson (2008)

medarbetare. Medarbetaren kanske inte tolkar betydelsen av informationen på samma sätt som sändaren.<sup>161</sup> Kommunikationskanalerna kompletterar varandra. Den elektroniska kanalen fungerar bra för kommunikation av kortare och tidskänsliga nyheter, medan skriftliga kanaler är lämpliga för längre och komplexa nyheter. När det gäller den muntliga kanalen ger den utrymme för dialog, där diskussion och förtydligande kan förekomma.<sup>162</sup> Utgångspunkten är den muntliga kommunikationen, som kompletteras med elektroniska och skriftliga kanaler. Detta leder till en större effekt av ledarnas påverkan på medarbetare, och medarbetares möjlighet att uttrycka åsikter.<sup>163</sup>

## 4.6 Kommunikationsflöden

### 4.6.1 Formell kommunikation

Den formella kommunikationen är en enkelriktad kommunikation som är lämplig i rutinerade och förväntade situationer.<sup>164</sup> Den uppfyller sällan medarbetarnas behov av att tillhandahålla relevant information inom organisationen, vilket har bidragit till utveckling av den informella kommunikationen. Kommunikationsflödet i den formella kommunikationen kan ske i tre riktningar, nämligen nedåtriktad, uppåtriktad och horisontell ström.<sup>165</sup>

I en nedåtriktad ström sker kommunikationen från högsta ledningen till medarbetare i lägre nivåer. Det är den mest fundamentala strömmen, eftersom den har viktiga funktioner där den sänder order till medarbetare och förser dem med arbetsrelaterad information. Nedåtriktad ström utgör också ett viktigt verktyg för att styra hur medarbetare sköter sina arbetsuppgifter. Trots strömmens viktiga funktioner förekommer vissa problem som är viktiga att belysa. Oftast förbrukas den här strömmen i överdriven form, där den överbelastar medarbetare med meddelanden i form av direktiv och riktlinjer. Detta leder till att förvirring skapas bland medarbetare. Många meddelanden som skickas via den här strömmen är också ofta otydliga och hastigt kommunicerade, vilket vilseleder medarbetare om vad som förväntas av dem.<sup>166</sup>

---

<sup>161</sup> Strid (1999)

<sup>162</sup> Högström (1999)

<sup>163</sup> Erikson (2008)

<sup>164</sup> Larsson (2008)

<sup>165</sup> Kreps (1990)

<sup>166</sup> Ibid

Krav på överenskommelse och konversation kräver en återkopplande ström, vilket är den uppåtriktade strömmen. Den här strömmen syftar på medarbetarnas reaktioner, synpunkter och upplysningar till ledningen.<sup>167</sup> Den utrustar chefer med aktuella frågor och problem för den dagliga verksamheten, och är därmed ledningens främsta återkopplingskälla. Genom att medarbetare ges möjlighet att dela relevant information med sina överordnade uppmuntras de till medansvar och engagemang. Det bör påpekas att det även förekommer problem med den här strömmen. Kommunikationskanalerna för den uppåtriktade strömmen är oftast inte tillräckliga, vilket gör det svårt för medarbetare att kommunicera problem till organisationens ledning. Det kan vara riskfyllt för medarbetare att berätta för sina chefer om problem förknippade med ledningens nedåtriktade ström. Eftersom ledning och chefer har makt över vanliga medarbetare fruktar medarbetare att de ska bestraffas, genom att exempelvis förlora jobbet, om de lägger fram sina åsikter. På grund av dessa farhågor kommunicerar medarbetare ofta bara positiva åsikter till sina chefer.<sup>168</sup>

Kommunikation mellan medarbetare inom en enhet eller i olika enheter på samma nivå är en horisontell ström. Den här kommunikationen är vanlig eftersom individer tenderar att kommunicera mest med arbetskamrater på samma nivå.<sup>169</sup> Den horisontella strömmen betraktas som ett redskap för utbyte av relevant information mellan medarbetare. Genom den här strömmen kan medarbetare bidra med ömsesidigt stöd för problemlösning och konflikthantering. Samordning av arbetsuppgifter underlättas genom relationen mellan medarbetare. Trots betydelsen av den här strömmen är den förknippad med problem, den är oftast försummad och används bara i nödsituationer för att påskynda kommunikationen av ett visst budskap mellan medarbetare på samma nivå. Ledningen betraktar inte den här strömmen som en viktig kommunikation utan snarare som ett sätt för medarbetare att småprata och umgås. Oftast är medarbetare väldigt upptagna av sina arbetsuppgifter att de inte har tid att kommunicera med andra medarbetare på samma nivå eller enhet.<sup>170</sup>

---

<sup>167</sup> Larsson (2008)

<sup>168</sup> Kreps (1990)

<sup>169</sup> Larsson (2008)

<sup>170</sup> Kreps (1990)

## 4.6.2 Informell kommunikation

Enligt Kreps (1990) uppstår den informella kommunikationen spontant genom medarbetarnas interaktion inom organisationen. Den informella kommunikationen uppstår till följd av medarbetarnas nyfikenhet och sociala samspel.<sup>171</sup> En av anledningarna bakom utvecklingen av den informella kommunikationen är medarbetarnas informationsbehov om organisationen och förändringar som kan påverka dem. Erikson (2008) anser att den betydelsefulla informationen på en arbetsplats sprids via den informella kommunikationen. Denna kommunikation uppstår mellan medarbetare under rasterna eller i korridorerna, vilket innebär att den inte är planerad eller styrd av sändaren.<sup>172</sup>

Betydelsen av information skapas genom kommunikation mellan människor. Kommunikation mellan medarbetare leder till en gemensam förståelse, vilken utgör grunden för olika handlingar, som exempelvis att lösa ett problem. Den informella kommunikationen har många fördelar för medarbetare, där den bidrar med viktig information om organisationen, utvecklar problemlösningsförmåga, möjliggör utbyte av gemensamma kunskaper, utvecklar interpersonella relationer och uppfyller sociala behov. Oftast har medarbetare större tillit till den informella kommunikationen än den formella kommunikationen, vilket beror på att den är detaljrik och oberoende av makt och status. Dessutom betraktas den som en kompensation till den formella kommunikationens svagheter, som exempelvis hastigheten.<sup>173</sup>

Ledningen betraktar oftast den informella kommunikationen som ett avvikande inslag i en kommunikation, med motiveringen att den främjar skvaller och falska rykten inom organisationen. Den här negativa tolkningen av den informella kommunikationen har bidragit till att många teoretiker har planerat att avskaffa den. Men resultatet har visat att satsningarna på avskaffning istället har befast betydelsen av den ytterligare. Begränsningar av informell kommunikation har ökat oklarheten och därmed behovet av information hos medarbetare.<sup>174</sup>

---

<sup>171</sup> Kreps (1990)

<sup>172</sup> Erikson (2008)

<sup>173</sup> Falkheimer (2003)

<sup>174</sup> Kreps (1990)



## 4.7 Motivation

De första motivationsteorierna baserades på antagandet att motivation drivs av ett ekonomiskt egenintresse. Med tiden ändrades denna uppfattning om motivation, som kom fram till att medarbetare behöver utmaning och stimulerande arbete för att skapa möjligheter för fullt utnyttjande av sina talanger.<sup>175</sup> Motivation har länge varit förknippad med laborationsbaserad forskning och kliniska observationer. Herzberg var forskaren som uppmärksammade behovet av förståelse av motivationens roll i arbetet, genom tvåfaktorteorin som han presenterade år 1959. Herzbergs motivationsteori i arbetet har inspirerat många forskare inom det här området.<sup>176</sup>

### 4.7.1 Tvåfaktorteorin

Hertzbergs teori är baserad på en studie som genomfördes genom intervjuer med 203 revisorer och ingenjörer i näringslivet i Pittsburgh Amerika. Deltagarna ombads berätta om tillfällena då de kände sig ovanligt bra eller ovanligt dåliga i deras nuvarande arbete eller tidigare arbete. Vidare ombads de motivera svaret och ge en beskrivning av det händelseförlopp som gav upphov till känslan. Svaren avslöjade två faktorer som påverkar motivation och arbete, nämligen hygien- och motivationsfaktorer. Dessa bildade tvåfaktorteorin.<sup>177</sup> Hertzberg kom fram till att anställda tenderar att beskriva tillfredsställande upplevelser i form av faktorer som var specifika för innehållet i själva arbetet. Dessa faktorer fick namnet motivationsfaktorer och innefattar erkännande, prestation, ansvar, själva arbetet, framsteg och tillväxt. Faktorer som beskrev icke-tillfredsställande erfarenheter kallas hygienfaktorer. Dessa bestod av yttre, icke-arbetsrelaterade faktorer, som exempelvis företagets policy, relationer mellan medarbetare, övervakning på arbetet och lön.<sup>178</sup> Hygienbehoven utgår från människans animaliska natur, strävan att undvika smärta och strävan för den biologiska överlevnaden. Motivationsbehoven utgår från människans unika förmåga att uppnå, lära och växa, i syfte att erfara psykologisk tillväxt och tillfredsställelse.<sup>179</sup>

---

<sup>175</sup> Porter et al (2003)

<sup>176</sup> Ibid

<sup>177</sup> Mullins (1999)

<sup>178</sup> Porter et al (2003)

<sup>179</sup> Kreps (1990)

Om hygienfaktorer inte finns tillgängliga i det organisatoriska livet, kommer det att leda till att organisationsmedlemmarna blir missnöjda. Missnöjda organisationsmedlemmar kan inte motiveras på grund av oro över att tillgodose hygienbehoven. Förekomst av hygienfaktorer hindrar organisationsmedlemmar från att vara missnöjda, men är dock inte tillräckligt för att tillfredsställa eller motivera organisationsmedlemmarna. Motivationsfaktorer kan leda till arbetstillfredsställelse och motivation, om hygienbehoven är tillgodosedda. Motivationsfaktorer kan inte tillfredsställa organisationsmedlemmar om inte hygienbehoven är tillgodosedda, eftersom medlemmarna kommer att vara missnöjda. När hygienbehoven väl har tillgodosetts måste motivationsbehoven uppnås för att medlemmarna ska vara nöjda och motiverade.<sup>180</sup>

Enligt teorin kan motivationsfaktorer påverka anställdas känslor av tillfredsställelse eller ingen tillfredsställelse, men inte missnöje. Hygienfaktorer syftar till att undvika missnöje. Vederbörlig hänsyn till hygienfaktorer tenderar att förhindra missnöje, men inte att skapa en positiv attityd eller motivation till arbete. Motsatsen till missnöje är inte nöjd, utan istället inget missnöje. Om chefer vill att medarbetare ska prestera sitt bästa på jobbet ska de ta hänsyn till motivationsfaktorer. Hygienfaktorer är lika viktiga som motivationsfaktorer, men på olika sätt. Hygienfaktorer är nödvändiga för att undvika obehag i arbetet och för att förneka orättvis behandling. Ledning bör aldrig neka människor rätt behandling på arbetsplatsen. Motivationsfaktorer hänförs till vad folk får göra och kvaliteten på den mänskliga erfarenheten i arbetet. Det är de variabler som faktiskt motiverar människor.<sup>181</sup>

Genom detta resonemang ansåg Herzberg att eliminering av orsakerna till missnöje inte leder till ett tillstånd av tillfredsställelse, utan till ett neutralt tillstånd. Tillfredsställelse och motivation uppkommer endast vid förekomsten av motivationsfaktorer.<sup>182</sup> Om målet är att skapa positiv motivation, då bör uppmärksamheten inte bara riktas på hygienfaktorer, utan även på motivationsfaktorer. Det är mer sannolikt att god prestation leder till tillfredsställelse på jobbet än tvärtom.<sup>183</sup>

---

<sup>180</sup> Kreps (1990)

<sup>181</sup> Mullins (1999)

<sup>182</sup> Porter et al (2003)

<sup>183</sup> Mullins (1999)

### 4.7.2 Inre arbetsmotivation

Hackman och Oldham presenterade teorier om inre arbetsmotivation. När människor är väl matchade med sina jobb är det sällan nödvändigt att tvinga dem till att arbeta hårt och försöka göra ett bra jobb. Istället försöker de göra bra ifrån sig eftersom arbetet är givande och tillfredställande. Dessa människor har ofta en positiv inställning till arbetet och gör bra ifrån sig på arbetet. Den här inställningen kallas inre arbetsmotivation. När någon har hög inre arbetsmotivation är känslorna nära knutna till hur väl hon/han presterar på jobbet. Bra prestation på jobbet betraktas som ett tillfälle för självbelöning, och detta fungerar som ett incitament för att fortsätta att göra bra ifrån sig på jobbet. Dålig prestation på jobbet leder till olyckliga känslor, och därför kan medarbetare välja att försöka jobba hårdare i framtiden för att undvika obehagliga situationer och återfå interna belöningar som en bra prestation inbringar. Andra personliga och arbetsresultat, som exempelvis förbättrad arbetseffektivitet och ökad arbetstillfredsställelse, tenderar också att uppkomma när förutsättningar för intern arbetsmotivation existerar.<sup>184</sup>

Det finns tre förutsättningar för att inre motivation ska uppstå på jobbet. För det första måste medarbetare ha kunskap om resultatet av sitt arbete. Om medarbetare inte får reda på detta, ges inget underlag för medarbetare att må bra när de har presterat bra eller dåligt när de har presterat dåligt. För det andra måste medarbetare uppleva ansvar för resultatet av sitt arbete, i tron att de är personligen ansvariga för resultatet av arbetet. Om medarbetare betraktar att kvaliteten av det utförda arbetet är mer beroende av andra faktorer, som exempelvis chefen, än egna initiativ och ansträngningar, då finns det ingen anledning att känna sig personligen stolt när man presterar bra eller olycklig när man presterar dåligt. För det tredje måste medarbetare uppleva arbetet som meningsfullt, det vill säga att det tillhör de egna värderingarna. Om medarbetare betraktar det utförda arbetet som ointressant, då är det otänkbart att inre arbetsmotivation uppstår. Det gäller även om medarbetare har ansvar för arbetet och erhåller omfattande information om hur väl de presterar. För att erhålla en stark inre arbetsmotivation är det därför viktigt att alla tre förutsättningar är uppfyllda.<sup>185</sup>

---

<sup>184</sup> Hackman & Oldham (1980)

<sup>185</sup> Ibid

## **4.8 Analymodell**

För att beskriva den interna kommunikationsprocessen av miljöfrågor och bedöma dess effektivitet, har lämpliga teorier valts för att besvara syftet utifrån det empiriska resultatet. I syfte att öka förståelsen för de teorier som finns beskrivna i referensramen har vi sammanfattat dessa teorier under huvudrubriker. Dessa rubriker är budskap, kommunikationskanaler, kommunikationsflöden och motivation. Rubrikerna i analysen utgår från dessa fyra rubriker. Analysen avslutas med en teori för hur kommunikationsprocessen av miljöfrågor på banker kan effektiviseras. Den här teorin har vi själva formulerat, utifrån analys av det empiriska resultatet.

# 5 Empiri

*För att påminna om intervjupersonerna presenteras dessa återigen här. Intervjuerna består av åtta intervjuer med fyra banker, där fyra av intervjuerna ägde rum på ledningsnivå och fyra intervjuer på lokalnivå. Första delen av empirin behandlar intervjuerna på ledningsnivå, medan andra delen behandlar intervjuerna på lokalnivå. Intervjuerna inleds med en presentation om respektive banks intervjuperson, sedan följer en redogörelse för de intervjusvar som har erhållits.*

---

## 5.1 Ledningsnivå

De personer som har intervjuats är miljöansvariga på respektive bank. På Bank A och D intervjuades miljökoordinatorer. Bank B:s intervjuperson är chefsarkitekt MSA/SAR och Bank C:s intervjuperson är ansvarig för Head of Corporate Sustainability. Det gemensamma för alla banker är att intervjupersonerna inte har haft sin nuvarande befattning väldigt länge. Det är endast Bank D:s intervjuperson som har en miljörelaterad utbildning, Bank A och C:s intervjupersoner har en ekonomutbildning och Bank B har en arkitekt utbildning. Bank B och D har en miljöansvarig på varje region, medan de andra två bankerna endast har en miljöansvarig på huvudkontoret.

### 5.1.1 Budskap

De intervjuade bankerna är inte tillstånds- och anmälningspliktiga, vilket beror på att banker mestadels har en indirekt påverkan på miljön. Endast Bank D har tidigare varit tillstånds- och anmälningspliktig, vilket har avsett transport av miljöfarligt avfall, till exempel glödlampor, lysrör och batterier. Idag anlitar Bank D istället leverantörer som har tillstånd att transportera miljöfarligt avfall.

Miljöansvariga tillsammans med ledningen på bankerna har ansvaret för utformning av miljöarbetets riktlinjer. Alla banker har fastställda miljöriktlinjer för miljöarbetet, vilka utgår

från olika miljöpolicy, som CSR, Global Reporting Initiative, UNEP och ISO 14001. Dessa styr utformningen av miljöfrågor tillsammans med lagar och regler i Sverige.

*”Miljöledningssystem säger inte exakt hur varje företag ska göra det här, utan det ska anpassas efter verksamhetens art. Banken har olika rutiner kopplade till miljöarbetet och det utgår från lagar och regler i Sverige, olika standarder och faktiska miljöaspekter som banken har identifierat”<sup>186</sup>*

Alla banker redogör för miljöfrågorna i miljöredovisningarna, dock finns krav från revisorerna i Bank B och D att en redogörelse av miljöfrågorna ska finnas med i miljöredovisningen. Medan Bank A och C gör det i strävan efter en transparent redovisning, vilket är av intresse för intressenter.

När intervjupersonerna fick frågan angående hur budskapet av miljöfrågor kan nå fram korrekt till medarbetare i banken så att den tolkas på samma sätt som ledningen, kan ett samband ses mellan bankerna. De anser att det är viktigt att integrera medarbetare i miljöfrågor genom stöd från andra medarbetare och genom olika aktiviteter. Dessutom betraktas intranätet vara till stor hjälp för att budskapet ska nå fram korrekt till medarbetare.

När det gäller Bank D så besvaras denna fråga delvis i många andra frågor. Därför arbetar banken kontinuerligt med att bygga in miljöhänsyn i befintliga rutiner, processer och system. Arbetet med att sätta och följa upp miljömål och aktiviteter är till exempel integrerat i den ordinarie verksamhetsplaneringen. Miljöutbildningen som finns tillgänglig för bankens medarbetare är av central betydelse för att informera medarbetare om vad som förväntas av dem på banken, när det gäller miljöfrågor. Miljöstaben använder sig dessutom av olika kommunikationskanaler som till exempel intranät, intern-TV sändningar, personaltidningar, seminarier och konferenser för att öka chansen att informationen tolkas korrekt av medarbetare.

Det finns risk att budskapet förvrängs eller misstolkas, och därmed inte når fram korrekt till lokalkontoren, vilket i sin tur kan leda till att kontoren inte följer de uppsatta riktlinjerna.

Bank A säger att:

*”Det är mycket information som ska behandlas på kontoren och ibland så kan man vara inne i säljperioder som är helt galna”*

---

<sup>186</sup> Bank D

Förvrängning av budskapet kan bero på att det är många inblandade i överföringen av information och därför kan misstolkning förekomma. Vissa lokalkontor kan nedprioritera miljöfrågor, och tycka att små åtgärder är tillräckliga, vilket inte är ledningens avsikt. Bank D tillägger att miljöaspekten är en del av helheten och ska alltid finnas med i bedömningen. När chefer gör avvägningar tar de hänsyn till en mängd faktorer, vissa frågor kommer att prioriteras högre och vissa lägre. Därmed kan miljöfrågor prioriteras ned eller förenklas. Därför är det viktigt att skapa ett system, riktlinjer och rutiner som är relevanta och som går att använda på ett bra sätt. Syftet med detta är att medarbetare inte ska uppleva miljöfrågor som något vid sidan av eller inte kopplad till vardagliga arbetsuppgifter. Banken gör sitt yttersta för att stötta kontoren och ge dem användbara verktyg så att miljömedvetenhet och miljöhänsyn blir en naturlig del av vardagen, och därmed genomsyrar aktiviteter och förändringar i arbetet.

### **5.1.2 Kommunikationskanal**

När intervjupersonerna tillfrågades om hur miljöfrågor kommuniceras från ledningsnivå till lokalnivå blev svaren väldigt lika. Gemensamt för alla banker är att kommunikationen sker via intranätet. Bank B och D tillägger att kommunikationen till lokalkontoren också sker via möten med miljösamordnare på regionnivå, som har till uppgift att stötta regioncheferna i att fastställa rimliga miljömål, och kommunicera detta vidare till medarbetare på lokalnivå. I den årliga verksamhetsplaneringen, där Bank D planerar sin verksamhet och sätter mål finns miljöfrågor integrerat i planeringen. Genom den ordinarie verksamhetsplaneringen får varje regionchef med sig de riktlinjer som är deras ansvar och uppdrag, och detta följs upp regelbundet och rapporteras till ledningsnivå.

*”Genom den ordinarie verksamhetsplaneringen får varje regionchef med sig de riktlinjer som är deras ansvar och uppdrag, och detta följs upp regelbundet. Det är viktigt att ansvaret följer den ordinarie organisationsstrukturen.”<sup>187</sup>*

När det gäller kommunikationen mellan avdelningar och medarbetare sker den huvudsakligen genom intranätet, som anses vara av betydelse eftersom det mesta av informationen kommuniceras via den här kanalen. Dessutom kommunicerar Bank A sitt miljöarbete till medarbetare via ett internmagasin, som bankens medarbetare har tillgång till och som

---

<sup>187</sup> Bank D

kommer ut en gång per månad. Där publiceras artiklar om bankens miljöfrågor och hur medarbetare kan arbeta i enlighet med dessa. Artiklarna innehåller ibland tävlingar som har till syfte att uppmärksamma medarbetare på bankens miljöfrågor. Utgångspunkten för Bank B och D är, som nämnts i stycket ovan, att miljösamordnare på regionnivå tillsammans med regionchefer kommunicerar informationen vidare till tillhörande kontorschefer, som sedan kommunicerar detta vidare till sina medarbetare via möten. Bank C tillägger att berörda personer inom miljöarbetet träffas och har löpande diskussioner som sedan rapporteras vidare till kontoren via portalen. En gång i månaden finns det interna TV-sändningar på Bank D, där miljöchefen rapporterar miljöfrågor till bankens medarbetare. Banken har också en obligatorisk miljöutbildning för bankens medarbetare via internportalen. Miljöutbildningen upplyser medarbetare på bankens miljöfrågor, mål och riktlinjer som medarbetare måste följa.

### 5.1.3 Motivation

Medarbetare på Bank B, C och D har möjlighet att uttrycka åsikter angående miljöfrågor och därmed bidra till att förbättra miljöarbetet. Detta kan göras genom kontakt med närmaste chef, miljöstaben och via en förslagslåda. Anledningen till att medarbetare på Bank A inte har möjlighet att uttrycka åsikter beror på att banken inte har kommit väldigt långt med arbetet av miljöfrågor.

Alla banker, förutom Bank A, anser att de motiverar medarbetare till att jobba miljömedvetet. Förklaringen till att motivation inte förekommer på Bank A beror på att miljöarbetet inte riktigt har kommit igång. Bankens framtida planer på hur medarbetare ska motiveras är att de ska känna sig delaktiga i hela processen av miljöfrågor. Intervjupersonen säger att:

*”Det gäller att hitta den motiverande faktorn för alla men jag tror mer på att få folk intresserade av miljöarbetet än att säga åt dem vad de ska göra. Min tanke är att till och börja med ska jag enbart marknadsföra mig själv och vad jag gör och varför.”<sup>188</sup>*

Resten av bankerna påpekar att medarbetare motiveras till ett aktivt miljöarbete genom en drivkraft från samhälle och kunder, där mycket av motivationen hos medarbetarna kommer från kunders efterfrågan av bankens miljörelaterade tjänster. Även tydliga mål och policys anses vara av betydelse för att fånga medarbetarnas uppmärksamhet och öka motivationen.

---

<sup>188</sup> Bank A



Bankerna försöker öka kunskapen och kompetensen hos medarbetare för att skapa motivation bland medarbetare. Bankerna anser att motivationen hos medarbetare i grund och botten är relaterad till den personliga inställningen till miljöfrågor.

Hur mycket tid, pengar och engagemang som läggs ned på miljöfrågor är svårt att besvara i exakta siffror, men alla banker har ett antal medarbetare som jobbar med miljöfrågor, vilket på ett ungefärligt sätt anger hur mycket arbete som läggs ned på miljöfrågor i bankerna. På Bank A är det endast intervjupersonen som arbetar med miljöfrågor, vilket motsvarar 75 procent av tjänsten. Intervjupersonen samarbetar med inköpsavdelningen, som har ansvar för transporter, pappersinköp och liknande. Det finns ungefär 10 medarbetare på Bank B som arbetar med miljöfrågor. Mycket tid läggs ned på att besvara miljöenkäter från olika internationella organisationer. Bankens kontor byggs om ständigt för att vara miljömedvetet utrustade. Bank C har några heltidsbefattningar som arbetar med miljöfrågor, men de vet inte exakt hur många det är frågan om eftersom miljöfrågorna ingår i bankens hållbarhetsarbete.

Även Bank D har ett antal heltidstjänster, som arbetar med miljöfrågor, men det finns även ett antal ambassadörer/samordnare som jobbar med miljöfrågor. Bankens miljöutbildning, planering av miljöfrågor i den ordinarie verksamhetsplaneringen, granskning av revisorer och upprättande av miljörevision är även tids- och kostnadskrävande.

Alla banker har olika sorts aktiviteter som rör miljöfrågor. Bankerna har påpekat att mycket av aktiviteterna är kontorsberoende, vilket innebär att kontorscheferna bestämmer aktiviteterna och inte huvudkontoren. Gemensamt för alla banker är att de deltog i Earth Hour, vilket är en global manifestation där kontoren uppmanas att släcka ljuset i en timme. Aktiviteter förknippade till miljöfrågor skiljer sig åt från bank till bank, oftast är det fråga om aktiviteter i form av möten eller seminarier. Intervjupersonen på Bank A har många möten tillsammans med moderbolagets miljöansvariga. Det finns dock inte många aktiviteter kopplade till miljöfrågor för bankens medarbetare. Det förekommer många möten för bankens byggnadsrådgivningsavdelning, arkitekter och miljöansvariga för att planera att miljöstationer ska finnas på kontoren. Enligt intervjupersonen kommer banken den närmaste perioden att ha många aktiviteter kopplade till pappersutskriften. Moderbolaget har många olika kampanjer kopplade till miljön, som till exempel en skärmkampanj där medarbetare uppmanas att stänga av sin skärm när de går hem.

Fokus hos Bank C ligger just nu på egna projekt för att minska bankens koldioxidutsläpp. Det här projektet har en speciell styrgrupp, en månatlig rapportering och uppföljning. Många presentationer, information och idéspredning sker via bankens intranät och diskussionsgrupper. Bank D har möten varje eller varannan månad med miljöstaberna, i syfte att stämma av miljöarbetet och ta fram nya idéer för utveckling av miljöarbetet. När det gäller möten/aktiviteter på kontoren bestäms detta av kontorscheferna. Veckan innan Earth Hour uppmanades alla kontor i Sverige att anordna aktiviteter relaterade till miljö för medarbetare. Syftet med Earth Hour är, enligt Bank D, inte att spara energi utan att uppvisa bankens engagemang i miljöfrågor. Det finns liknande aktiviteter med jämna mellanrum. Banken har även en miljökonferens en gång per år för intresserade medarbetare och miljöseminarier, där externa personer som jobbar med miljöfrågor, bjuds in för att hålla i dessa seminarier.

#### **5.1.4 Kongruens**

I dagsläget anser Bank A att medarbetares uppfattning av miljöfrågor inte stämmer överens med uppfattningen av ledningen, vilket beror på att banken har fokuserat på miljörapporteringsystemet och inte aktivt arbetat med att kommunicera miljöfrågor till medarbetare.

Det råder olika uppfattningar på Bank B och C angående de miljöfrågor som bedrivs på banken. Miljömedvetna medarbetare tycker att miljöarbetet som bedrivs inte är tillräckligt, medan anställda som inte är involverade i dessa frågor tycker att miljöfrågor är onödiga och att det finns viktigare frågor att fokusera på. Bank B uttrycker detta som en generationsfråga, där yngre medarbetare ställer högre krav på engagemang i dessa frågor.

Miljöfrågorna som drivs på Bank D värderas högt av medarbetare, vilket har påvisats genom undersökningar som banken har gjort. Årligen görs en medarbetarundersökning på Bank D om hur medarbetare uppfattar de miljöfrågor som bedrivs på banken. Denna undersökning har visat att över 80 procent av medarbetarna tycker att bankens miljöfrågor är viktiga. Bankens mål är att öka den här procentsatsen genom att öka kompetensen och medvetenheten hos medarbetare. Ambitionsnivå och verkställande kan skilja sig åt mellan medarbetare, oavsett vilka frågor det handlar om. Hur miljöfrågor prioriteras och tas om hand skiljer sig åt mellan verksamhetens olika delar. Uppfattningen av miljöfrågor och hur de relateras till yrkesroll och

verksamhet beror på hur tydligt ansvaret för miljöfrågor är fördelat, men också på medarbetarens personliga inställning.

Bank A och B har inga uppföljningar eller kontroller av hur kommunikationen av miljöfrågor fungerar inom banken. Endast Bank C och D gör regelbundna undersökningar för att kontrollera hur budskap om miljöfrågor som kommuniceras till medarbetare fungerar. Bank C anlitar utomstående företag för att assistera med dessa undersökningar, där både elektroniska enkäter och intervjuer genomförs. Varje chef på Bank D har ansvar för uppföljning av miljöfrågorna inom sin avdelning eller enhet, till exempel ska miljökompetensen hos medarbetare följas upp. Genom den interna och externa miljörevisionen erhålls information om hur miljöarbetet som helhet fungerar. Det är tydligt angivet att alla medarbetare ska ha den kompetens som behövs för att kunna leva upp till miljöpolicy och följa miljömålen. När banken anordnar aktiviteter inom miljöfrågor ges medarbetare alltid tillfälle att utvärdera och ge förslag på hur dessa kan förbättras. Bankens riktlinjer är tydliga; alla medarbetare på banken ska ha den kompetens som behövs för att kunna följa miljöfrågorna.

Om det skulle visa sig att ett kontor inte följer de uppsatta målen med miljöfrågor, som bankerna har upprättat, vidtas inga åtgärder i strafflig mening utan istället diskuteras möjliga lösningar med kontoren för att åtgärda detta.

### **5.1.5 Framtidssyn**

Huvudkontoret för respektive bank tror att bankernas miljöfrågor kan drivas i positiv riktning genom medarbetarnas engagemang och arbetstagande. Bank A anser att anställda kan påverka miljöfrågorna genom att uppmuntra varandra att jobba miljömedvetet. Vidare anser Bank B att det är viktigt att medarbetare bryr sig om miljöfrågor och arbetar i enlighet med dessa.

*”Det kanske viktigaste anställda kan göra för att påverka är dock genom att utveckla produkter och tjänster som påverkar miljön positivt och genom att även ta in miljöfrågorna i kreditbeslut och investeringsbeslut.”<sup>189</sup>*

Enligt Bank C och D kan miljöfrågor drivas i positiv riktning genom aktiva åtgärder med kunder, leverantörer och andra personer i bankens omvärld. Bank D tillägger även att

---

<sup>189</sup> Bank C

medarbetare kan påverka miljöfrågor att drivas i positiv riktning när medarbetare utan svårigheter erbjuder kunder miljörelaterade erbjudanden, som exempelvis bankkort och fonder. Alla kunder är inte medvetna om bankens miljörelaterade tjänster eller hur de ska agera för att minska miljöpåverkan genom sina bankaffärer. Därmed är det viktigt att medarbetare vägleder bankens kunder till miljömedvetna val, vilka är bra för både miljö och ekonomi. På så sätt bidrar anställda till att driva miljöfrågorna i positiv riktning.

Bankerna anser att en lyckad kommunikation kan leda till ett ökat engagemang bland medarbetare, som kommer att leda till att uppsatta miljömål uppnås. Vidare anser Bank D att en lyckad kommunikation kan bidra till att skapa trygghet hos medarbetare och att banken uppvisar en enhetlig bild till allmänheten som ska stämma överens med verkligheten. En av bankens målsättningar är att förbättras och om banken når ut kommer den att få kvalitativ feedback. Detta är ett hjälpverktyg för att banken ska fokusera på rätt områden, genom att banken mäter och följer upp data, kan det jämföras över tid och rapporteras på ett trovärdigt och öppet sätt till olika intressentgrupper. Målet är att kontinuerligt förbättra verksamheten och därmed minska miljöpåverkan och öka medvetenheten.

*”Kommunikationen kan förbättras genom att kommunikation som är underhållande och förmedlar det viktiga kan bli mer effektiv.”<sup>190</sup>*

Dessutom anser bankerna att kommunikationen av miljöfrågor även kan förbättras genom att informationen som kommuniceras till medarbetare görs på ett tydligt och tillgängligt sätt. Bank C tillägger att en effektivisering av relevant och underhållande kommunikation är avgörande för utvecklingen av miljöfrågornas kommunikation inom banken. Det krävs engagerade medarbetare, som med intresse och utan tvång, arbetar med en större medvetenhet och hänsyn till miljöfrågor.

*”Det är viktigt att göra miljömålen konkreta och lätta att förstå för medarbetarna. Det är viktigt för medarbetarna att förstå vad det är som banken försöker uppnå genom miljöarbetet och de riktlinjer som finns”<sup>191</sup>*

---

<sup>190</sup> Bank C

<sup>191</sup> Bank D

## **5.2 Lokalnivå**

Fyra intervjuer genomfördes med kontorschefer på respektive banks lokalkontor, där hälften av intervjuerna ägde rum i Norrköping och hälften i Linköping. Alla kontorschefer har en ekonomirelaterad utbildning.

### **5.2.1 Budskap**

Hälften av de intervjuade bankerna anser att det finns risk att budskapet av miljöfrågor förvrängs eller misstolkas bland medarbetare. Enligt Bank A och C kan förvrängningen bero på att människor är olika, vilket leder till att de kan tolka samma budskap på olika sätt. En annan orsak är att det finns många budskap som kommuniceras till medarbetare via intranätet, vilket kan leda till att inte tillräcklig fokus läggs på budskapet av miljöfrågor. Lösningen på detta anses enligt kontorscheferna vara uppföljning och upprepning av information. För att minska riskerna att budskapet förvrängs eller misstolkas anser bankerna att portalen är viktig, eftersom där finns tydliga instruktioner om miljöfrågor.

Bank B och D anser inte att kommunikationen förvrängs, vilket beror på att medarbetare inte har en negativ respons på de miljöfrågor som bedrivs i banken. Kontorscheferna får en positiv respons från medarbetare som tar upp förbättringsförslag av miljöfrågorna. Vidare anser Bank D att kommunikationen av dessa frågor fungerar bra från ledningen till lokalkontoret.

### **5.2.2 Kommunikationskanal**

Gemensamt för lokalkontoren är att kommunikationen av miljöfrågor från ledning till lokalkontor sker via intranätet, där miljöpolicyen finns tillgänglig för medarbetarna. Även aktuella frågor lyfts fram på intranätet, som exempelvis dubbelsidiga utskrifter, belysning och släckning av dataskärmar. Utgångspunkten för kommunikationen av miljöfrågor sker därmed via intranätet. Kontorscheferna förutsätter att alla medarbetare läser portalen och tar till sig den information som finns där. Bank A anser inte att artiklar som publiceras om miljöfrågor förekommer i tillräcklig omfattning för att uppmärksamma medarbetare på miljöfrågor. Det

förekommer även muntliga sammankomster på alla kontor där miljöfrågor tas upp, men det sker endast när det finns något aktuellt som behöver utredas. Vidare tillägger Bank D att:

*”När man blir anställd i banken genomgår man en miljöutbildning, och min uppgift är att hålla mig uppdaterad och informera om det är något särskilt på gång.”*

Det är varierande från bank till bank hur miljöfrågor, som kommuniceras från ledningsnivå, verkställs på lokalnivå. Verkställandet beror på kontorschefens engagemang och uppmuntran, medarbetarnas ansvar att följa instruktioner, men även tillgängligheten till miljöresurser spelar roll. Kontorschefen på Bank C betonar att:

*”Man försöker till det lilla att stötta olika delar i banken. Det finns begränsat med pengar till olika delar och en sådan del är just miljön.”*

Miljöutbildningen som Bank D erbjuder sina medarbetare betraktas som en kommunikationskanal där medarbetare upplyses om bankens miljöfrågor.

### **5.2.3 Motivation**

Alla banker ger medarbetare möjlighet att uttrycka idéer och åsikter angående miljöfrågor. Bank A har en förslagslåda, där medarbetarnas förslag går direkt till banken centralt. Medarbetare har också möjlighet att diskutera idéer med kontorschefen, och om det är en bra idé införs detta på kontoret. Lokalkontoret för Bank A anser att artiklar som publiceras i internmagasinet och som tillhör miljöfrågor, förekommer i begränsad omfattning. Åsikter av missbelåtenhet med artiklar som berör miljöfrågor har inte framlagts till huvudkontoret, eftersom lokalkontoret inte anser att det är värt uppmärksamheten.

Bank B anser att de har ett öppet klimat på kontoret, vilket uppmanar medarbetare att lämna förslag på sådant som de tycker är viktigt. Kontorschefen för Bank C säger att:

*”Varje dag har kontoret talmöten, där vi fokuserar på olika problemområden och hur de ska lösas. Här uppmanas anställda att lyfta viktiga frågor, men de kan även vända sig till närmaste chef eller kontorschefen om de har någon fråga som de anser är viktig att lyfta fram. Är det av vikt eskalerar man det vidare till distriktschefen och sedan vidare till verkställande ledningen.”*

Även Bank D ger medarbetare möjlighet att uttrycka åsikter angående hur miljöfrågor kan utvecklas på kontoret. Ett praktiskt exempel är införandet av pappersåtervinning på ett av de mindre kontoren, där alla sopor tidigare slängdes i samma tunna. Det var en nyanställd medarbetare som direkt uppmärksammade detta, och kontoret åtgärdade det här genom införande av pappersåtervinning. Även vid val av leverantörer har kontoret blivit bättre på att utnyttja de leverantörer som finns i närheten.

Bank B och D anser att motivation är beroende på medarbetarnas engagemang och personliga inställning. Genom att ta upp miljöfrågorna oftare skapas en förståelse av dessa frågor bland medarbetare, vilket i sin tur leder till motivation. Bank A anser att kontoret inte är duktiga på att motivera anställda och därmed motiveras anställda begränsat gällande miljöfrågor. Dock anser banken att medarbetare motiveras av att följa trenden. Enligt Bank C är motivation inte viktigt; oavsett hur medarbetare tycker och tänker finns det vissa regler som gäller för medarbetare, och som de måste följa.

Det förekommer miljöaktiviteter hos alla fyra bankkontor, men mängden aktiviteter som är förknippade till miljöfrågor skiljer sig mellan bankerna. Det bör påpekas att det förekommer lite miljörelaterade aktiviteter på kontoren. Miljörelaterade aktiviteter avser källsortering, dubbelsidigt utskrift och möbelinköp. Bank A och D har även den senaste tiden tillämpat samåkning vid tjänsteresor. Miljöaktiviteter som är förknippade med kunder förekommer på Bank C och D, där syftet är att uppmuntra kunder till att tänka miljömedvetet. Bank D har lanserat ett nytt koncept där kunder får välja om de vill ha etik och miljöfonder som alternativ i sin fond- och pensionsportfölj.

Alla banker anser att medarbetarnas ökade engagemang är avgörande för att driva arbetet med miljöfrågor i positiv riktning. Genom att medarbetare lyfter upp dessa frågor för kunder påvisar de att de är miljömedvetna och arbetar i enlighet med detta. Det är också viktigt att personalen prioriterar miljöfrågorna och tar medarbetarnas åsikter i anspråk. Detta skapar ett bra klimat som i sin tur skapar en positiv stämning kring miljöfrågor.

#### **5.2.4 Kongruens**

Det råder delade meningar bland bankerna kring hur kommunikationen av miljöfrågor fungerar i dagsläget. Endast Bank B anser att internkommunikationen fungerar bra, vilket

syns i anställdas vilja att driva miljöfrågorna i en positiv riktning. Internkommunikationen på Bank A avseende miljöfrågor är väldigt begränsad, eftersom det inte finns mycket information som kommuniceras av miljöfrågor. Kontorschefen på Bank C påpekar att internkommunikationen kring miljöfrågor har ökat och fortsätter att öka, men det har inte funnits något arbetsmöte kring miljöfrågor. Tillgänglighet är viktigt, därför är det viktigt att banken har möten som behandlar miljöfrågor. Bank D är inte riktigt nöjd med internkommunikationen av miljöfrågor och anser därför att den kan förbättras.

Kontorscheferna har svårt att exakt uttala sig i hur medarbetare på kontoret uppfattar kommunikationen av miljöfrågor. Kontorschefen på Bank A tror att det råder en begränsad uppfattning kring miljöfrågor bland anställda. Bank B anser att medarbetare på kontoret har en positiv uppfattning av miljöfrågor. Medarbetare tar upp miljöfrågor med kunder och det förekommer positiva åsikter för utveckling av dessa. Kontorschefen för Bank C tror att anställda inte tycker att det är en ”big-deal” och att de ser det som en naturlig del av vardagen på gott och ont.

*”Anställda på banken reagerar inte på att så mycket miljöfrågor lyfts fram, men om man inte skriver ut tvåsidigt då reagerar många. Medvetandet finns.”<sup>192</sup>*

Enligt Bank D matas medarbetare varje dag med en massa information, därför är det återigen ledarens ansvar att förmedla att banken har ett gigantiskt arbete med miljöfrågor. Engagemang från ledningens sida är viktigt. Banken har kommit långt på det här området och detta ska tydligt förmedlas till medarbetarna.

Alla banker, förutom Bank A, vidarereporterar kontorets miljöaktiviteter. Det lokala kontoret på Bank A rapporterar inte arbetet med miljöfrågor till ledningen, vilket beror på att banken ligger förhållandevis långt efter med miljöfrågor. Rapportering av det lokala miljöarbetet på Bank B sker till regionen och inte till bankens huvudkontor. Rapporteringen kan exempelvis innehålla hänsyn till miljömedvetna inköp som gjorts i samband med inflyttning till en ny lokal. Banken har ingen miljösmutsig industri utan är ett tjänsteföretag, men den har kunder som driver verksamhet med direkt miljöpåverkan. Vid kreditgivning är det viktigt att medarbetare tar hänsyn till miljöfrågor och upplyser företagskunder om detta. Bank C har ingen uppföljning av arbetet med miljöfrågor till ledningen, men banken har en arbetsmiljöromd, där miljöarbetet rapporteras årsvis. Kontoret måste rapportera det här en

---

<sup>192</sup> Bank C



gång per år för att påvisa att de följer direktiven och därmed erhålla en miljöcertifiering. På Bank D sker rapporteringen av kontorets miljöarbete via verksamhetsplaneringen.

Endast Bank D genomför undersökningar bland medarbetare för att kontrollera hur dessa arbetar för att verkställa målen med miljöfrågorna. Bank B säger att:

*”Vi gör inga regelrätta kontroller utanför en fortlöpande dialog kring arbetet samt åtgärdar om någonting görs fel. Då får vederbörande kännedom om saken och gör ej samma fel igen.”*

### **5.2.5 Framtidssyn**

Alla banker anser att ett lokalt kontor kan utveckla miljöfrågorna inom banken. Det råder dock olika uppfattningar om hur det kan göras. Enligt Bank A kan det göras genom att kontoret bidrar med idéer som kan tillämpas i hela banken. Det kan även ske genom kreditgivning, eftersom det är banken som beviljar krediter till olika företag och projekt. Även Bank C anser att påverkan kan ske genom kunder och projekt. Om det finns en bra affärsidé som gynnar miljön så ska medarbetare vara positivt inställda till detta. Bank B anser att utveckling av miljöfrågor kan ske genom att kontoren påverkar varandra på ett positivt sätt. Till exempel när ett kontor ska flytta kan den få goda referenser från ett annat kontor som tidigare har flyttat. Var möblerna har köpts, vilka kopiatorer som har köpts, hur pappershanteringen sker och så vidare? Kontorschefen på Bank D anser att utveckling av kommunikation av miljöfrågor kan ske genom att dessa frågor lyfts fram oftare, genom att utnyttja lokala miljökollegor som finns i banken och genom att sprida kunskap bland alla medarbetare.

*”Om man ska ha en miljöprofil måste detta tas upp allt oftare. Om man aktivt driver något så kommer förändring att ske”<sup>193</sup>*

Alla banker anser att förbättring av kommunikation med avseende på miljöfrågor kräver en engagerad ledning som lyfter miljöfrågorna på en bredare nivå. Det är viktigt, enligt bankkontoren, att ledningen är en förebild som uppmuntrar medarbetarna till att arbeta miljömedvetet. Kontorscheferna anser också att uppföljning och uppdatering med miljöansvariga är viktigt för att driva miljöfrågorna framåt och visa medarbetare att miljöfrågorna tas på allvar. Enligt Bank C är enkla budskap viktiga, det räcker inte med att

---

<sup>193</sup> Bank A

informera medarbetare om vilka mål som finns, utan även vägleda de till hur och varför det görs. Det som krävs på lång sikt är att instruktioner kommer hela vägen nerifrån och upp, och tvärtom.

## 5.3 Kategoriseringar

Kategoriernas innehåll har bildats utifrån vissa egenskaper i svaren hos intervjupersonerna. Benämningen på kategorierna har utgjort rubrikerna i empirin. För att ta reda på information om budskapet och vad som krävs för att miljöfrågor ska nå fram korrekt till medarbetare kategoriserades svaren under *Budskap*. Begrepp som avser vilka kanaler som används för kommunikation av miljöfrågor kategoriserades under *Kommunikationskanaler*. Svar som tog hänsyn till motivation av medarbetare i kommunikationsprocessen bildade kategorin *Motivation*. Information om hur medarbetare uppfattar miljöfrågor jämfört med ledningen döptes till *Kongruens*. Denna innehåller även information om hur banker kontrollerar att budskap når fram till lokalnivå. Den sista kategorin, *Framtidssyn*, bestod av hur kommunikationen av miljöfrågor kan förbättras och förutsättningar för detta. Nedan redogörs för svarens kategoriseringar i dimensioner.

**Budskap:** Utformning, lagkrav, miljöledningssystem, tolkning, förvrängning, misstolkning

**Kommunikationskanaler:** Intranät, internmagasin, interna TV-sändningar, möten, konferenser, miljösamordnare, kontorschefer, utbildning

**Motivation:** Omgivning, personlig inställning, aktiviteter, tydlighet, åsikter

**Kongruens:** Uppfattning, uppföljningar, kontroll, undersökningar, utvärderingar, åtgärder

**Framtidssyn:** Vägledning, engagemang, måluppfyllelse, trygghet, tillgänglighet, effektivisering av kommunikation.

## 5.4 Sammanfattning av empiri

Miljöansvariga tillsammans med ledning utformar miljöfrågor i bankerna. Utformning av bankernas miljöfrågor beror på olika miljöledningssystem, som tillsammans med lagar och regler i Sverige utformar buskapet av miljöfrågor. Dessa kommuniceras från ledningsnivå till lokalnivå. Ledning tillsammans med miljösamordnare kommunicerar miljöfrågor till kontorschefer, och sedan är det upp till varje kontorschef att bestämma hur de ska kommunicera dessa till sina medarbetare. Kommunikation från ledningsnivå till lokalnivå sker främst via intranätet, och ibland via möten mellan kontorschefer och miljösamordnare.

Bankerna anser att budskapet av miljöfrågor kan nå fram korrekt till medarbetare och tolkas på ett likvärdigt sätt mellan ledning och medarbetare, genom att medarbetare integreras i miljöfrågor med hjälp av stöd från andra medarbetare, ökad användning av intranätet och genom olika aktiviteter i banken. Det finns risk att budskapet av miljöfrågor förvrängs eller misstolkas, och därmed inte når fram korrekt till lokalkontoren. Dessutom är det många inblandade i överföringen av information samtidigt som det förekommer mycket kommunikation av andra strategiska frågor (förutom miljöfrågor) som måste behandlas på kontoren. När chefer på lokalnivå gör avvägningar tar de hänsyn till en mängd faktorer, där vissa frågor prioriteras högre eller lägre. Därmed kan miljöfrågor nedprioriteras eller förenklas, vilket inte är ledningens avsikter.

De flesta banker använder en kombination av olika kommunikationskanaler, men ingen bank använder en kombination av alla tre kanaler. Kommunikation av miljöfrågor från ledningsnivå till lokalnivå sker huvudsakligen via intranätet. Kontorschefer förutsätter att alla medarbetare läser informationen på intranätet och tar till sig den information som finns tillgänglig. Vid sidan av denna kommunikationskanal förekommer andra kommunikationskanaler, exempelvis via möten under den årliga verksamhetsplaneringen, möten mellan miljösamordnare och chefer, internmagasin, interna TV-sändningar och obligatorisk miljöutbildning. Muntliga sammankomster på lokalnivå, där miljöfrågor diskuteras, förekommer endast vid behov att utreda något aktuellt problem förknippat med miljöfrågor.

Bankerna anser att motivationen hos medarbetare i grund och botten är relaterad till den personliga inställningen till miljöfrågor. Dessutom motiveras medarbetare till ett aktivt miljöarbete genom en drivkraft från samhälle och kunder, där mycket av motivationen

kommer från kunders efterfrågan av bankernas miljörelaterade tjänster. Även tydliga mål och policys anses vara av betydelse för att fånga medarbetares uppmärksamhet och öka motivationen. Medarbetare har möjlighet att uttrycka åsikter angående miljöfrågor genom kontakt med närmaste chef, miljöstaben och via en förslagslåda. Det råder olika uppfattningar om betydelsen av miljöfrågor mellan ledning och medarbetare. Miljömedvetna medarbetare kan tycka att de miljöfrågor som bedrivs inte är tillräckliga, medan medarbetare som inte är involverade i dessa frågor anser att det finns viktigare frågor att fokusera på. Det är också en generationsfråga, där yngre medarbetare ställer högre krav på engagemang i dessa frågor.

I vilken utsträckning miljöfrågor, som kommuniceras från ledningen, verkställs på lokalnivå är beroende på kontorschefens engagemang och uppmuntran, medarbetarnas ansvar att följa instruktioner och tillgängligheten till miljöresurser. Det förekommer olika aktiviteter kopplade till miljöfrågor på bankerna, dock är få av dessa aktiviteter avsedda för medarbetare. Dessa aktiviteter avser istället bankernas kunder. Mycket av aktiviteterna är kontorsberoende, och består oftast av möten och seminarier.

När medarbetare upplyser kunder om miljömedvetna alternativ påvisar de en medvetenhet till miljöfrågorna. Uppföljningar och kontroller av hur kommunikationen av miljöfrågor fungerar inom bankerna förekommer i begränsad omfattning. På vissa banker existerar inte detta och på andra banker sker det genom undersökningar som genomförs på medarbetare eller genom rapportering av det lokala miljöarbetet till region- eller ledningsnivå.

Bankerna anser att kommunikationen av miljöfrågor kan förbättras genom att förtydliga informationen som kommuniceras, och göra den mer tillgänglig för medarbetare. Det är viktigt att miljömålen är konkreta så att medarbetare lätt ska förstå dessa. Det räcker inte med att informera medarbetare om miljömålen, utan även vägleda dem till hur och varför det görs. Dessutom krävs en engagerad ledning som lyfter dessa frågor på en bredare nivå och är en bra förebild för medarbetarna. Miljöfrågorna behöver lyftas fram oftare än i dagsläget.

## 6 Analys

*Det här kapitlet innehåller studiens analys. Mönstren i sammanfattningen av empirin utgör underlag för analysen. Här har teorierna använts för att tolka det empiriska resultatet från intervjuerna. Sedan har slutsatser dragits för att besvara studiens forskningsfrågor.*

---

### 6.1 Budskap

Miljöansvariga tillsammans med ledning utformar miljöfrågor i bankerna. Utformning av bankernas miljöfrågor beror på olika miljöledningssystem, som tillsammans med lagar och regler i Sverige utformar buskapet av miljöfrågor. Dessa kommuniceras från ledningsnivå till lokalnivå. Ledning tillsammans med miljösamordnare kommunicerar miljöfrågor till kontorschefer, och sedan är det upp till varje kontorschef att bestämma hur de ska kommunicera dessa till sina medarbetare. Vi kan därmed se att kommunikationen av miljöfrågor börjar på ledningsnivå, men den slutar inte hos medarbetaren. Medarbetare har möjlighet att reagera på budskapet genom att uttrycka åsikter till ledning eller chefer. Förslagen studeras och om de visar sig relevanta för verkställande kommer kommunikationen att fortsätta till medarbetaren, och så vidare. Därmed kan vi konstatera att kommunikationsprocessen har en början men inte ett slut. Detta motsäger Rogers & Agarwala-Rogers (1976), som anser att det är svårt att bestämma var kommunikationsprocessen börjar och slutar. Vi kan bestämma var kommunikationsprocessen börjar, men inte var den slutar. Detta motsäger också Konvergensmodellen som utgår från att kommunikationen anses ha börjat innan vi kan fastställa den.<sup>194</sup> Trots det tycker vi att vi kan definiera var kommunikationsprocessen startar.

Vissa banker anser att det finns risk för misstolkning av miljöfrågor bland medarbetare, vilket beror på att människor är olika och därför kan det förekomma olika tolkningar av miljöfrågornas betydelse. Vidare anser bankerna att för att budskapet av miljöfrågor ska nå fram korrekt till lokalkontorens medarbetare är det viktigt att budskapet tolkas rätt. Därmed är bankerna medvetna om att misstolkning av miljöfrågor är möjligt. Dessutom framgår det att

---

<sup>194</sup> Mc Quail & Windahl (1993)

misstolkning kan bero på att det är många inblandade i överföringen av miljöfrågor. Detta har påpekats av Palm och Windahl (1989), som säger att människan i en kommunikation betraktas som en unik varelse, som uppfattar och tolkar ett budskap på olika sätt. Även Windahl & Signitzers (1992) har uppmärksammat detta i en budskapsmodell, som säger att sändare och mottagare kan tala om innehåll som om det fanns en absolut tolkning av den, men de kan inte vara helt säkra på att deras avsikter faktiskt matchar vad de skickar och tar emot. Vi kan därför, i enlighet med Budskapsmodellen<sup>195</sup>, se att budskapet av miljöfrågor inte har sin egen karaktär, utan den är en del av ledningen som producerar den, och en del av medarbetaren som tar emot och omformulerar den efter sin egen tolkning. Anledningen till att vissa banker inte anser att det förekommer misstolkning av budskapet av miljöfrågor, beror på att medarbetare inte uttrycker nackdelar med de miljöfrågor som bedrivs, utan istället ger förbättringsförslag som kan utveckla miljöfrågorna på kontoret. Detta betraktar vi inte vara en orsak till att misstolkning inte existerar. Misstolkning kan förekomma trots att medarbetare uttrycker förbättringsförslag, vilket har påvisats hos de andra bankerna. Därmed kan vi konstatera att misstolkning av budskapet som kommuniceras är möjlig.

Den empiriska studien visar att för att medarbetare ska tolka budskapet rätt krävs det att medarbetare ska integreras i kommunikationsprocessen. Dessutom krävs användning av olika kommunikationskanaler, för att öka chansen att informationen tolkas korrekt av medarbetare. Intranätet betraktas som en viktig kanal för att förtydliga miljöfrågorna till medarbetare, eftersom den innehåller tydliga instruktioner. Vi håller med om att intranätet innehåller den information som medarbetare behöver för att ta reda på innehållet i miljöfrågorna. Men bankerna kan inte försäkra sig om att tydliga instruktioner på intranätet är tillräckligt för kommunikation av miljöfrågor. Enligt Palm och Windahl (1989), är innebörden av budskapet som kommuniceras inte alltid självklart för mottagaren. Detta är vad resultatet också visar, bankerna har påpekat att det är mycket information som kommuniceras och behandlas på kontoren; när chefer gör avvägningar tar de hänsyn till en mängd faktorer och därför kan vissa frågor, som exempelvis miljöfrågor, nedprioriteras. För att minimera risken att miljöfrågor misstolkas, anser banken att det är viktigt att budskapet utformas på ett sådant sätt att det är kopplat till användbara verktyg. Syftet med detta är att miljömedvetenhet ska vara tillämpad i medarbetarnas vardagliga arbetsuppgifter.

---

<sup>195</sup> Windahl & Signitzers (1992)

Detta styrks av Ingelstam och Sturesson (1993) som menar att utformningen av budskapet har betydelse för hur mottagaren tolkar det sända budskapet. Vidare anser Ingelstam och Sturesson (1993) att komplexa budskap ska sändas med kraftfulla kanaler. Vi håller med författarna; kommunikationen av miljöfrågor är ett budskap som innehåller mycket information om bankernas mål för ett miljömedvetet arbetssätt. Det är inget enkelt budskap om ett möte eller liknande, utan det kräver tolkning som medarbetare måste förstå för att kunna verkställa. Bankerna bör inte ta intranätet för givet och tro att dess tydliga instruktioner tolkas rätt av mottagaren, som i det här fallet är medarbetaren. Som det ser ut idag litar bankerna för mycket på att intranätet löser problemet. Genom intranätet kan medarbetare skaffa information om bankens miljöfrågor, men den kan inte garantera att medarbetare tolkar betydelsen av informationen på samma sätt som ledningen.

Den empiriska studien visar att det råder olika uppfattningar om betydelsen av miljöfrågor mellan ledning och medarbetare. Detta kan kopplas till Newcombs ABX-modell.<sup>196</sup> A och B utgör i det här fallet ledning och medarbetare, och objekt X är miljöfrågorna. Newcomb menar att om parterna har olika syn på objektet kommer deras uppfattning att jämkas genom kommunikation.<sup>197</sup> Dock stämmer inte detta med det empiriska resultatet, som visar att uppfattningen av miljöfrågornas betydelse är beroende av kontorschefens och medarbetarnas engagemang och inställning till miljöfrågor. Om kontorschefer upplyser sina medarbetare om dessa frågor genom olika aktiviteter, finns större möjlighet att miljöfrågorna faktiskt når fram till medarbetare och med den avsedda tolkningen. När medarbetare är personligen engagerade i dessa frågor kommer de eftersträva att arbeta i enlighet med dessa.

Trots detta anser vi att en ökad kommunikation mellan ledning och medarbetare kan påverka medarbetare att öka intresset för dessa frågor. Detta har också påpekats av lokalkontoren som menar att kommunikationen av miljöfrågor kan effektiviseras genom en engagerad ledning som lyfter miljöfrågorna på en bredare nivå.

Det krävs att ledningen kontrollerar att kommunikationen av miljöfrågor når hela vägen ned och upp. Ledningen är en förebild för att alla medarbetare ska arbeta mer miljömedvetet. En engagerad ledning som bryr sig om att uppfölja kommunikationen av dessa frågor till medarbetare, utgör därmed en bra förebild för påverkan på medarbetare. Genom ledningens engagemang i kommunikationsprocessen av miljöfrågor kan dessutom medarbetare identifiera

---

<sup>196</sup> Mc Quail & Windahl (1993)

<sup>197</sup> Larsson (2008)

sändaren av budskapet som kommuniceras. Detta anser vi, liksom Windahl och Signitzer (1992), ökar trovärdigheten och behörigheten av budskapet hos medarbetaren. Då kan uppfattningen om miljöfrågorna jämkas genom kommunikation, eftersom ett av kraven i Newcombs modell förutsätter att parterna är tillräckligt starkt bundna till varandra.<sup>198</sup> Genom att ledningen visar medarbetare engagemang i dessa frågor kommer starkare band att knytas dem emellan.

Uppföljningar och kontroller av hur kommunikationsprocessen av miljöfrågor fungerar inom bankerna förekommer i begränsad omfattning. På vissa banker existerar inte detta och på andra banker sker det genom undersökningar som genomförs på medarbetare eller genom rapportering av det lokala miljöarbetet till region- eller ledningsnivå. Vi anser att mer regelbundna uppföljningar är nödvändiga att genomföra. Svagheter och styrkor som uppföljningar och kontroller avslöjar är en vägledning som hjälper bankerna att förbättra kommunikationen av miljöfrågor. Om inte ledningen bryr sig om att identifiera dessa egenskaper i kommunikationsprocessen kommer den inte kunna utvecklas och därmed effektiviseras.

Dessutom visar resultatet att bankerna inte har bestraffningar om det visar sig att ett lokalt kontor inte arbetar i enlighet miljöfrågorna. Istället diskuteras möjliga lösningar för att åtgärda detta. Vi anser att bankerna bör ändra på det här; för att visa att miljöfrågorna är en viktig aspekt att ta hänsyn till, bör bankerna införa mindre straffliga åtgärder för lokalkontor som inte följer miljöfrågorna. Lokalkontoren torde därmed ta miljöfrågorna på större allvar och se till att medarbetare är väl informerade om dessa.

Diskussionen ovan kan också återknytas till konvergensmodellen, som betraktar kommunikation som en process där deltagare skapar och delar information med varandra för att uppnå ömsesidig förståelse.<sup>199</sup> Som vi sett ovan förekommer olika uppfattningar mellan ledning och medarbetare angående betydelsen av de miljöfrågor som bedrivs på bankerna. I enlighet med konvergensmodellen betraktar vi den delade uppfattningen mellan ledning och medarbetare som brist på ömsesidig förståelse.<sup>200</sup> Det förekommer inte mycket kommunikation mellan medarbetare och ledning med avseende på miljöfrågorna. Istället kommuniceras miljöfrågor till medarbetare med antagandet att det är tillräckligt för att befästa dessa frågor hos medarbetare. Detta påminner om den linjära kommunikationsprocessen, som

---

<sup>198</sup> Larsson (2008)

<sup>199</sup> McQuail & Windahl (1993)

<sup>200</sup> Ibid



betraktar kommunikation som transmission från sändare till mottagare<sup>201</sup>. Det saknas ett ömsesidigt informationsutbyte mellan ledning och medarbetare. Vi betraktar inte medarbetares möjlighet att uttrycka åsikter till chefer eller ledning som ett ömsesidigt informationsutbyte dem emellan. Istället återknyter vi det här till den linjära kommunikationsmodellen, där återkoppling inte innebär att kommunikationen övergår i en dynamisk kommunikation, utan den ökar effektiviteten av den linjära kommunikationsprocessen.<sup>202</sup> Vi kan därför fastställa att kommunikationsprocessen av miljöfrågor är en linjär kommunikationsprocess. Det krävs mer kommunikation mellan ledning och medarbetare, och därför anser vi att bankerna bör ge ökad möjlighet för ledning och medarbetare att dela och ta emot information om miljöfrågor, eftersom det ger möjlighet att uppfatta, tolka och besvara informationen som kommuniceras. Det är viktigt att medarbetare har möjlighet att få frågor angående miljöfrågor besvarade, för att öka uppfattningen och tolkningen av dessa. Eftersom medarbetares roll är viktig i kommunikationsprocessen bör bankerna ta hänsyn till den sociala samverkan och relationer. På grund av budskapets komplexitet bör kommunikationsprocessen effektiviseras, och därför bör bankerna föredra interaktions- och nätverkskommunikation istället för den linjära kommunikationen som existerar idag.

## **6.2 Kommunikationskanaler**

### **6.2.1 Muntliga kanaler**

Vi anser att den muntliga kommunikationskanalen är en viktig beståndsdel i kommunikationsprocessen. Detta bekräftas av Erikson (2008) som menar att den muntliga kommunikationen bidrar med ett ömsesidigt tankeutbyte eftersom den ger möjlighet till frågor, svar och förtydliganden. Den empiriska studien visar att kommunikation via den muntliga kanalen sker i begränsad omfattning. Det gäller både kommunikation från ledningsnivå som kommunikation på lokalnivå. På lokalnivå används möten endast när det finns något problem som behöver utredas. Enligt Högström (1999) förekommer mycket underskattning av den här kanalen och därför är det viktigt att utveckla den muntliga dialogen. Vi instämmer till detta och betonar betydelsen av att ledningen ska använda den här kanalen

---

<sup>201</sup> Shanon & Weaver(1949)

<sup>202</sup> Windahl & Signitzer (1992)

mer i kommunikationen av miljöfrågor, och att den ska användas mer i kommunikationen på lokalnivå.

Muntliga sammankomster på lokalnivå, där miljöfrågor diskuteras, förekommer endast vid behov att utreda något aktuellt problem förknippat till miljöfrågor. Ledningen anser att mycket av miljöfrågorna är beroende av kontorschefernas engagemang, men i vilken utsträckning har kontoren en fri vilja att hantera dessa frågor som de finner bäst? Har kontorscheferna den här behörigheten även när det gäller andra strategiska frågor? Det är många frågor som dyker upp i samband med att den muntliga kanalen inte används flitigt i bankerna vid kommunikation av miljöfrågor till medarbetare.

### **6.2.2 Skriftliga kanaler**

Även kommunikation av miljöfrågor via skriftliga kanaler förekommer i väldigt begränsad omfattning. I internmagasin publiceras artiklar om miljöfrågor. Artiklarna upplyser medarbetare om miljöfrågor och hur medarbetare kan arbeta för att uppnå miljömålen. Oftast är dessa artiklar förknippade med tävlingar, där uppmärksamhet riktas på medarbetare som är mest engagerade i att verkställa miljömålen. Ledningen anser att de artiklar som publiceras via den här kanalen har stor påverkan på medarbetarens förhållande till miljöfrågor. Däremot anser lokalkontoret att artiklar om miljöfrågor inte förekommer ofta, och därmed inte har en större påverkan på medarbetarens arbetssätt. Vi kan konstatera att det råder delade uppfattningar om internmagasinets funktion mellan ledningsnivå och lokalnivå.

Utifrån lokalkontorets knappa uppskattning av artiklarnas inverkan kan det noteras att den här kanalen fungerar som en förmedling av information om miljöfrågor till bankens medarbetare. Trots lokalkontorets missnöje med artiklarna uttrycker inte lokalkontoret dessa åsikter till ledningen, vilket tyder på den begränsade möjlighet av yttrande som är förknippad med den här kanalen. Enligt Erikson (2008) ger den skriftliga kanalen mottagaren väldigt begränsad möjlighet att uttrycka sig, eftersom den fungerar som en förmedling och dokumentation av fakta.

### 6.2.3 Elektroniska kanaler

De intervjuade bankerna använder mest elektroniska kanaler för att kommunicera miljöfrågor till medarbetare. Den mest användbara elektroniska kanalen som respektive bank använder är intranätet. Det är en intern portal där banken publicerar allt material som behövs för att bankens medarbetare ska uppdateras om vad som händer på banken. Bankerna har en speciell miljöside på intranätet som innehåller information om de miljöfrågor som bedrivs på banken och de riktlinjer som medarbetare ska följa. Därför anser både ledningsnivå och lokalnivå att intranätet är en viktig kanal för att kommunicera miljöfrågor till medarbetare. Bankerna förutsätter att medarbetare läser portalen och därmed informeras om bankens miljöfrågor. På intranätet lyfts även aktuella frågor kopplade till miljöfrågor fram, som exempelvis släckning av dataskärmar och dubbelsidiga utskrifter. Frågan är varför bankerna litar på kommunikationen via den elektroniska kanalen? Vi kan se att den stora mängd information, förutom miljöfrågor, som kommuniceras till medarbetare tar tid och därför väljer banker den elektroniska kanalen som snabbt överför information. Utifrån detta kan vi dra slutsatsen att bankerna, liksom Shannon & Weaver, utgår från att överföring av information om miljöfrågor är det viktiga i kommunikationen.<sup>203</sup> Linell (1982) uttrycker överföringsmetaforen som ett avhumaniserat verktyg som ignorerar aktörerna i kommunikationen. Vi vill inte uttrycka kommunikationsprocessen som ett avhumaniserat verktyg eftersom medvetenheten finns. Bankerna är medvetna om att budskapet som de sänder till medarbetare kan misstolkas, men tyvärr utträttas inte mycket för att åtgärda detta. Utifrån detta kan vi konstatera att bankerna inte beaktar medarbetarnas egenskaper vid kommunikation.

Den empiriska studien visar att intranätet tillgängliggör information och nyheter till de som är anslutna till systemet, vilket också bestryks av Erikson (2008). Han menar också att information via intranätet snabbt når fram till mottagare och kan vidarebefordras. Dock kan det överföras för mycket information elektroniskt, vilket kan uttråka mottagaren att läsa vidare.<sup>204</sup> Vidare påpekar Högström (1999) att många organisationer har en övertro på att informationstekniken kan lösa alla problem, vilket inte är fallet. Bankerna tror att intranätet kan överföra budskapet av miljöfrågor korrekt till medarbetare, eftersom den innehåller tydlig information av miljöfrågor. Vi kan se att bankerna har en övertro på intranätets funktion. Med

---

<sup>203</sup> Heide et al (2005)

<sup>204</sup> Erikson (2008)

tanke på den mängd information som kommuniceras via intranätet kan bankerna inte försäkra sig om att medarbetare läser anvisningarna som finns på intranätet.

#### **6.2.4 Kombinera olika kanaler**

Strid (1999) menar att en kombination av olika kommunikationskanaler är viktig. Det räcker inte att endast använda en kommunikationskanal. Vidare tillägger Högström (1999) att den elektroniska kanalen fungerar bra för kommunikation av kortare och tidskänsliga nyheter, medan skriftliga kanaler är lämpliga för längre och komplexa nyheter. Den muntliga kanalen ger utrymme för dialog och förtydligande. Bankerna använder huvudsakligen intranätet vid kommunikation av miljöfrågor till medarbetare. Budskapet av miljöfrågor innehåller en mängd information av komplex karaktär, som kan tolkas på olika sätt. Därför bör den här innehållsrika typen av budskap inte bara kommuniceras via den elektroniska kanalen, utan en kombination av kommunikationskanaler är att föredra.

Det empiriska resultatet visar att de flesta banker använder en kombination av olika kommunikationskanaler, men ingen bank använder alla tre kanaler. Erikson (2008) menar att en effektiv kommunikation bör utgå från den muntliga kanalen som sedan ska kompletteras med den elektroniska och skriftliga kanalen. Vi håller inte riktigt med Erikson om den här ordningsföljden av kombination. Resultatet visar att bankerna utgår från intranätet, där uppdaterad information om miljöfrågorna finns beskriven. Sedan förekommer olika kombinationer av muntliga och skriftliga kanaler. Vi kan dra slutsatsen att de kommunikationskanaler som används idag inte är tillräckliga och därmed inte leder till en effektiv kommunikation. Det beror inte på att bankerna inte följer Eriksons ordningsföljd, utan på att kombination av alla kommunikationskanaler inte förekommer på bankerna.

## 6.3 Kommunikationsflöden

Resultatet visar att kommunikation av miljöfrågor sker från ledningsnivå till lokalnivå. Enligt Kreps (1990), utgörs kommunikation från högsta ledningen till medarbetare i lägre nivåer en nedåtriktad ström. Kommunikation via den här strömmen förekommer i överdriven form på bankerna, där den mesta av kommunikationen av miljöfrågor sker via den här strömmen. Detta överensstämmer med Kreps (1990), som säger att den här strömmen oftast förbrukas i överdriven form och belastar medarbetare med meddelanden i form av direktiv och riktlinjer. Eftersom bankerna använder den nedåtriktade strömmen i överdriven form, kan vi relatera detta till Laswells syn på kommunikation, vilken utgör den linjära kommunikationssynen. Laswell utgår från att kommunikation främst bör behandlas som en övertalningsmetod, och han förutsätter att budskapet alltid har effekter.<sup>205</sup> Vi anser att bankerna bör vara mer försiktiga när det gäller kommunikation via den här strömmen, eftersom den överdrivna förbrukningen gör att otydlig information om miljöfrågor når fram till medarbetare.

Medarbetare har möjlighet att uttrycka synpunkter på miljöfrågor genom kontakt med närmaste chef, miljöstab eller förslagslåda. Den här strömmen benämner Larsson (2008) för den uppåtriktade strömmen. Kreps (1990) påpekar att den uppåtriktade strömmen är förknippad med hinder som begränsar medarbetares kommunikation. Ledningen har makt över medarbetare och därför fruktar medarbetare att förlora sina jobb om de framför åsikter angående negativa företeelser som förekommer i organisationen. Istället väljer medarbetare att kommunicera åsikter av positiv karaktär. Utifrån det här kan vi ifrågasätta bankerna som har sagt att deras medarbetare har möjlighet att uttrycka åsikter angående miljöfrågor. Många av åsikterna som medarbetare framför är kanske av positiv karaktär och då kan inte relevanta synpunkter för utveckling av miljöfrågor framföras till ledningen. Det är viktigt att bankerna tänker på sådant som kan hämma medarbetare till att bidra med förbättrande synpunkter på de miljöfrågor som bedrivs på banken. Å andra sidan, visar den empiriska studien utveckling av miljöhänsyn på kontoren genom medarbetares insatser, som exempelvis införandet av pappersåtervinning där all avfall tidigare slängdes i samma tunna. Vi kan därmed se att hänsyn tas till medarbetares synpunkter på hur miljöfrågorna kan utvecklas på kontoren.

Som vi har nämnt ovan, har medarbetares åsikter, genom att bidra med förslag, haft ett bra intryck på utveckling av miljöfrågorna på kontoren. Det ställer oss inför en tankeställare,

---

<sup>205</sup> Mc Quail & Windahl (1993)

nämmligen att medarbetare ska få mer inflytande i kommunikationen av strategiska frågor. Varför inte låta medarbetare engagera sig i utformningen av miljöfrågor? På så sätt skulle det vara lättare för dem att ta till sig dessa frågor, och då skulle färre tolkningsproblem uppstå. Istället för att medarbetare ska vara det sista ledet i kommunikationsprocessen, skulle de kunna involveras mer i hela kommunikationsprocessen.

Bankerna är medvetna om att medarbetarnas inflytande på varandra är viktig för att driva miljöfrågorna i positiv riktning. De anser att anställda kan påverka miljöfrågorna genom att uppmuntra varandra att arbeta miljömedvetet. För att medarbetare ska uppmuntra varandra krävs att de kommunicerar. Det framgår att kommunikation av miljöfrågor mellan avdelningar och medarbetare på bankerna sker via den interna portalen. Frågan är om det är tillräckligt att kommunikationen mellan medarbetare förekommer via internportalen. Bankerna verkar inte tänka på betydelsen av interaktionen mellan medarbetare, i så fall hade de försökt utöka möjligheterna för kommunikation mellan medarbetare. Detta har uppmärksammats av Kreps (1990), som säger att ledningen inte betraktar den här strömmen som en viktig kommunikation utan snarare som ett sätt för umgänge och småprat.

Den här strömmen utgör, enligt Larsson (2008), den horisontella strömmen som består av kommunikation mellan medarbetare inom en enhet eller i olika enheter på samma nivå. Men vi anser att inte bara kommunikation mellan medarbetare på samma nivå är viktigt för medarbetares inflytande på varandra, utan även kommunikation mellan alla medarbetare på banken oavsett organisatorisk nivå. Genom att alla medarbetare på banken ges möjlighet för utbyte av åsikter bidrar detta till att miljöfrågor kommuniceras mellan medarbetare, vilket ökar chansen för att befästa miljöfrågorna hos dessa. Dock visar resultatet att kommunikation via den här strömmen är ovanlig på bankerna när det gäller miljöfrågor. För att medarbetare ska kunna påverka varandra till ett miljömedvetet arbetssätt krävs en ström som ger plats för informationsutbyte av miljöfrågor mellan bankens alla medarbetare.

Bankerna borde därför tänka på att främja den informella kommunikationen. Enligt Erikson (2008) sprids den betydelsefulla informationen på en arbetsplats via den informella kommunikationen. Vidare menar Kreps (1990) att den informella kommunikationen uppstår spontant genom medarbetarnas interaktion inom organisationen, men även genom medarbetarnas nyfikenhet och sociala samspel. Även Falkheimer (2003) belyser detta. Den empiriska studien visar att det förekommer lite aktiviteter som främjar det sociala samspelet.

Aktiviteter som finns för medarbetare består oftast av möten och seminarier där miljöfrågor behandlas. Oftast är aktiviteterna dessutom kopplade till måluppfyllelse av olika projekt, som exempelvis koldioxidutsläpp eller pappersutskrifter. För att främja den här typen av kommunikation bör bankerna därför tänka på att införa olika aktiviteter som främjar det sociala samspelet mellan medarbetare. Newcombs interaktionsteori uppmärksammar detta, den bygger på grundtanken att kommunikation upprätthåller jämvikten i sociala system.<sup>206</sup> En av bankerna har månatliga tv-sändningar av miljöfrågor, där medarbetare samlas runt TV:n för att uppdateras om bankens senaste miljönyheter. Den här aktiviteten främjar den informella kommunikation, där medarbetare har möjlighet att diskutera miljöfrågor med varandra. Liknande aktiviteter är nödvändiga för att främja den informella kommunikationen.

Bankerna är medvetna om att interaktionen mellan medarbetare är viktig för att driva miljöfrågorna framåt, men vi ser att bankerna har begränsade åtgärder för att främja den här kommunikationen. Kreps (1990) menar att ledningen oftast betraktar den interna kommunikationen som ett avvikande inslag som främjar skvaller och falska rykten. Begränsningar av informell kommunikation ökar oklarheten och behovet av information hos medarbetare. Vidare säger Falkheimer (2003) att den ger medarbetare möjlighet att utbyta kunskap och erfarenhet. Därför anser vi att banker bör ta hänsyn till betydelsen av den informella kommunikationen och försöka utveckla den. Om bankerna vill förtydliga och befästa miljöfrågorna, anser vi att det är viktigt att de också främjar förekomsten av den här kommunikationen, och inte betraktar den som skvaller eller rykten. Det sociala samspelet, där medarbetare utbyter information, är viktigt för att uppmärksamma och påverka andra medarbetare på miljöfrågorna och därmed effektivisera kommunikationen av dessa frågor. För att främja det sociala samspelet bör bankerna ta hänsyn till interaktions- och nätverkskommunikation, eftersom den bygger på människors sociala samverkan att fördjupa kommunikationen.<sup>207</sup>

---

<sup>206</sup> Larsson (2008)

<sup>207</sup> Ibid

## 6.4 Motivation

Bankerna anser att motivationen hos medarbetare i grund och botten är relaterad till den personliga inställningen till miljöfrågor. Hackman & Oldham (1980) har påpekat det här genom att tala om inre arbetsmotivation. När människor är väl matchade med sina jobb är det sällan nödvändigt att tvinga dem till att arbeta hårt och försöka göra ett bra jobb. Istället försöker de göra bra ifrån sig eftersom arbetet är givande och tillfredställande. Vi anser att inte bara en bra jobbmatchning är motiverande för medarbetare, utan även att medarbetare är personligen positivt inställda till miljöfrågorna. Det är det tredje kravet i Hackman och Oldhams (1980) teori om inre arbetsmotivation, som säger att medarbetare ska känna att arbetet tillhör ens egna värderingar. Det är därför viktigt att medarbetare känner att miljöfrågorna är meningsfulla och viktiga. Miljömedvetna medarbetare kan tycka att de miljöfrågor som bedrivs inte är tillräckliga, medan medarbetare som inte är involverade i dessa frågor anser att det finns viktigare frågor att fokusera på. Hur medarbetare förhåller sig till miljöfrågor är också en generationsfråga, där yngre medarbetare ställer högre krav på engagemang i dessa frågor. Med detta kan vi se att den personliga inställningen är viktig för motivationen i kommunikationsprocessen av miljöfrågor. Därför är det viktigt att ledningen tar reda på bakgrundsinformation om medarbetare. Palm & Windahl (1989) menar att sändarens kunskap om mottagaren är av stor betydelse för att kunna anpassa budskapet och kommunikationskanalen. Liksom Windahl & Signitzer (1992) anser vi att ju mer ledningen känner till medarbetaren och dennes behov desto mer ökar möjligheten för en effektiv kommunikation.

I vilken omfattning motivation förekommer på bankerna är beroende på lokalkontoren och mer specifikt på kontorschefernas engagemang och uppmuntran. Vi anser att kontorschefer är ett viktigt led i kommunikationen av dessa frågor och därför bör de inte bara överföra information utan också motivera sina medarbetare till att arbeta i enlighet med dessa. Den empiriska studien visar att begränsad motivation kommer från cheferna. En av kontorscheferna uttrycker att oavsett medarbetares personliga inställning finns det vissa spelregler som gäller på banken och som medarbetare måste följa. Med detta uttalande utövar kontorschefen kontrollerande bevakning över sina medarbetare. Vi håller inte med kontorschefen, eftersom vi anser att banken måste ta hänsyn till att motivera medarbetare för att de ska kunna uppmärksamma och acceptera miljöfrågorna. Vi anser att miljörelaterade



aktiviteter, som främjar det sociala samspelet, är viktiga för att motivera medarbetare på miljöfrågorna. Exempel på sådana sociala aktiviteter är miljöinspirerade Afterworks. Som vi nämnt tidigare framgår det av den empiriska studien att det förekommer lite aktiviteter för medarbetare. Aktiviteter för medarbetare består oftast av möten eller seminarier. Frågan är om dessa aktiviteter är motiverande för medarbetare? Vi tror att dessa aktiviteter bidrar till uppmärksamhet av miljöfrågor, men är inte motiverande. Därför anser vi att bankerna bör införa en större mängd aktiviteter som är av motiverande karaktär för medarbetare.

Den empiriska studien visar att bankerna har ett antal medarbetare som arbetar med miljöfrågor, och som har till uppgift att förse lokalkontoren med den hjälp som de behöver angående miljöfrågor. Vi ställer därför frågan: var befinner sig dessa personer i kommunikationsprocessen av miljöfrågor? Det framgår inte att dessa samarbetar mycket med lokalkontoren. Vi tror att dessa personer spelar en viktig roll för motivation av medarbetare. Deras närvaro på lokalkontoren skapar uppmärksamhet för dessa frågor bland medarbetare, vilket kan leda till motivation.

Resultatet visar att en stor del av motivationen kommer istället från utomstående, nämligen en drivkraft från samhälle och kunder, där mycket av motivationen kommer från kunders efterfrågan av bankernas miljörelaterade tjänster. Vi anser att detta är att hänföra till hygienfaktorer, eftersom vi betraktar samhälle och kunder som icke-arbetsrelaterade faktorer.<sup>208</sup> Herzberg menar att motivationsfaktorer kan leda till motivation, om hygienbehoven är tillgodosedda.<sup>209</sup> Vi håller inte riktigt med här på grund av individuella skillnader. Vissa faktorer kan vara orsaken till motivation för vissa individer men missnöje för andra. Som vi diskuterat tidigare är det beroende på den personliga inställningen.

Det är inte självklart att alla kunder är medvetna om bankens miljörelaterade tjänster, och därför är det viktigt att medarbetare vägleder bankens kunder till miljömedvetna val. När medarbetare upplyser kunder om miljömedvetna alternativ påvisar de en medvetenhet till miljöfrågorna och arbetar i enlighet med dessa. På så sätt får medarbetare ansvar för att öka miljömedvetenheten hos kunder. Detta kan hänföras till det andra kravet i Hackman och Oldhams (1980) teori. Därmed kan vi se att detta ger medarbetare möjlighet att känna sig stolta över kvaliteten av deras ansträngningar. Även Herzberg betonar betydelsen av att

---

<sup>208</sup> Porter et al (2003)

<sup>209</sup> Kreps (1990)

ansvar är en viktig motivationsfaktor.<sup>210</sup> Vidare kan vi se att även det första kravet enligt Hackman och Oldham (1980) är uppfyllt. Medarbetare får direkt reda på resultatet av deras arbete, det vill säga kunden kan antingen tacka ja eller nej till erbjudandet av miljömedvetna alternativ. Detta ger medarbetare tillfälle att må bra när de lyckas övertyga kunden och tvärtom. Dock kan vi inte fastställa i vilken utsträckning medarbetare vägleder bankens kunder till miljömedvetna val. Om detta förekommer i större utsträckning är diskussionen i det här stycket applicerbar, men om det förekommer i mindre utsträckning så existerar inte motivation.

Medarbetare har möjlighet att uttrycka åsikter angående miljöfrågor och därmed bidra till att förbättra dessa. Den här möjligheten som medarbetare har är specifikt för själva miljöarbetet, och benämns av Herzberg som motivationsfaktorer.<sup>211</sup> Han menar att chefer ska ta hänsyn till motivationsfaktorer om de eftersträvar den bästa prestationen från sina medarbetare. Därför anser vi att det är viktigt att medarbetares åsikter för utveckling av miljöfrågor tas på allvar. Dock bedömer vi att den här möjligheten som medarbetare har inte är tillräcklig för motivationen.

Utifrån diskussionerna ovan kan vi dra slutsatsen att motivation är viktig i kommunikationsprocessen. Dock motiverar banker sina medarbetare i begränsad omfattning, för att påverka medarbetare till att uppmärksamma miljöfrågor. Det här resonemanget grundas på bankernas uttalande om att motivationen till stor del är beroende av medarbetares personliga inställning och efterfrågan från omgivningen. Därmed förekommer inte mycket motivation från bankerna, utan istället från personlig inställning och omgivning.

---

<sup>210</sup> Porter et al (2003)

<sup>211</sup> Ibid

# 7 Slutsats

*I det här kapitlet presenteras studiens slutsatser, vilka utgår från diskussionerna i analyskapitlet. Kapitlet avslutas med reflektion över hur vi har upplevt den här studien och förslag på vidare forskning.*

---

## 7.1 Kommunikationsprocessen och dess effektivitet

Kommunikationen från ledningsnivå till lokalnivå sker huvudsakligen via intranätet. Även kontorschefer använder intranätet i kommunikationen till medarbetare. Bankerna förlitar för mycket på att intranätet är tillräckligt för att kommunicera miljöfrågor till medarbetare. Ledning och kontorschefer är därmed inte väldigt engagerade i kommunikationen av dessa frågor till medarbetare. Därför anser vi att de kommunikationskanaler som används idag inte är tillräckliga för kommunikation av miljöfrågor. För att effektivisera kommunikationsprocessen bör bankerna använda andra kommunikationskanaler, som exempelvis ökad användning av den muntliga kanalen. Resultatet visar att den muntliga kanalen används i begränsad omfattning idag, det vill säga oftast bara när det finns problem som behöver utredas.

Det förekommer en kombination av olika kommunikationskanaler för kommunikation av miljöfrågor till lokalnivå. Dock använder inte bankerna en kombination av alla tre kanalerna. Vi kan därför dra slutsatsen att kombinationen av kommunikationskanaler som används idag från ledningsnivå till lokalnivå inte är tillräckliga, och leder därmed inte till en effektiv kommunikation. En kombination av alla tre kommunikationskanaler ökar möjligheten till en effektiv kommunikation, med större påverkan på medarbetare.

För att kommunikationen mellan ledningsnivå och lokalnivå ska effektiviseras anser vi dessutom att ledningen bör följa upp att kommunikation av miljöfrågor har nått fram till medarbetare. Vår studie visar att brist föreligger från ledningens sida i uppföljning av kommunikationen på bankerna. Ledningens engagemang utgör dessutom en bra förebild för medarbetare att engagera sig i dessa frågor.

Resultatet visar att misstolkning av budskapet av miljöfrågor, som kommuniceras till lokalnivå, existerar. Detta på grund av att det finns mycket information av andra frågor som

kommuniceras till medarbetare, och på att det finns många inblandade i överföringen. Trots detta kan vi se att bankerna inte försöker ta itu med problemet. Vi anser att budskapet av miljöfrågor är av komplex karaktär, där den innehåller mycket information, vilket kan förvirra medarbetaren. För att effektivisera kommunikationsprocessen bör bankerna därför tänka på att kommunicera klara budskap till medarbetare.

Vi har funnit att banker motiverar medarbetare i väldigt begränsad omfattning. Motivation kommer istället från medarbetarnas personliga inställning och kunder. Dessutom har vi kommit fram till att motivation har en stor betydelse i kommunikationsprocessen, eftersom den uppmärksammar och därmed engagerar medarbetare i dessa frågor. Det som krävs är mer aktiviteter kopplade till miljöfrågor, för att medarbetare ska uppmärksammas på dessa frågor. Dessa aktiviteter främjar dessutom det sociala samspelet på bankerna. Kommunikationen på bankerna präglas av den formella kommunikationen, medan den informella kommunikationen är väldigt begränsad. Vi har kommit fram till att det sociala samspelet är viktigt för att effektivisera kommunikationsprocessen, eftersom den möjliggör utbyte av information av miljöfrågor. Detta gäller både kommunikation mellan ledningsnivå och lokalnivå, som mellan medarbetare. Kommunikationsprocessen av miljöfrågor ger idag medarbetare lite utrymme. Eftersom medarbetare utgör en viktig del av verkställandet är det viktigt att ökad hänsyn tas till deras roll i kommunikationsprocessen.

Utifrån vår beskrivning av kommunikationsprocessen av miljöfrågor, har vi kommit fram till att den har drag av den linjära kommunikationssynen, som betraktar kommunikation som en överföring från sändare till mottagare.<sup>212</sup> Vi har belyst svagheter i kommunikationsprocessen som kan effektiviseras. Vi har redogjort för dessa under rubrikens gång, men kan tillägga betydelsen av att banker bör ändra kommunikationssyn. Den linjära kommunikationen är inte effektiv för kommunikation av miljöfrågor från ledningsnivå till lokalnivå. Budskapet innehåller mycket information som kan förvrängas tills den når fram. De kommunikationskanaler som används idag kan ge upphov till att budskapet inte når fram. Dessutom läggs lite fokus på betydelsen av motivationen i kommunikationsprocessen. För att effektivisera kommunikationsprocessen är därför den nätverksbetonade kommunikationen<sup>213</sup> att föredra. Nätverkskommunikation ger möjlighet till ömsesidig kontakt, vilket kan utreda problem som kan uppstå i kommunikationsprocessen av miljöfrågor från ledningsnivå till

---

<sup>212</sup> Shannon & Weaver (1949)

<sup>213</sup> Larsson (2008)

lokalnivå. Genom att ha beskrivit kommunikationsprocessen och bedömt dess effektivitet, har vi formulerat den här teorin för hur kommunikationsprocessen av strategiska frågor ska se ut för att vara effektiv.

## **7.2 Reflektion och förslag till vidare forskning**

Vi har alltid haft stort intresse för kommunikation. Det är fascinerande hur ett budskap i kommunikationen mellan sändare och mottagare kan förvandlas till ett annat än det avsiktliga när det väl har nått mottagaren. Processen från idé till genomförande har varit väldigt stimulerande, men även ansträngande. Insamling av information för att få en inblick i ämnet och öka förståelsen har inte varit lätt. Vi har bemött många problem på vägen eftersom det finns väldigt lite kunskap om kommunikationsprocessen av miljöfrågor, inte minst på banker. Efter intervjuernas genomförande, och mer exakt när vi började analysera, insåg vi att vi borde ha avgränsat studien till att endast omfatta en bank. Detta skulle leda till en djupare studie av kommunikationsprocessen. Det innebär inte att vi ångrar valet av fyra storbanker, tvärtom, det har varit intressant att studera kommunikationsprocessen på flera banker. En studie som omfattar endast en bank, skulle ge djupare förståelse för kommunikationsprocessen av strategiska frågor.

Begreppet kommunikationsprocess kan inbegripa många innebörder, och därför har det inte varit lätt att formulera syfte och forskningsfrågor. Men vi anser att vi har lyckats bra. Vi tycker att vi har lyckats besvara studiens syfte och forskningsfrågor genom de slutsatser som vi har dragit. Nu i efterhand, kan vi reflektera över att vi inte förväntade oss så många brister i kommunikationsprocessen av strategiska frågor. Vi är fortfarande lite förvånade över att så lite ansträngningar läggs ned på att kommunicera ut dessa frågor till medarbetare. Vi tycker därför att en studie som studerar kommunikationsprocessen av andra strategiska frågor vore intressant. Genom en sådan studie skulle de slutsatser som vi har dragit här kunna testas.

De brister som vi har funnit i kommunikationsprocessen är viktiga att beakta, inte bara för banker utan alla tjänsteföretag. Budskap som kommuniceras från ledningen når inte alltid fram till lokalnivå, och om den når fram så är den oftast diffus. Ledningen är kanske inte medveten om de brister som kan uppstå i kommunikationsprocessen. Den här studien har därmed medfört en ökad medvetenhet kring kommunikationsprocessens brister. Därför är det

viktigt att ledningen beaktar de slutsatser som har dragits i den här studien, för att effektivisera kommunikationsprocessen.

Den här studien har studerat kommunikationsprocessen från ledningsnivå till lokalnivå. Intervju med miljöansvariga har representerat ledningen och intervju på lokalnivå har representerat kontorschefer och medarbetare. Vi har funderat kring vårt urval av intervjupersoner. På grund av att den här studien har omfattat fyra storbanker har vi haft tidsbrist, och därför inte kunnat intervjua medarbetare avseende frågor som berör dem. Istället har vi utgått från kontorschefernas perspektiv. Därför skulle en studie som utgår från medarbetares perspektiv, ge en djupare förståelse av hur medarbetare tycker och tänker i kommunikationsprocessen av strategiska frågor.

Inte förrän efter insamling av empiri, och närmare bestämt under analysens gång, har vi insett att vissa saker kunde ha gjorts annorlunda. Exempel på sådant är intervjufrågornas innehåll. Efter intervjuernas genomförande växte vår förståelse av kommunikationsprocessen, och då insåg vi att vissa frågor inte var så nödvändiga som vi trodde för att besvara syftet. Trots detta anser vi att intressanta svar har erhållits från det empiriska resultatet för att kunna beskriva kommunikationsprocessen och bedöma dess effektivitet.

Avslutningsvis anser vi att de slutsatser som har dragits har bidragit med värdefull kunskap till diskussionen om kommunikationsprocesser av strategiska frågor. Vi är väldigt stolta över det vi har lyckats åstadkomma med den här studien.

# 8 Källförteckning

## 8.1 Litteratur

Andersen, H. (1994) *Vetenskapsteori och metodlära - en introduktion*, Lund: Studentlitteratur

Bergström, S., Catasús, B. & Ljungdahl, F. (2002) *Miljöredovisning*, Malmö: Liber Ekonomi

Borell, K. & Johansson, R. (1996) *Samhället som nätverk: om nätverksanalys och samhällsteori*, Lund: Studentlitteratur

Denscombe, M. (2009) *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund: Studentlitteratur

Denscombe, M. (2004) *Forskningens grundregler: samhällsforskarens handbok i tio punkter*, Lund: Studentlitteratur

Dobers, P. & Wolff, R. (1997) *Miljöstrategier: ett företagsekonomiskt perspektiv*, Stockholm: Nerenius & Santérus

Erikson, P. (2008) *Planerad kommunikation: strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*, Malmö: Liber

Falkheimer, Jesper (2003) *Reflexiv kommunikation - nya tankar för strategiska kommunikatörer*, Malmö: Liber

Fiske, J. (1997) *Kommunikationsteorier: en introduktion*, Stockholm: Wahlström & Widstrand

Flening, B. (1999) *Årsredovisningslagens miljökrav: handbok för revisorer och ekonomichefer*, Stockholm: Ekerlid

Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980) *Work redesign*, USA: Addison-Wesley

Hartman, J. (2004) *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori*, Lund: Studentlitteratur

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005) *Kommunikation och organisation*, Malmö: Liber

Holme, I. & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur

Högström, A. (1999) *Kommunikativt ledarskap: en bok om organisationskommunikation* Stockholm: Industrilitteratur

Ingelstam, L. & Stureson, L. (1993) *Brus över landet: om informationsöverflödet, kunskapen och människan*, Stockholm: Carlsson

Jacobsen, D. I. (2007) *Förståelse, beskrivning och förklaring: introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete*, Lund; Studentlitteratur

Johansson, S-E. (2000) *Tjänsteföretagets värde*, Stockholm: Forum för tjänsteföretagare

Karlöf, B. (2002) *Strategins processer och verktyg*, Stockholm: Ekerlid

Krona, H.K. & Skärvad, P-H. (1997) *Framgångsrika företagskulturer: Exempel från Scania, Spray och Studsvik*, Stockholm: Ekerlid

Kreps, G.L. (1990) *Organizational communication: theory and practice*, White Plains, N.Y: Longman



Lantz, A. (2007) *Intervjumetodik*, Lund: Studentlitteratur

Larsson, L-O. (1997) *Miljöredovisningen och miljöinformation i årsredovisningar*, Lund: Studentlitteratur

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

Falkheimer, Jesper (2003), *Reflexiv kommunikation - nya tankar för strategiska kommunikatörer*, Malmö: Liber

McQuail, D. & Windahl, S. (1993) *Communication models for the study of mass communications*, London: Longman

Melander, A. & Nordqvist, M. (2008) *Att förstå strategi: process och kontext*, Lund: Studentlitteratur

Mullins, L.J. (1999) *Management and organisational behaviour*, London: Financial Times/Pitman Publ.

Palm, L. & Windahl, S. (1989) *Kommunikation - teorin i praktiken hur modern kommunikationsteori kan användas av informatörer i det dagliga arbetet*, Uppsala: Konsultförlaget

Patel, R. & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund

Patton, M.Q. (2002) *Qualitative research & evaluation methods*, London: Sage

Porter, L.W., Bigley, G.A. & Steers, R.M. (2003) *Motivation and work behavior*, New York: McGraw-Hill

Rogers, E. M. & Agarwala-Rogers, R. (1976) *Communication in organizations*, New York: Free Press

Rohlin, L., Skärvad, P-H. & Nilsson, S-Å. (1994) *Strategiskt ledarskap i lärsamhället*, Lund: Studentlitteratur

Ruane, J.M. (2006) *A och O i forskningsmetodik: en vägledning i samhällsvetenskaplig forskning*, Lund: Studentlitteratur

Starrin, B. & Svensson, P-G. (1994) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, Lund: Studentlitteratur

Strid, J. (1999) *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*, Lund: Studentlitteratur

Svenning, C. (2003) *Metodboken*, Eslöv: Lorentz

Sveriges lagar: Röda lagboken (2010), Miljöbalken (1998:808) 9 kap. 1§

Trost, J. (1997) *Kvalitativa intervjuer*, Lund: Studentlitteratur

Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur

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

Windahl, S. & Signitzer, B.H. (1992) *Using communication theory: an introduction to planned communication*, London: Sage Publ.

## **8.2 Artiklar och rapporter**

Dobers, P. (2009) *Corporate social responsibility: management and methods*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol. 16, nr. 4, s. 185-191

Frederiksen, C.S. (2010) *The Relation Between Policies Concerning Corporate Social Responsibility (CSR) and Philosophical Moral Theories – An Empirical Investigation*, Journal of Business Ethics, vol. 93, nr. 3, s. 357-371

Hård af Segerstad, P. (1997) *Från språkrör till strateg: informationsfunktionens utveckling och informatöryrkets professionalisering*, Uppsala: Institutet för personal- och företagsutveckling

Johansson, C. (2003) *Visioner och verkligheter: kommunikationen om företagets strategi*, Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis

Linell, P. (1982) *Modeller och metaforer för kommunikation*, Linköping Universitet: Kommunikation, Tema

Naturvårdsverket (2000) *Miljöledningssystem - ett viktigt verktyg i näringslivets miljöarbete*, Stockholm: Naturvårdsverket, nr. 5048

Shannon, C. E. & Weaver, W. (1949) *The mathematical theory of communication*, Urbana: Univ. of Illinois

Simonsson, C.(2002) *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*, Lund: Sociologiska institutionen

Wakefield, P. (1982) *Is UNEP Still a Good Investment?* Environment, vol. 24, nr. 4, s.6-38

Welford, R. (1998) *Corporate environmental management 1, Systems and strategies*, London: Earthscan Publ.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers (2008) *Röster om transparens och hållbarhetsredovisning* Lund: Studentlitteratur

### **8.3 Elektroniska källor**

Business Week Online (2008) *The stunning collapse of Iceland*, Hämtad 2010-06-05, Från: <http://web.ebscohost.com.lt.ltag.bibl.liu.se/ehost/detail?vid=3&hid=119&sid=48fef53f-0706-426b-b1d9->

b19e6fb3e5d9%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=aph&AN=34848110

GRI (2010) *What is GRI?*, Hämtad 2010-06-05, Från:  
<http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/>

Regeringskansliet (2009) *Tjänstesektorn I Sverige och EU*. Hämtad 2010- 03-17, Från:  
<http://www.regeringen.se/sb/d/10180/a/96683>

Regeringskansliet (2009) *FN:s miljöprogram, UNEP*, Hämtad 2010-06-05, Från:  
<http://www.regeringen.se/sb/d/3413>

Regeringskansliet (2010) *Global Reporting Initiative*. Hämtad 2010-04-15, Från:  
<http://www.sweden.gov.se/sb/d/2657/a/142487>

Svenska Bankföreningen (2008) *Miljöfrågor i bankverksamhet* . Hämtad 2010-02-27, Från  
[http://www.bankforeningen.se/web/bfmm.nsf/lupgraphics/milj%C3%B6fr%C3%A5gor\\_i\\_bank.pdf/\\$file/milj%C3%B6fr%C3%A5gor\\_i\\_bank.pdf](http://www.bankforeningen.se/web/bfmm.nsf/lupgraphics/milj%C3%B6fr%C3%A5gor_i_bank.pdf/$file/milj%C3%B6fr%C3%A5gor_i_bank.pdf)

Svenska Bankföreningen (2010) *Banker i Sverige- Faktablad om svensk bankmarknad*.  
Hämtad 2010-06-05, Från:  
[http://www.bankforeningen.se/web/bfmm.nsf/lupGraphics/Broschyren%20mars%202010.pdf/\\$file/Broschyren%20mars%202010.pdf](http://www.bankforeningen.se/web/bfmm.nsf/lupGraphics/Broschyren%20mars%202010.pdf/$file/Broschyren%20mars%202010.pdf)

# Bilaga 1

## Intervjufrågor till ledningen

### Del 1

1. Namn?
2. Befattning?
3. Hur länge har du jobbat inom den här befattningen?
4. Vilken utbildning har du?

### Del 2

5. Är banken tillstånds- och anmälningspliktiga enligt Årsredovisningslagen?
6. Om ja, sedan när?
7. Om ja, vilken verksamhet i banken bidrar med att banken är tillstånds- och anmälningspliktig?

### Del 3

8. Vem har ansvaret för att utforma miljöfrågor i banken?
9. Finns det fastställda riktlinjer för hur arbetet ska drivas från år till år?
10. Vad styr utformningen av miljöfrågorna?
11. Vilka krav finns det från banken att redogöra för dessa i miljöredovisningarna?

### Del 4

12. Hur kommuniceras miljöfrågor till kontoren?
13. På vilka kontor finns en miljöansvarig?
14. Finns det utbildning för kontoren/medarbetare för att följa och arbeta med dessa riktlinjer?
15. Om ja, medarbetare med vilken befattning gäller det?
16. På vilket sätt arbetar ni för att kommunikationen av miljöfrågor ska nå fram till anställda korrekt?
17. Hur kommuniceras miljöfrågor mellan olika avdelningar/medarbetare?
18. Hur ser mängden aktiviteter/möten, ut när det gäller miljöfrågor i banken?
19. Hur mycket tid, engagemang, pengar läggs det ned på miljöfrågor?
20. Hur motiveras bankens medarbetare att arbeta miljömedvetet?

21. Hur tror banken att miljöfrågor motiverar de anställda?
22. Ges anställda möjligheten att uttrycka sina åsikter angående hur miljöfrågorna kan förbättras?
23. På vilket sätt tror banken att anställda kan påverka miljöfrågorna att drivas i positiv riktning?
24. Hur tror banken att anställda uppfattar/värderar de miljöfrågor som drivs i verksamheten?
25. Hur tror banken att uppfattningen av miljöfrågor från anställda stämmer överens med de som är ansvariga för miljöarbetet inom banken?
26. På vilket sätt kan den skilja sig åt?
27. På vilket sätt marknadsför ni miljöfrågorna inom banken?

#### Del 5

28. Finns det risk att kommunikationen av miljöfrågor förvrängas inom verksamheten?
29. Hur kontrollerar ni att kommunikationen av miljöfrågor fungerar inom banken? På vilket sätt mäter ni kommunikationen? Gör ni undersökningar på detta?
30. Vem utför denna kontroll och hur genomförs den?
31. Finns det påföljder för ett kontor som inte följer anvisningarna i miljöfrågorna?
32. Kan underlåtenheten från kontoren som inte följer anvisningarna bero på att kommunikationen inte nått fram korrekt?
33. Vad kan en lyckad kommunikation av miljöfrågor generera för miljöarbetet?
34. Hur tror banken att kommunikationen av miljöfrågor kan förbättras inom banken i framtiden ?
35. Finns det något som ni vill tillägga?

## **Bilaga 2**

### **Intervjufrågor till Lokalkontoren**

#### **Del 1**

1. Namn?
2. Befattning?
3. Utbildning?

#### **Del 2**

4. Hur kommunicerar ledningen miljöfrågor till ert kontor?
5. Hur kommunicerar du dessa vidare till dina anställda?
6. Hur jobbar ni för att tillämpa de anvisningar av miljöfrågor som kommuniceras till er?
7. Finns det aktiviteter som är förknippade till miljö inom kontoret?
8. Rapporterar ni ert miljöarbete till ledningen?

#### **Del 3**

9. Hur motiveras anställda att jobba miljömedvetet på kontoret?
10. Hur tror ni att anställda motiveras av miljöfrågor på kontoret?
11. Ges anställda möjligheten att uttrycka sina åsikter angående hur miljöfrågorna kan utvecklas på kontoret?
12. På vilket sätt tror banken att anställda kan påverka miljöfrågorna att drivas i positiv riktning?
13. Hur tror banken/kontoret att anställda uppfattar/värderar miljöfrågorna som drivs på kontoret?
14. Hur upplever du att internkommunikationen fungerar på kontoret med avseende på miljöfrågor?

15. Finns det risk att kommunikationen av miljöfrågor förvrängas eller misstolkas bland anställda?

16. Hur kontrollerar ni att anställda följer de anvisningar som ni har på kontoret?

#### **Del 4**

16. Hur kan ett lokalt kontor förbättra/utveckla miljöfrågorna inom banken?

17. Förutom de miljöfrågor som kommuniceras från ledningen, finns det något annat som ni driver för miljöarbetet på kontoret?

18. Vad krävs på långsikt för kommunikationen av miljöfrågor ska bli tydligare?

19. Finns det något som ni vill tillägga?