



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Hur universitetsledningarna kan arbeta för att minska tjänsteresornas koldioxidutsläpp

- en fallstudie av Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala

How University management can work to reduce the CO₂ emissions of business travel

- a case study of the Swedish University of Agriculture, Uppsala

Johanna Persson
Matilda Persson

Självständigt arbete • G2E • 15 hp

Ekonomi - kandidatprogram

Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi, 1259 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2019

Hur universitetsledningarna kan arbeta för att minska tjänsteresornas koldioxidutsläpp - en fallstudie av Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala

How University management can work to reduce the CO₂-emissions of business travel- a case study of the Swedish University of Agriculture, Uppsala

Johanna Persson
Matilda Persson

Handledare:	Erik Melin, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi
Examinator:	Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi
Omfattning:	15 hp
Nivå och fördjupning:	G2E
Kurstitel:	Självständigt arbete i företagsekonomi, G2E
Kurskod:	EX0902
Program/utbildning:	Ekonomi – kandidatprogram 180,0 hp
Kursansvarig inst.:	Institutionen för ekonomi
Utgivningsort:	Uppsala
Utgivningsår:	2019
Serietitel:	Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi
Delnummer i serien:	1259
ISSN:	1401 4084
Elektronisk publicering:	https://stud.epsilon.slu.se
Nyckelord:	motivation, hållbart resande, klimatsmart, universitetsledningarna

Sammanfattning

En utav de största hållbarhetsutmaningar som samhället står inför idag kretsar kring klimatfrågan. Klimatförändringarnas största orsak världen över är koldioxidutsläppen vilket påverkas av såväl stora som små aktörer. Av Sveriges statliga myndigheter står universiteten för de största CO₂-utsläppen då det kommer till flygresor. Sveriges lantbruksuniversitet är ett universitet med en tydlig hållbarhetsprofil och tanken bakom denna studie har grundats sig i att med SLU som fallstudie undersöka hur ledning inom universitetet kan arbeta för att skapa engagemang kring miljöarbetet angående minskade koldioxidutsläpp vid tjänsteresor. Utvalt fokusområde för studien är institutionen för ekonomi och har valts för att få en djupgående förståelse kring hur arbetet på en mer operativ nivå kan fungera.

Studien är av kvalitativ karaktär där empiriinsamlingen skett genom sju semistrukturerade intervjuer med anställda vid olika yrkesnivåer på universitetet. Individernas olika positioner på universitetet gör att både ledningens och medarbetarnas perspektiv skildras, vilket gör studiens resultat mer trovärdigt.

Slutsatsen indikerar på att för att ett framgångsrikt engagemang kring mindre utsläppsintensivt resande hos medarbetarna ska fungera, bör fokus läggas på tre grundläggande aspekter. Den första är individanpassad motivation, den andra tydlig kommunikation och den tredje är skapandet av förutsättningar för nya mönster. Dessa tre bör ske i kombination med varandra för störst positiv effekt.

Abstract

One of the biggest and most urgent sustainability challenges for society today is the climate issue. The biggest cause of climate change is the carbon dioxide emissions, which are affected by both large and small actors. Of all the Swedish authorities, the Universities stands for being the organisations with the largest amount of carbon dioxide emissions when it comes to air travel. The Swedish University of Agricultural Sciences is a university with a clear sustainability profile. The idea behind this study is to investigate how they manage to within the University create commitment towards more environmental work when it comes to reducing carbon dioxide emissions during missions. The chosen focus area for the study is the Department of Economics and has been chosen to gain an in-depth understanding of how the work at a more operational level can function.

The study is of a qualitative nature, where the empirical collection has been done through seven semi-structured interviews with employees at different professional levels at the university. Individually different positions at the university portrays both the management and employees perspective, which makes the study result more credible.

The conclusion of this study says that in order for a successful commitment-work contributing climate-friendly travel among employees, the focus should be placed on three basic aspects. The first is individualized motivation, the other clear communication and the third is the creation of conditions for new patterns. These three should be combined with each other for the greatest positive effect.

Förkortningar

CO₂– Koldioxid

SLU – Sveriges lantbruksuniversitet

Innehållsförteckning

1	INTRODUKTION	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemformulering	2
1.2.1	<i>Teoretiskt problem</i>	2
1.2.2	<i>Empiriskt problem</i>	2
1.3	Syfte	3
1.4	Avgränsningar	3
1.5	Rapportstruktur	4
2	TEORI	5
2.1	Motivation	5
2.1.1	<i>Inre motivation / Herzberg 2-faktorsteori</i>	6
2.1.2	<i>Interaktiv motivation</i>	7
2.1.3	<i>Instrumentell motivation</i>	7
2.2	Kommunikation	8
2.2.1	<i>Kommunikationsmodellen</i>	8
2.2.2	<i>Kommunikationskanaler</i>	9
2.3	Organisationsförändring	9
2.4	Beteendeteori – Nudging	10
2.5	Teoretisk sammanfattning	11
3	METOD	12
3.1	Kvalitativ ansats	12
3.2	Tillvägagångssätt till insamlandet av empiri/litteratur	12
3.3	Trovärdighet vid kvalitativ studie	13
3.4	Kritisk reflektion	13
3.5	Etiska aspekter	14
4	EMPIRISK DATA	15
4.1	Introduktion till fallstudien	15
4.2	Motivation	16
4.2.1	<i>Personliga ställningstaganden till resande i tjänst</i>	16
4.2.2	<i>Problematiken kring tågtrafiken</i>	17
4.2.3	<i>Universitetets resepolicy</i>	18
4.2.4	<i>Central finansiering av tågresor</i>	19
4.3	Kommunikation	20
4.3.1	<i>Upplevd kommunikation kring miljöarbetet</i>	20
4.3.2	<i>Rese-systemet Egencia</i>	21
4.4	Organisationsförändring	22
4.4.1	<i>IT-resor</i>	22
4.4.2	<i>Kollegors påverkan på varandra</i>	22
4.4.3	<i>Nudging</i>	23
5	ANALYS OCH DISKUSSION	24
5.1	Motivation	24
5.2	Kommunikation	26
5.3	Organisationsförändring	28
6	SLUTSATS	29
6.1	Förslag till fortsatt forskning	30
	REFERENSER	31
	Litteratur	31
	<i>Internet</i>	32
	<i>Icke publicerat material</i>	34
	<i>Offentliga dokument</i>	34
	ACKNOWLEDGEMENTS	35
	BILAGOR	36

Figurförteckning

Figur 1 – Rapportstruktur.....	4
Figur 2 – Motivation	6
Figur 3 – Kommunikationsmodellen	8
Figur 4 – Kommunikationskanaler.....	9
Figur 5 - Teoretisk sammanfattning.....	11

1 Introduktion

I introduktionskapitlet beskrivs studiens bakgrund, problemformulering, syfte och forskningsfrågor. Därefter följs det av rapportens avgränsningar och den rapportstruktur den följer

1.1 Bakgrund

Just nu är klimatfrågan en av våra allra största utmaningar världen över (FN, 2019). Allvaret är ett faktum och förutsättningen till liv på jorden påverkas varje sekund. Sedan början på 1900-talet har tecken på miljöförändringen gått att urskilja i form av bland annat avsmältningen av glaciärer och Arktis havsis, ökad medeltemperatur världen över, översvämningar och ekosystems rubbning. Miljöproblematiken är dock komplex och det är svårt att veta vem som egentligen bär ansvar för vilka utsläpp (Ammenberg, 2012). Vad som dock står klart är att klimatförändringarnas största orsak världen över är utsläppen av koldioxid (Globalportalen, 2019) och det uppmärksammas bland annat genom det globala målet som Parisavtalet fastställde vilket definieras som att människans koldioxidutsläpp ska ligga under 2 ton per person (UNEP, 2017). Sundqvist (2003) hävdar att organisationer gör ett stort negativt avtryck på miljön med tanke på dess miljöfarliga utsläpp och därmed påverkan på växthuseffekten. Det blir därför viktigt att deras skyldighet till ansvarstagande realiserar i praktiken och att utmaningarna omvandlas till möjligheter för organisationer att skapa positiva förändringar gällande en hållbar utveckling (Ammenberg, 2012). För att styra organisationers miljöarbete i rätt riktning och främja utvecklingspotentialen inom ämnet krävs ett fungerande ledarskap (Unsworth, 2015), vilket direkt leder oss in på fältet miljömanagement. Miljömanagement handlar om hur organisationer bedriver sitt miljöarbete framåt i form av metoder och tekniker, något som är relevant i dagens samhälle då intressenter förväntar sig och stundtals kräver det från organisationer (Ammenberg, 2012, DI, 2019; Naturvårdsverket, 2018.).

Universiteten står för de största utsläppen av koldioxid från flygresor bland statliga myndigheter (Naturvårdsverket, 2017). Samtidigt bidrar Sveriges universitet till nationell såväl som internationell forskning, vilket är ett viktigt bidrag för ökad samhällsnytta (Lund; SLU; UU; KI; 2019). Forskning är betydelsefull för samhället vilket kan ses i en studie av Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (2012). Här blir flygresor i många fall avgörande för att forskningen skall kunna utföras och utvecklas. Därmed blir det viktigt att hitta en balans mellan flygresors utsläpp och forskningens värde.

SLU utgör studieobjekt för detta projekt och är en påbyggnad på ett tidigare mindre omfattande arbete som författarna skrev under kursen kvalitets- och miljöledning. Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) är ett universitet som lägger stort fokus på ämnet hållbar utveckling och universitetet prioriterar hållbarhet som en viktig fråga (SLU, 2019). Universitetet har hållbar utveckling som en del av deras huvudvision (SLU, 2019) och är rankat på 8:e plats på *Times higher education-topplista* för de allra bästa små universiteten i världen (The world university rankings, 2018). Universitetet finns på ett flertal orter i Sverige, däribland Umeå, Ultuna och Alnarp (SLU, 2019). SLU påverkar miljön via såväl resursanvändning och utsläpp men har som vision att till år 2027 bli klimatneutrala, vilket innebär att deras totala klimatpåverkan från verksamheten skall ha nettosumma noll (SLU, 2019). I SLU:s vision räknas bland annat tjänsteresor, inköp, energi och utbildning in.

SLU arbetar idag efter miljöledningssystemet ISO 14001 (SLU, 2019), vilket är en internationell standard som används i organisationer som ett redskap till att rationalisera och ständigt utveckla miljöarbetet (Ammenberg, 2012). Idag är ett av SLU:s huvudmål att minska de totala koldioxidutsläppen för resor med 10% per helårsanställd i jämförelse med år 2013, detta senast till år 2020 (SLU, 2019). Koldioxidutsläppen från inrikesflyg har SLU som mål att minska med 20% per helårsanställd med 2013 som basår, detta senast till år 2020. Dessa mål blir tydligt en del av arbetet inom ISO 14001 med tanke på att en av de centrala huvudpelarna i systemet är *ständig förbättring*, vilket är ett av kraven för organisationer som är ISO 14001-certifierade.

Detta projektarbete kommer att fokusera på SLU:s tjänsteresor via flyg då drygt en tredjedel av universitetets totala utsläpp utgörs utav detta (SLU, 2019). Arbetet kommer att beröra ledningens arbete med motivation, kommunikation och organisationsförändringar för att minska denna andel. Författarna anser att detta är ett område där det är både realistiskt och rimligt att göra vissa förändringar gällande koldioxidutsläppen, med argument av att institutionen för ekonomi främst kan påverka SLU:s miljöarbete genom att minska deras tjänsteresor med flyg. I övrigt innefattar inte institutionens arbete av sådana aktiviteter vilka har en stark påverkan på universitetets miljöarbete.

1.2 Problemformulering

I detta avsnitt presenteras de problem som ligger till grund för studiens syfte och frågeställningar.

1.2.1 Teoretiskt problem

Ledningssystem och det miljömässiga arbetet kring att minska den negativa miljöpåverkan har blivit allt viktigare för organisationer i samhället oavsett typ av verksamhet och sektor (Zutshi & Sohal, 2004). Både för att möta sina intressenters förväntningar men även för att främja en hållbar utveckling för samhället i stort.

Det finns en mängd forskning kring kommunikation och motivation inom organisationer, dock är dessa ofta fallstudier på företag som är vinstdrivande som inte kan jämföras likvärdigt mot ett universitet (Ramadanty & Martinus, 2016; Prihodnosti, 2016). Universitet skiljer sig från privata företag då de till stor del finansieras av statliga medel (UKÄ, 2019) medan de privata företagen har flera finansieringsalternativ, främst via banklån och eget kapital (Företagarna, 2019; Verksam, 2019). Därav finner författarna det mer intressant att studera hur en universitetsledning kan arbeta för att skapa engagemang och reflektion kring val av tjänsteresor bland medarbetarna.

1.2.2 Empiriskt problem

Universitet och högskolor står för de största koldioxidutsläppen från flygresor med avseende på de statliga myndigheterna (Naturvårdsverket, 2019). Detta utgör en centralt negativ miljöpåverkan vilket bidrar till att bli ett starkt fokusområde för respektive miljöenhet vid Sveriges universitet. Något som har en stor inverkan på universitetens totala utsläpp är anställdas tjänsteresor då en resa med flyg kan släppa ut så mycket som 74 000 gånger mer koldioxid än vad samma resa med tåg gör (Naturskyddsföreningen, 2019). Forskningens

betydelse för samhället är primär (Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademin, 2012) och det är tydligt hur det utgörs vara viktigt för forskarna att resa för att närvara vid konferenser för chans till akademiska diskussioner, hitta samarbetspartners och vårda ens externa relationer (Camedda, Mirman-Flores & Ryan-Mangan, 2017). Vidare är forskarnas tjänsteresor viktiga för empiriinsamling då några av de berörda studieområdena är såväl inom Europa som utanför (UU, 2019). Problematiken kring att resorna måste utföras och att de står för de största koldioxidutsläppen motiverar till att en förändring i människors val och eventuella vanor måste förändras till mindre utsläppsintensiva då det kommer till val av färdmedel vid tjänsteresor. Till följd av detta ser författarna ett intresse i att studera ledningsarbetet kring tjänsteresor med koppling till universitet hur detta ska kunna möjliggöras.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur ledning inom universitetet och högskolor kan arbeta för att skapa engagemang kring miljöarbete angående minskade koldioxidutsläpp vid tjänsteresor. Fokus ligger på agerande vid val av resesätt och i mening av att undersöka detta kommer studien utgå från att besvara nedanstående angivna frågeställningar;

- *Hur kan ledningen arbeta med att engagera medarbetarna till att välja mindre utsläppsintensiva alternativ vid val av resesätt inom tjänsten?*
- *Vilka utmaningar, respektive möjligheter finns i kommunikationen mellan ledningen och medarbetarna gällande att välja mindre utsläppsintensiva alternativ vid tjänsteresor?*

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen är avgränsad till att undersöka institutionen för ekonomi på SLU beläget i Uppsala med fokus på deras tjänsteresor, såväl inrikes som utrikes. Tjänsteresor inom denna studie definieras som de resor anställda vid SLU gör i tjänst och inte resorna till och från arbetsplatsen. Valet av fokusområde motiveras till att det är ett universitet med en uttryckt vision att ständigt jobba mot en hållbar utveckling samtidigt som de bedriver verksamhet på flera platser utspritt i Sverige. Universitetet jobbar med många forskningsprojekt internationellt och medarbetarna vid institutionen för ekonomis största CO₂-fotavtryck görs i samband med tjänsteresor (SLU, 2019). Ytterligare en avgränsning har gjorts till antalet respondenter författarna valt att intervjua. Med hänsyn till tidsramen är antalet sju stycken personer; universitetets rektor, miljöchef, travel-manager, två professorer samt två doktorander. Avgränsningen gällande dessa valda intervjuer grundas i att få ett så trovärdigt resultat som möjligt där olika nivåer på positioner på institutionen har representerats i stark kombination med deras tillgänglighet (Bryman & Bell, 2013).

1.5 Rapportstruktur

Under uppsatsens första kapitel introduceras läsaren till det berörda ämnet och bakgrunden till den problemformuleringen som därefter beskrivs. Efter detta presenteras studiens syfte och forskningsfrågor vilket följs av ett tydliggörande av medvetna avgränsningar. I det andra kapitlet redogörs teorierna som uppsatsen kretsar kring och hur de hänger ihop redovisas genom ett teoretiskt ramverk. En argumentation kring val av metod och tillvägagångssätt skildras därefter i det tredje kapitlet. Under det fjärde kapitlet framställs empiri-insamlingen från de sju olika respondenterna som intervjuats. Det kapitel som följer i uppsatsen kretsar kring analys och diskussion av det material som kommit fram genom intervjuerna vilket binds samman med våra redan uttalade teorier. Slutsatser är rubriken till det sjätte avsnittet och ger en överblick av vad studiens tidigare delar kommit fram till. Förslag på vidare forskning sätter punkt för rapporten.



Figur 1 – Rapportstruktur (egen bearbetning).

2 Teori

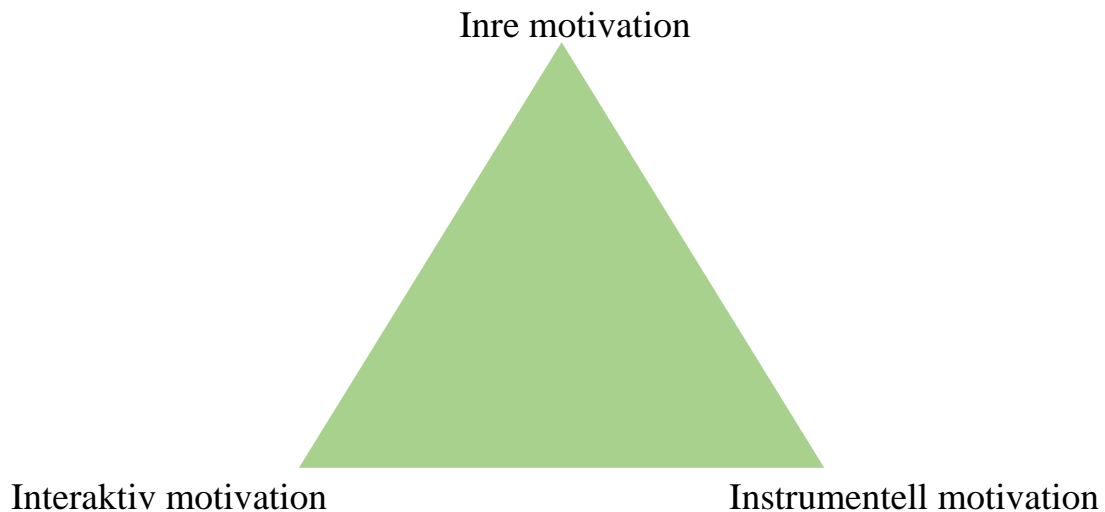
I detta avsnitt presenteras den teori som ligger till grund för uppsatsen, samt en teoretisk referensram som sammankopplar teori-delarna motivation, kommunikation, nudging och organisationsförändringar.

För att anställda ska arbeta mer medvetet mot organisationens mål och engageras till ändrat beteende kring transportmedel vid tjänsteresor krävs en organisationsförändring (Jacobsen och Thorsvik, 2002). För att en organisationsförändring ska kunna implementeras framgångsrikt behövs olika former av motiverande praktiker, vilket avgränsats till nudging. Nudging ser författarna som en lämpad teori att använda sig av då medarbetarna på SLU kan ses som individer och som kan "styras" mot rätt riktning utan någon större ansträngning då de alla delar samma grundtanke om att miljön är viktig och bör värnas om på bästa sätt. Det är ledarens uppgift att väcka motivationen hos anställda enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) men med hänsyn till att motivation upplevs olika från individ till individ finns andra ställningstaganden inom forskningen som inte håller med. Boëthius och Ehdin (1993) menar på att ledarens roll i en organisation inte alls har med motivationsarbete att göra utan att den inre motivationen hos människor istället är avgörande. Motivations-triangelnns tre delar samt Herzbergs tvåfaktorsteori blir därför aktuell att använda inom studien. De beskriver olika typer av motivation och förklarar hur olika aspekter kan fungera mer eller mindre bra beroende på individ. För att lyckas med motivationsarbetet är en förutsättning god och fungerande kommunikation mellan ledning och medarbetare (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Det blir därför relevant inom studien att ta upp den klassiska kommunikationsmodellen som en teori följt av teorin kring kommunikation-kanalers betydelse.

2.1 Motivation

Begreppet motivation har sitt ursprung i det latinska ordet "movere" som betyder "röra" och refererar till den inre drivkraften hos människor att göra något (Vroom, 1964). Chaudhary och Sharma (2012) ser å andra sidan motivation som faktorer och de delar upp denna drivkraft i såväl interna som externa faktorer. Faktorer som stimulerar lust hos individer och som väcker intresse samt skapar engagemang till att nå olika mål. Författarna till denna studie delar Chaudhary och Sharmas (2012) logik och syn på motivation och syftar på att vid en studie av SLUs medarbetare är det väldigt viktigt att förhålla sig till både interna och externa faktorer. Detta på grund utav att vissa människor motiveras av självuppfyllelse och drivs av eget intresse medan andra behöver externa incitament som exempelvis högre lön och feedback (Jäghult, 2005). Det fyller även en funktion att i denna studie dela upp faktorerna i två, då de speglar olika delar beroende på individ samtidigt som de delvis bygger på varandra. Alvesson och Kärreman (2007) menar även dem att motivation finns i olika skepnader och att de olika delarna kan skapa motivation hos olika individer. Förståelsen att alla spelar stor roll när det handlar om att ta tillvara på kompetent personal och även att få medarbetarna att sträva efter ständig utveckling såväl kunskapsmässigt som i sitt arbete är dock viktigt att poängtera (Alvesson och Kärreman, 2007). För en organisation som SLU kan det anses vara av stor betydelse att motivera individer till att nå mål, då det kan gynna hela företaget positivt, vilket gör att studien om engagemang till ett förändrat flygbeteende delar Alvessons och Kärremans (2007) syn på motivation. Alvesson och Kärreman (2007) går in på den så kallade *motivationstriangeln* där tre typer av motivation tas upp vilka är; *inre*, *interaktiv* och

instrumentell motivation (se figur 2 nedan). Vår undersökning präglas av individanpassat motivationsarbete för förbättrat engagemang vilket gör det tydligt till att Alvessons och Kärremans (2007) motivationstriangel blir aktuell då den speglar olika typer av motivation som kan motivera olika människor vid olika tillfällen.



Figur 2 – Motivation (Alvesson och Kärreman, 2007).

Herzbergs tvåfaktorsteori har kritiserats ur flera synpunkter exempelvis med avseende på dess bristande komplexitet (Basett-Jones & Lloyd, 2005), hur modellen förhåller sig till pengar och lön (Opsahl och Dunette, 1996), samt hur Herzberg inhämtat data för att utforma modellen. Trots detta anser författarna att den har en djup förankring i motivations-forskningen, är accepterad internationellt och delar på ett tydligt sätt upp inre och yttre motivationsfaktorer vilket denna studie är grundad på och därmed resulterar det i att den blir aktuell som en teori till rapporten.

2.1.1 Inre motivation / Herzberg 2-faktorsteori

Inre motivation handlar om individens inre känslor och är därmed kopplat till den enskilda individen (Alvesson & Kärreman, 2007). Den inre motivationen grundar sig i människors personliga behov och drivkrafter till att vilja göra saker (Cameron, 2002).

Amerikanen Fredrick Herzberg (1923-2000) var en av de mest inflytelserika teoretikerna som under hela sitt liv bedrev gedigen forskning kring motivation. En mycket välanvänd teori inom den inre motivationen är Herzbergs tvåfaktorsteori (Herzberg, 1959 i Alvesson & Kärreman 2007). Kärnan i Herzbergs tvåfaktorsteori är uppdelningen av motivation i två fokusgrupper: motivation- och hygienfaktorer (Herzberg, 1966). Till motivationsfaktorerna tillhör sådana faktorer som kan skapa en ökad motivation och tillfredsställelse hos den arbetande människan (i denna studie anställda vid SLU) om de är uppfyllda, men ej motsatsen om de fattas. Bland motivationsfaktorerna återfinns exempelvis avancemang, bekräftelse, prestationer och personlig utveckling. Hygienfaktorer kan däremot inte bidra till ökad motivation i sig, utan är istället sådant som ses som en grund och kan snarare leda till missnöje om de inte finns.

Exempel på dessa kan vara god företagspolicy, administrativ kommunikation och lön (Gerhart & Fang, 2014; Herzberg, 1968). Detta är även individanpassat och därmed varierar det hur en människa reagerar på dessa faktorer.

2.1.2 Interaktiv motivation

Den interaktiva motivationen handlar om den sociala dimensionen gällande motivation, såsom att tillhöra en grupp (Alvesson & Kärreman, 2007). Detta innebär i sig att den interaktiva motivationen uppstår vid sociala sammanhang där samhörigheten är en drivande faktor.

Alvesson och Kärreman (2007) belyser tre interaktiva motivationsfaktorer; *identitet*, *normer* och *ömsesidighet*. Den första av dem, identitet, handlar om en införskaffad självbild om *vem man är och vilka en grupp är tillsammans?* Vidare handlar denna självbild om frågor såsom hur en person bör bete sig. När det gäller en individs identitet i arbetet är denne ofta utformad av en identitet som medarbetare/anställd, vilket i sig påverkar hur den upplever sig vara och hur denne beter sig. För vår studie översätts identitetsbegreppet till att man som anställd vid SLU har en viss identitet då man representerar ett universitet med specifik hållbarhetsprofil. När det gäller *normer* handlar motivationsfaktorn enligt Alvesson och Kärreman (2007) om de ideal och oskrivna regler som gäller för hur en person ska bete sig. Dessa normer kan komma att bidra till motivation till följd av en känsla att vara som de andra och komma att uppleva en samhörighet. Det kretsar kring att följa en form av underliggande mönster som speglar organisationen utan att de är uttalat. Den tredje interaktiva motivationsfaktorn är *ömsesidighet* vilken till stor del handlar om lojalitet, något som innebär att den utgörs av en moralisk karaktär. Vid en god ömsesidighet, parterna emellan så skapas en lojalitet och vilja att ställa upp mer för varandra utan att det ska handla om monetära motprestationer. Ömsesidighets-begreppet inom rapporten förstås genom att medarbetare främjar en långsiktig ömsesidighet och relation mellan varandra. Exempelvis syftar författarna på hur tågresor väljs istället för flyg som transportmedel för en gemensam grupp som ska ut på konferens som följd av att en gruppmedlem valt ställningstagandet att inte vilja flyga.

2.1.3 Instrumentell motivation

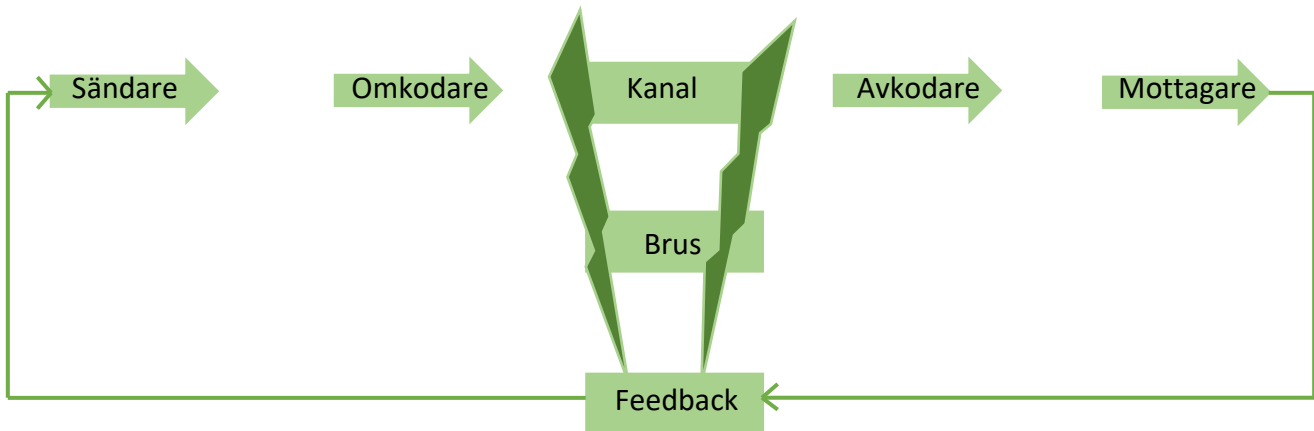
Instrumentell motivation, även kallad yttre motivation syftar till individens inställning att få belöningar och undvika bestraffningar (Alvesson & Kärreman, 2007). Drivkrafterna till ökad motivation styrs därför till stor del av den omgivande miljöns erbjudanden av yttre faktorer till individer som exempelvis att erhålla högre lön vid väl utförd arbetsuppgift eller att kringgå en utskällning. Vid denna motivation belyses en stark koppling till Vrooms (1964 i Alvesson & Kärreman, 2007) *förväntansteori* som handlar om att motivationen grundar sig i resultatet av en viss handling, det förväntade värdet om resultatet nås och den förväntade sannolikheten att en realisation av handlingen slår in. Detta gör enligt Vroom (1964 i Alvesson & Kärreman, 2007) att individer ständigt hålls i fokus vilket kan komma att påverka sättet som mål sätts upp av ledning, i hopp om att det uttryckta förväntade resultatet ska matcha individens egna förväntningar och att alternativa erbjudanden ger en positiv effekt.

2.2 Kommunikation

Ökat engagemang, förbättrad förmåga till omlärning och förhöjd motivationsnivå är tre positiva effekter som arbetsplatser som aktivt jobbat med kommunikationsfrågor upplevt (Håkansson, 1995). På samma sätt fast på andra sidan, finns tydliga tecken på att organisationer som inte lagt tillräckligt mycket fokus på kommunikation påverkat medarbetarnas upplevda motivation och ledningens förändringsstrategier negativt (Choundrie, et al., 2002).

2.2.1 Kommunikationsmodellen

Så länge en organisation består av människor kommer det finnas ett behov av koordinering och optimering av olika uppgifter och beslut (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Inkluderat i detta ligger också kommunikation som en förutsättning och avgörande del för att en organisation ska verka optimalt och nå sina mål. Traditionellt sett illustreras kommunikation via en kommunikationsmodell enligt Shannon & Weaver (1949) vilket framgår av (figur 3). Modellen visar en process där kommunikationen går ut på att en avsändare kommunicerar ett budskap via en valfri kommunikationskanal där budskapet först går igenom ett brus innan det därefter tolkas av en mottagare som då har chans att ge feedback. Bruset som Shannon & Weaver (1949) belyser som en typ av störning i sändningen ökar risken för feltolkningen av meddelandet. För studien blir kommunikationsmodellen aktuell att använda sig av då miljöarbetet kring minskningen av utsläppsintensiva resesätt på universitetet grundar sig i en fungerande kommunikation mellan ledning och medarbetare. Bruset som beskrivs i teorin betyder i denna studie bristfällig kommunikation, där resultaten kan motarbeta de uppsatta målen.

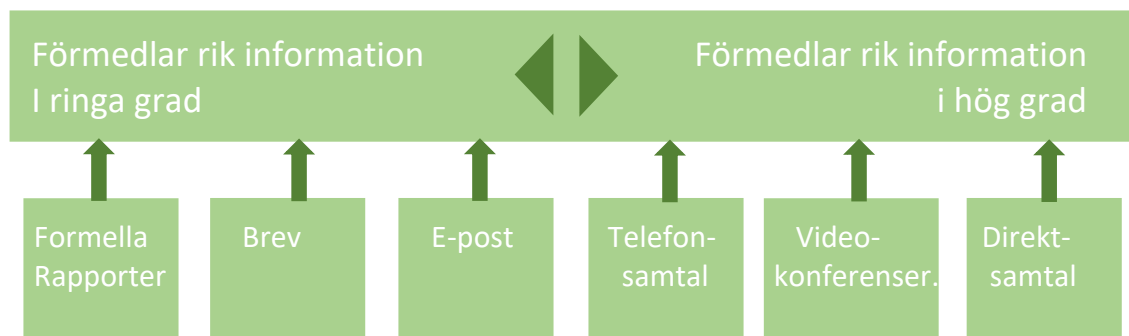


Figur 3 – Kommunikationsmodellen (Shannon och Weaver, 1949).

En metod för att minska risken för feltolkning vid informationsöverföring är brus-minimering (George & Jones, 2012). För att detta ska kunna ske promotor författarna för ett öppet kommunikationsklimat där människor vågar framföra de åsikter de står för i båda riktningarna och där sådant beteende uppmuntras. På sådant sätt skulle en mer korrekt tolkning främjas och kulturella och kunskapsmässiga skillnader som förekommit skulle kunna gå att undvika.

2.2.2 Kommunikationskanaler

Ledarnas uppgift att styra kommunikationen så att den blir gynnsam för alla parter utvecklingskurvor blir primär att prioritera (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Kommunikation innefattar allt som handlar om överföring av någon sorts information såsom idéer och synpunkter. Vad som däremot definieras som god kommunikation menar Buchholz & Roth (1987) handlar om en kommunikation där ett utbyte av information mellan flera parter sker och där en form av dialog uppstår. På så sätt skapas en gemensam förståelse för informationen och felaktiga tolkningar av informationen får chans att utvecklas snarare än misstolkas. För att sätta kommunikationens värde i ett perspektiv tar Jacobsen & Thorsvik (2002) upp en skala kring vilken grad olika kommunikationskanaler förmedlar information. Skalan går mellan förmedling av rik information i ringa grad på vänster sida och graderas därefter mot höger sida sakta upp till förmedling av rik information i hög grad. Formella rapporter hamnar i figurens vänstra hörn och beskrivs som en förmedling av information i ringa grad tillsammans med brev och e-post. Därefter kommer telefonsamtal och videokonferenser, som ligger mer mot den höga graden av rik information och sist men inte minst kommer direktsamtal. Direktsamtal blir här den kommunikationskanal som Jacobsen & Thorsvik (2002) anser ger högst grad av rik information. (Se figur 4). Kommunikationskanaler blir i studiens kontext, ledningens tillvägagångssätt att kommunicera miljöarbetet på universitetet med fokus på tjänsteresor. Mer specifikt handlar det om hur och vilken typ av grad av rik information ledningen förmedlar sitt budskap till alla medarbetare på.



Figur 4 – Kommunikationskanaler (Jacobsen och Thorsvik, 2002).

2.3 Organisationsförändring

Då en organisation utför en förändring i deras struktur, kultur och processer har en organisationsförändring ägt rum (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal, 2014). Vid en organisationsförändring sker interaktion på minst två nivåer, lednings- och medarbetarnivå (Jian, 2007). Dessa två utgör förändringsagenter. Oavsiktliga konsekvenser som uppstår i samband med kommunikation mellan agenterna menar Jian (2007) kan vara ett problem som uppkommer vid en förändring i en organisation. Organisationsförändringar av olika slag skapar ofta konflikter i form av avstånd mellan ledning och medarbetare inom organisationen. Dessa aktörer, vilket tidigare nämnts, beskrivs som förändringsagenter där ledningen är den som initierar förändringen och medarbetarna implementerar den. Avståndet som nämnts kan framstå i form av att medarbetarna inte tar emot ledningens initiering av förändringen på ett motsvarande sätt. Det kan handla om att medarbetarna antingen inte förstår förändringen, inte

vill förstå den eller personligen önskas undkomma den lindrigt. Då medarbetaren tar emot förändringen på nämnda sätt handlar det om att individen agerar på ett annorlunda vis än vad ledningen ansåg. Detta i sig leder till missuppfattning och det nämnda avståndet mellan aktörerna. Jian (2007) beskriver vikten av att utveckla en processmodell vid förändringen vilken inkluderar medarbetarnas åsikter och deltagande i mening av att undvika det beskrivna avståndet mellan aktörerna. Detta avstånd kan även beskrivas som en konflikt som finns aktörerna emellan. Om möjligheter däremot skapas för anställda att på något sätt vara med och delta i initieringen av en förändring uppmuntras det till en mer positiv utveckling. Om medarbetare genom dialog med ledningen skapar en tvåvägs-deltagande kan det leda till att alla berörda parter tolkar förändringen på ett likartat sätt och negativitet kan istället omvandlas till positivitet och energi till förändring. Organisationsförändring blir i denna studie intressant med tanke på att för att en minskning av institutionens koldioxidutsläpp ska ske måste något förändras. I detta sammanhang blir det viktigt att försöka undvika oavsiktliga konsekvenser och förhindra ett för stort avstånd mellan ledning och medarbetare inom organisationen. Detta gör att ledningen på SLU måste vara vaksamma över hur förändringen implementeras så att medarbetarna förstår, vill förstå och inte önskas undkomma den.

2.4 Beteendeteori – Nudging

Termen nudge, direkt översatt till knuff på svenska, representerar inte den fysiska aktiviteten knuffa utan syftar till det psykologiska där knuffen speglar möjligheten att pusha mänskliga beteenden i önskad riktning (Thaler och Sunstein, 2008). Nudge-teorin blir aktuell i denna rapport med argumentet att flertalet studier visar på att val av färdmedel har en viss tendens till att bli en vanesak (Thøgersen & Møller, 2008) och att vane-beteendet endast kan förändras när det ersätts med ett nytt beteende ständigt repeteras (Jakobsson *et al.* 2002). Thaler & Sunstein (2008) menar att termen nudging funnits länge inom forskningen men de utvecklade begreppet till ett koncept genom sin bok *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, där de beskriver det som ett användbart koncept med avsikt att med små medel hjälpa människor att välja vissa beslut framför andra, i detta fall mindre utsläppsintensiva resebeslut. Nudging är alltså ett verktyg inom beteendeteorin som utan att begränsa valmöjligheterna eller av ekonomiska incitament ger individer en frivillig ”knuff” i rätt riktning och där målet blir att maximera nyttan för såväl individer som för samhället i stort (Thaler och Sunstein 2008). Att påverka resebeteenden i en hållbar riktning via nudging har nationellt och internationellt blivit aktuellt och visar sig tydligt via exempelvis konsumentpolitiken inom EU samt via EU-finansiering av nudge-projekt så som ”*Knuffa resan rätt*” (Mont *et al.* 2014). Viktigt här blir vidare att nudge-åtgärderna dock alltid ska präglas av transparens i syfte att undvika eventuella tankar om manipulation (Sunstein 2014).

2.5 Teoretisk sammanfattning

För att undersöka hur organisations-ledningar arbetar med att engagera anställda till att välja mindre utsläppsintensiva alternativ angående dess tjänsteresor samt att se vilka utmaningar respektive möjligheter det finns i kommunikationen mellan ledning och medarbetare har studiens författare valt att använda sig av fem teorier. Hur sambandet mellan dessa ser ut visas i den teoretiska syntesen (figur 5).



Figur 5 - Teoretisk sammanfattning (egen bearbetning).

3 Metod

Vid detta avsnitt presenteras studiens tillvägagångssätt för insamlandet av empiri för att besvara frågeställningar och syfte vilka tidigare nämnts.

3.1 Kvalitativ ansats

Forskningsstrategier delas ofta in i två delar, kvalitativ och kvantitativ (Bryman & Bell, 2013). Den kvantitativa strategin går ut på att försöka samla in data där kvantifieringar är möjliga i form av exempelvis systematisk information så som siffror och skalor. Den kvalitativa strategin karaktäriseras av mjukare drag, oftast i form av ord, där tolkningar ligger i fokus med målet att studera människors uppfattningar. Valet av metod baseras på undersökningens syfte och vilka typer av frågor som är av intresse att få svar på (Kvale, 2009). I denna studie är den kvalitativa metoden mest lämplig med hänsyn till faktumet att målsättningen med undersökningen är att studera människors subjektiva tolkningar. För att möjligheten till att ställa följdfrågor ska finnas och för att en nyanserad beskrivning av respondenternas svar ska möjliggöras är den kvalitativa metoden i detta fall att föredra framför den kvantitativa. Vidare görs en ansats som är induktiv vilket öppnar upp för en fördjupad och detaljerad analys av den fallstudie vald att undersöka (Bryman & Bell, 2013). Det innebär att empirin är utgångspunkt för att därefter leda till teorin. En deduktiv ansats hade inneburit att teorin istället varit en utgångspunkt som lett till empiri, vilket inte passar denna studie. Detta med argument av att studien inte försöker härleda någon hypotes som syftet med den kvantitativa är att testa.

3.2 Tillvägagångssätt till insamlandet av empiri/litteratur

I mening att besvara undersökningens syfte och frågeställningar utgörs studiens empiri-insamling av sju stycken semistrukturerade intervjuer. Semi-strukturen innebär att samma intervjufrågor ställs till samtliga respondenter men att det finns en öppenhet gentemot andra omkringliggande frågor för att fler intressanta diskussioner ska få ta plats och växa fram under intervjuernas gång. För att säkerhetsställa att det insamlade materialet innefattar alla de delar författarna på förhand vill ska finnas med, ligger bilaga 2 till grund för alla våra intervjuer. Respondenterna är ur ett jämställdhetsperspektiv likvärdigt representerade och åldersmässigt finns ett spann mellan 25-55 år. Alla är anställda på institutionen för ekonomi på SLU men tjänstgör vid olika positioner på universitetet. Anledningen till denna spridning av yrkesgrupper grundar sig i att få ett så trovärdigt resultat som möjligt där olika nivåer på positioner på institutionen representeras (Bryman & Bell, 2013). Till följd av individernas olika positioner på universitetet skildras även både ledningens och medarbetarnas perspektiv kring hur miljöarbetet fungerar. Intervjuerna är väl planerade i förväg och varar i cirka 1 timme åt gången. Alla intervjutillfällen skall spelas in så att samtalen i efterhand kan gås igenom och kontrolleras. Alla intervjuer har valts att hållas separata från varandra för att undvika eventuell påverkan av respondenternas olika ställningstaganden samt för att få en så tillåtande atmosfär som möjligt. Sex av sju kommer att vara personliga intervjuer på plats vid de berörda kontor med undantag för en som hålls via Skype. Vidare har studien tagit stöd av relevant litteratur och vetenskapligt granskade artiklar.

3.3 Trovärdighet vid kvalitativ studie

Kvale & Brinkmann (2009) pratar om att ansvaret över hur bra eller dåligt resultat en intervju ger till stor del hänger på den som intervjuar. För att på bästa sätt som intervjuare skall säkerställa så god kvalitet som möjligt på det data som samlas in finns en lista av fem kvalitetskriterier att utgå ifrån (Kvale och Brinkmanns, 2009). Den första punkten berör vikten av relevansen i samtalsämnena som tas upp medan den andra handlar om att tidsoptimera så att intervju-svaren tar större plats än intervju-frågorna. Vidare nämns i den tredje punkten kompetensen att kunna tolka respondentens svar så sannerligt som möjligt. Den fjärde punkten handlar om vikten att följa upp oklarheter och till sist nämns att vid en lyckad intervju ska det i efterhand kännas att rapporten förklarar sig själv utan större frågetecken.

Reflektion kring dessa kriterier uppdagades i god tid innan studiens intervjuer utfördes. Det gav möjligheten till att säkerhetsställa kvaliteten på empiriinsamlingen och förstå vikten av lyhördhet. Dessa kriterier gav även upphov till en noggrannhet av att finna förståelsen för innebörden i respondenternas svar. Reliabiliteten för datainsamlingen kan genom detta sägas öka (Bryman & Bell, 2017). Lincoln & Guba (1994) har genom begreppet "trovärdighet" försökt göra en bedömning över hur bra en kvalitativ studie är (Bryman & Bell, 2013). Begreppet består i sin tur av fyra delkriterier: *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*.

Tillförlitligheten syftar på i vilken grad forskningsresultaten i en studie är sanningsenliga (Bryman & Bell, 2013). I denna uppsats stärks detta med argument av att alla respondenter är heltidsanställda vid SLU och har god inblick i miljö-ämnet i stort på olika sätt. Författarna har sedan innan en god och etablerad kontakt med universitetet och vid intervjutillfällena har samtliga författare till uppsatsen funnits på plats, vilket syftar till att göra intervjuerna mer tillförlitliga. *Överförbarhet* handlar i sin tur om hur en studies resultat kan överföras till en ny situation (Bryman & Bell, 2013). Som kvalitativa forskare har det skapats täta och noga beskrivna redogörelser av processen för att underlätta inför liknande studier i en annan typ av miljö. För att en fullständig redogörelse över forskningsprocessens alla delar ska komma till stånd krävs *pålitlighet* (Bryman & Bell, 2013). Insamlandet av empirin har därför noga beskrivits i metodkapitlet av författarna. *Konfirmeringen* benämns som det sista kriteriet inom trovärdighet och syftar på att forskaren agerat objektivt och i god tro (Bryman & Bell, 2013). Forskaren ska haft kontroll över sitt beteende och inte gett uttryck för sina personliga värderingar. Mot denna bakgrund har frågorna som ställts respondenterna i denna studie ej haft för avsikt att leda eller uppmåna till specifika svar.

3.4 Kritisk reflektion

Den omfattande datainsamlingen i den kvalitativa metoden är mycket resurskrävande och gör att antalet personer som intervjuar ofta är få (Jacobsen, 2002). Följden av detta är att studiens chans till generalisering blir påverkad. Att data som insamlas med kvalitativa metoder inte kan generaliseras till hela populationer är något som har uppmärksamats tidigare (Bryman & Bell, 2013). Däremot ser författarna en möjlighet till att slutsatsen kan representera en hypotes för universitet och högskolor med liknande verksamhet vilket i sin tur skulle kunna prövas kvantitativt och leda till eventuell generalisering.

Något som författarna ställer sig kritiska till är faktumet att med hänsyn till att resultatet blir av tolkande karaktär kan skevheter uppstå mellan vad respondenten menar och den som utför

intervjun uppfattar. Sammanhanget kan göra att innebörden av svar misstolkas och det går inte att vara helt säker på att de menar samma sak (Babbie, 2007). Ibland ger respondenterna också svar som låter bra, inte vad de egentligen tycker, vilket gör att en del av sanningen kan skymmas. För att minska risken att författarnas subjektiva värderingar påverkar studiens resultat har den insamlade empirin skrivits ned tätt efter att intervjuerna hållits. Fördelaktigt har studien haft två författare vilket minimerat risken för enskild subjektiv tolkning.

3.5 Etiska aspekter

En viktig del inom forskning är att hålla en professionell nivå i förhållande gentemot sina studiedeltagare (Bryman & Bell, 2013). Ingen individ får känna sig felbehandlad vilket mynnar ut i att, för att undvika etiska problem utformas en tydlig forskningsetik från start. Detta i praktiken handlar exempelvis om att undvika obekväma frågor och vara tydlig med att respondenternas svar som behandlas under empiri-avsnittet inte på något sätt ska användas emot hen och få oförutsedda negativa konsekvenser.

I denna studie exemplifieras de etiska aspekterna förutom ovanstående exempel genom att alla studiedeltagare blivit väl informerade om att studien de medverkar till är ett självständigt examensarbete inom företagsekonomi och att den därmed kommer att publiceras på SLUs databas Epsilon. Med hänsyn till forskningens syfte har frågor angående respondenternas privatliv försökts undvikas, men då intervjuerna varit semistrukturerade har ämnet kommit upp till ytan ändå vid ett fåtal tillfällen. Under dessa stunder har det funnits en ytterligare försiktighet av att som intervjuare vara så neutral som möjligt utan åsikter om vad som är rätt och fel.

4 Empirisk data

I detta avsnitt presenteras en introduktion till fallstudien följt av en presentation av respondenter inom denna kvalitativa studie. Därefter beskrivs den empiri som respondenterna skapat inom tre huvudkategorier: Motivation, kommunikation och organisationsförändring.

4.1 Introduktion till fallstudien

SLU grundades år 1977 då en sammanslagning av flera lantbruks-inriktade högskolor ägde rum (SLU, 2019). SLU är ett universitet med både geografisk och ämnesmässig bredd. Idag återfinns SLU vid ett flertal orter runt om i Sverige med huvudorter Uppsala, Umeå och Alnarp. Antalet helårsstudenter år 2018 var drygt 3700 och totalt finns närmare 3000 medarbetare vid SLU.

Institutionen för ekonomi, vilken utgjort föremål för denna studie, bedriver både forskning och utbildning inom företagsekonomi och nationalekonomi med inriktning på frågor gällande livsmedel, jordbruk och naturresurser (SLU, 2019). Vid institution arbetar totalt 65 personer vilka huvudsakligen är forskare. Författarna menar på att institutionen för ekonomi blir en intressant målgrupp att studera då deras val av transportmedel vid tjänsteresor kan bidra till en minskning av SLU:s totala koldioxidavtryck och SLUs slogan är “sustainable life” (SLU, 2019).

Vid universitetet verkar en miljöenhet som ansvarar för organisationens miljöarbete. Denna miljöenhet leds av **Johanna Sennmark** som verkar som miljöchef. Miljöengagemanget hos SLU är stort, mycket beroende till universitetets inriktning på hållbarhet (pers. med., 2019). Vidare har SLU formulerat ett antal miljömål vilka inom olika tidsramar vill önskas uppnå, några utav dessa gäller organisationens tjänsteresor. Detta till följd av att tjänsteresorna utgör totalt en tredjedel av universitetets negativa miljöpåverkan (Bilaga 1). Via miljöenheten har institutionen för ekonomi en miljörepresentant.

Johan Gaddefors arbetar som lärare och administratör vid Institutionen för ekonomi i kombination med att han driver forskningsprojekt kring entreprenörskap nationellt och internationellt (pers. med., 2019). **Annie Roos** är doktorand och devis lärare vid institutionen för ekonomi (pers. med., 2019). Hennes jobb kretsar i dagsläget mycket om att samla in empiri, men också kurser och konferenser nationellt såväl som internationellt för utbyte med andra forskare är en stor del av hennes jobb. **Helena Hansson** är professor inom nationalekonomi och har tidigare haft tjänst som studierektor inom Institutionen för ekonomi (pers. med., 2019). Hon är i dagsläget även delaktig i två EU-projekt samt handledare för masteruppsatser.

Jonathan Stråle är doktorand inom nationalekonomi vilket han påbörjade år 2016 (pers. med., 2019). Som 3-års-doktorand är en stor del av hans sysselsättning forskning till sin avhandling, författning till vetenskapliga artiklar samt undervisning till viss del. **Henrik Hägersten** verkar vid SLU som HR-chef och är sedan årsskiftet även titulerad som SLUs travel-manager (pers. med., 2019). Henrik jobbar dagligen med personalfrågor, avtal, förhandlingar samt uppdrag utifrån travel-manager rollen. **Karin Holmgren** är sedan januari 2019 myndighetschef och ansvarig för hela verksamheten inför universitetsstyrelsen på SLU (pers. med., 2019). Holmgren leder direkt chefsansvar för bland annat prorektor och dekaner. I sin tjänst ingår också uppdrag som att fatta myndighetsbeslut, ansvarsfördelning och att styra strategiskt viktiga frågor. Dessa personer representerar olika delar av ledningen och medarbetarna som

verkar vid institutionen för ekonomi och utgör grunden för den empiriska data rapporten består av.

4.2 Motivation

Under detta avsnitt presenteras den empiri-insamling som är kopplat till motivations begreppet.

4.2.1 Personliga ställningstaganden till resande i tjänst

På institutionen för ekonomi råder delade meningar enligt Sennmark om hur motiverade personalen är till att välja resealternativ med mindre koldioxidutsläpp (pers. med., 2019). Hon menar på att det saknas motivation hos delar av medarbetarna för att välja resesätt som drar ner koldioxidutsläppen. Här syftar Sennmark på alternativ så som IT-resor (vilket definieras som videokonferenser/skypemöten), och tåg istället för flyg. Sennmark tar stöd för detta argument genom de statistiska siffror över universitetets olika utsläpps-depåer hon presenterar (Bilaga 1).

Gaddefors är tydlig när det kommer till sitt ställningstagande i denna fråga (pers. med., 2019). Han nämner uttryckligen att det ur hans perspektiv handlar om en avvägning, mellan de positiva och de negativa avtrycken en flygresa ger. Att det genom dessa avtryck, beroende på hur starka och försvarbara dem är, kan han ta ett värdigt och "rätt" beslut. Gaddefors värdesätter hållbarhet högt och har vid flera tillfällen tagit aktiva ställningstaganden och tackat nej till flygresor på grund av sin inställning till klimatfrågan. Klimatförändringen som skett den senaste tiden har fått Gaddefors att verkligen få upp ögonen för frågan. För bara 3-4 år sedan var synsättet helt annorlunda och han reflekterade inte alls på samma sätt som han gör idag. Exempelvis valde han nyligen i år att tacka nej till både en konferensresa till USA samt en empiriinsamling som skulle skett i Tanzania på grund av det inte kändes tillräckligt försvarbart miljömässigt. Det fanns enligt Gaddefors inte ett tillräckligt positivt värde i det han skulle få ut av resorna i relation till hans negativa CO₂-utsläpp. Om Gaddefors skulle fått frågan några år tidigare skulle svaret självklart varit ja på de båda erbjudandena och reflektionen kring utsläppens negativitet skulle inte alls haft lika stor plats i övervägandet över huvud taget.

Roos åsikter överensstämmer med Gaddefors gällande reflektionen som existerar på ett helt annat sätt idag än för bara några år sedan (pers. med., 2019). Då reste Roos utan större eftertanke och känslan av att det låg för mycket status och spänning av att ge sig ut på empiri-insamlingar eller utbytesresor gjorde att tankarna om de miljö-avtrycken hon lämnade efter sig försvann. Roos poängterar dock att känslan av att det var för krångligt och komplicerat att resa på något annat sätt. Idag har Roos uttalat att hon inte längre flyger i tjänst. Ställningstagandet tog hon våren 2018 med argumentation att hon vill vara med och ta ansvar för framtida generationer. Hon säger sig ha flugit för mycket och vill inte att skattebetalarnas pengar ska läggas på flygresor för hennes räkning. Det känns inte försvarbart i dagens läge. Dock kommenterar hon att detta är hennes sätt att se på saken och att hon inte förväntar sig att någon annan ska göra detsamma. Roos poängterar att hon inte lägger något värde i hur hennes kollegor väljer att resa men hoppas kunna inspirera och influera till mer försvarbara sätt att färdas istället för flyg.

Hansson reser relativt mycket i tjänst med argument att hennes arbetsuppgifter kräver det (pers. med., 2019). Utrikesflyg förekommer men inrikes försöker hon att ta tåget i den utsträckning det går men undantag finns även där. Hon poängterar att det är viktigt för henne att se till att allt inte enbart ska handla om utsläppens negativa påverkan då ämnet diskuteras utan att det

finns andra faktorer i individens liv som bör tas i beaktning. Här syftar Hansson på det finansiella perspektivet i form av pengar men också ur hennes egna synvinkel på hennes privatliv där tid är en mycket värdefull komposition. Hansson nämner att hon i framtiden säkerligen kommer kunna resonera annorlunda gällande hennes tidsbesparing och dess värde, men med småbarn hemma är det ett stort värde i den tidsmässiga aspekten.

Stråles tjänsteresor är i förhållande till de andra respondenternas relativt få (pers. med., 2019). Hans första tjänsteresa som doktorand ägde rum under våren 2019 till Köpenhamn för konferens. För Stråle var det självklart att ta tåget som transportmedel med resonemanget att ta flyget till denna destination inte kändes rimligt ur ett miljömässigt perspektiv. Stråle fortsätter sin argumentation med faktumet att han vill flyga så lite det bara går och att en resa till Köpenhamn via tåg går väldigt smidigt och att han dessutom får chans till arbetstimmar under vägen. Han poängterar att hans inställning till valet överlag av transportmedel vid tjänsteresor oavsett destination handlar om en värdering kring olika faktorer. Faktorerna benämner han som bekvämlighet, tidsaspekten, pris, klimatavtrycket samt slutvärdet av resan.

Hägersten reste tidigare mycket i tjänsten till och från de olika lärosätena men jobbar idag främst på SLU:s campus i Uppsala (pers. med., 2019). Det händer fortfarande att han reser till Skara där ett av SLU:s campus är beläget och då är tåg det självklara valet. Inställningen till val av transportmedel överlag motiverar Hägersten beror på en avvägning och förståelse för en rad olika aspekter. Tid, säkerhet, ekonomi, miljö och privatliv är de parametrar han nämner utan att sätta dem i inbördes ordning. För Hägersten är även hans tid på plats på universitetet viktig med tanke på den yrkesroll han besitter, vilket resulterar i att han många gånger vill effektivisera sin tid och därför ibland väljer att flyga.

Som rektor för hela SLU har Holmgren många viktiga resor nationellt till de andra campus som är belägna på andra orter i landet för att hålla ihop verksamheten (pers. med., 2019). Holmgren berättar hur hon i så hög grad som möjligt väljer att åka tåg till dessa och att motivationen till valet i stora drag ligger i utsläppsfrågan, men att hon också sitter på en sådan position där hon som rektor vill föregå med gott exempel. Undantagsvis väljer Holmgren att ta flyget hem på kvällen istället för natttåget vilken hon menar beror på att det då ligger ett inbokat möte morgonen efter som hon inte kan missa. Holmgren understryker att det är tidsbristen det tyvärr hänger på, och som därmed resulterar i inrikesflyg.

4.2.2 Problematiken kring tågtrafiken

Hansson berör aspekten att hon skulle kunna tänka sig att resa mer med tåg om dessa var mer pålitliga och menar att det idag inte går att förlita sig på att tågen ska hålla sina tider (pers. med., 2019). Den personliga problematiken hon upplever i samband med vissa tjänsteresor, detta särskilt vid de av längre karaktär, innebär att resan kräver mer tidsåtgång vilket gör att hon i dessa situationer aktivt väljer resealternativet som för henne personligen kräver minst tid. Dessa beslut grundas främst på det skede i livet hon befinner sig i och trycker på hennes tid med barnen, vardagspusslet och motviljan till att överlämna för mycket ansvar till partnern. Hägersten stryker under detta genom att belysa att strukturen för tågbanorna sätter stopp i många lägen för smidigheten, då det internationellt sett finns en problematik kring synkroniseringen och alla byten mellan olika järnvägsföretag (pers. med., 2019). Nationellt ligger problemet i förseningarna i tågtrafiken vilket leder till osäkerhet och otrygghet. Gaddefors menar på att även han upplevt detta som ett hinder, exempelvis när han ville åka tåg hem från Danmark men var tvungen att ta flyget efter att han insett att fyra tågbyten och x antal extra-timmar i väntan på tågbyte var enda alternativet (pers. med., 2019). Där blev det i hans

tycke inte längre rimligt att ta tåget. Roos väljer som tidigare nämnt att i alla lägen avstå flyg och resonerar kring problemet med tågens osmidighet att även om det kan vara krångligt och tidskrävande är det ändå det rationella beslutet i jämförelse med alternativet (pers. med., 2019). Roos menar på att det inte alltid går att ställa olika valmöjligheter mot varandra, utan beslutet bör ses ur ett större perspektiv. Med det sagt handlar det om att lägga fokus på ett mer långsiktigt beslutstagande som gör att en hållbar utveckling främjas. Stråle lyfter också i sin intervju tidsaspekten som rimlig till en viss gräns (pers. med., 2019). Han berättar om en kommande konferensresa till Manchester där flyget kommer bli hans transportmedel just med argumentet att tåg tar oskäligt lång tid. Den sista respondenten Holmgren pratar också i sin intervju om att tidsaspekten är den mest väsentliga att ta hänsyn till (pers. med., 2019). Ur hennes perspektiv är den enda anledningen till att flygresandet ibland blir av inrikes tidsvinsten det ger henne. Att värdet av flygresans CO₂-utsläpp är "värt" på grund av det viktiga mötet, seminariet eller aktivitet av liknande slag hon vill medverka vid och som ej skulle vara möjligt vid tågresande.

4.2.3 Universitetets resepolicy

Ett ämne som lyfts vid intervjun med Sennmark är universitetets resepolicy som utformats för att vara riktlinjer för medarbetarna för hur de ska boka sina tjänsteresor och vad de har rätt att boka (pers. med., 2019). Tanken med resepolicy är många men de främsta handlar om att nå ett problemfritt resande, vilket innebär att anställda endast behöver vända sig till en bokningskanal för alla sina resor. Kostnadskontroll och kostnadseffektivitet är en annan anledning tillsammans med säkerhetsaspekter om något skulle hända när de genomför en tjänsteresa. För att inte missbruka hur resebokningar ska fungera ger resepolicy upphov till regelrätta val där negativa överraskningar utesluts. Sist men inte minst kan en organisation genom en policy pusha mot mer miljövänliga alternativ där en hållbarhetsstrategi blir tydlig för alla. SLUs resepolicy ska säkerställa att resor görs kostnadseffektivt samtidigt som de ska ske med största möjliga hänsyn till miljön (SLU, 2019). Idag finansieras tjänsteresorna av den budget som blivit tilldelad resan oberoende av färdmedel. Det finns i resepolicyn inga förmåner eller nedskrivna undantag som visar på att ett mindre utsläppsintensivt alternativ ger anställda tillåtelse att minska kostnadseffektiviteten. Detta innebär att de ofta dyrare miljövänliga alternativen tar en större andel av budgeten i anspråk, vilket kan upplevas negativt.

Hansson nämner att SLU:s resepolicy i vissa sammanhang bör ändras för att kunna möjliggöra tåg som ett likvärdigt alternativ som flyg (pers. med., 2019). Här krävs det enligt Hansson exempelvis att förstaklass-biljetter accepteras i betydligt högre grad än vad det gör idag, med argumentation att tjänsteresor är påfrestande både psykiskt och fysiskt och möjlighet till uppladdning och återhämtning måste prioriteras för de anställdas skull. Hon nämner också att förstaklass kan skapa mer värde i form av bättre förutsättningar till arbetsro och att stressen tillbaka till alla "måsten" på kontoret därmed skulle underlättas. Roos överensstämmer med Hansson i tanken kring att förstaklass-tåg bör accepteras av universitetsledningen i sammanhang där det skulle ha positiv effekt hållbarhets-mässigt (pers. med., 2019). Hon menar på att det handlar om att underlätta för dem som vill göra miljövänliga resor och genom förstaklass-resande kan det ges arbetstid till den extra tid det tar. I dagsläget strider förstaklassbiljetter mot SLU resepolicy vilket uppdragas i form av varningsflaggor på bokningssidan så fort sådana biljetter preliminärbokas. Hansson ser detta som ett hinder i hennes process att agera miljömässigt i kombination med att jobba utifrån SLUs riktlinjer. Stråle ser på resepolicyn som något uppskattande men menar att det finns utvecklingsmöjligheter för att främja motivationen gällande tågresor (pers. med., 2019). Förslagsvis önskar Stråle tydligare utvidgade ekonomiska riktlinjer då ett dyrare men hållbarare

alternativ som färdmedel väljs och ett mer självklart “det är okej” från ledningens sida. Han menar på att en sådan förbättring skulle innebära ett personligt stöd och underlättning i att ta hållbara beslut då reflektionen kring dilemmat om det är okej eller inte skulle minska. Stråle poängterar att det handlar om tydlighet och att människor behöver det. Hägersten lyfter också förstaklass-förslaget som något positivt och något han tror kommer realiseras på universitetet inom en snar framtid (pers. med., 2019).

Angående resepolitiken på universitet berättar Holmgren att det är miljöenheten som på uppdrag av universitetsledningen utformar den. Rektor Holmgren har regelbundna möten med miljöchefen för att där diskutera kring frågan och hur politiken skall kunna gå att utveckla, ändra och förbättra. Förslagen på dessa möten kan komma ifrån både henne själv, ledningen eller miljöchefen. Holmgren berättar hur hennes ambition är att resepolitiken ska vara tydlig och nämner vid frågan om första-klassigt tågresande att det är självklart vid nattåg att det är accepterat från ledningens håll oberoende på kostnad men även på dagtid om det kan motiveras väl. Holmgren nämner samtidigt att det måste hushållas med de ekonomiska medlen med hänsyn att det är statliga medel det handlar om och att hon exempelvis dagtid inte ser någon större anledning att åka första klass då hon även vid tyst kupé kan arbeta i lugn och ro (pers. med., 2019).

4.2.4 Central finansiering av tågresor

Sennmark nämner att det från miljöenhetens håll finns en tanke om att längre fram motivera medarbetarna till att välja tåg framför flyg genom en finansiering av SLU centralt vid valet av tåg (pers. med., 2019). Detta tror miljöenheten skulle få institutionerna att välja mer miljövänliga transportmedel då tjänsteresor annars står för en stor post i deras individuella budget. Som doktorand ser Stråle på den potentiella utomstående finansieringen som något positivt (pers. med., 2019). Han tror att det skulle pusha medarbetarna generellt att ta mer miljövänliga beslut samtidigt som deras individuella budget inte skulle påverkas negativt. Ett sådant initiativ ser Stråle också som ett uppmuntrande från ledningen att deras forskning är värdefull för universitetet. Hansson bekräftar under hennes intervju att ett sådant beslut från ledningens håll skulle innebära att institutionen skulle ges möjlighet att skicka fler doktorander till konferenser runt om i Europa, samtidigt som deras totala CO₂-fotavtryck skulle minska (pers. med., 2019). Roos tror att det eventuella förslaget Sennmark presenterade kan komma att bli en otrolig morot för många om det går igenom (pers. med., 2019). Ur ett långsiktigt perspektiv tror hon också att även om en sådan reform skulle försvinna efter ett tag kan det eventuellt ha väckt en ny standard och början till en ny “norm” på universitetet. Holmgren berättar på samma sätt som Sennmark om att det finns en tanke bakom denna typ av motivation från ledningens håll att implementera i framtiden (pers. med., 2019). Vidare diskuterar Holmgren att detta förslag faktiskt var på agendan förra året som hon personligen trodde starkt på, men som blev nedprioriterat i slutskedet där satsningen istället gick till projekt som handlade om utbildningen på SLU. Holmgren ser dock på förslaget som något som kommer komma upp igen och som förhoppningsvis tillslut kommer att gå igenom, om inte minst som en pilotstudie för att se vilka effekter det kan ge på CO₂-utsläppen och medarbetarnas val av transportmedel.

4.3 Kommunikation

Under detta avsnitt presenteras den empiri-insamling som är kopplat till begreppet kommunikation.

4.3.1 Upplevd kommunikation kring miljöarbetet

Miljöchefen Sennmark anser att kommunikationen kring miljöarbetet fungerar bra på universitetet och alltmer ses som en strategisk fråga (pers. med., 2019). Hon menar att uppbackningen från ledningen finns och att hon känner en trygghet i det stöd hon får uppifrån organisationen. Sennmark förklarar hur kommunikation är en komplex men väldigt viktig pusselbit och att ingen på miljöenheten är utbildad kommunikatör. För att lösa detta har en kommunikationsplan upprättats där målet är att enheten skall synliggöras så mycket som på att det även är viktigt att se till att enheten syns i den interna tidningen ULT och att de aktivt jobbar för att ta mer plats på olika möten för att synliggöra sig ännu mer. Sennmark nämner också att när frågan kommer från hennes chef vad hon ser att hennes största utmaning som miljöchef är, svarar hon kommunikationen. Travel Manager Hägersten tycker att miljöenhetens kommunikation ut till de anställda fungerar bra och nämner att de jobbat upp en fin balans mellan att inte synas till att synas överdrivet mycket att människor uppfattar det som "jobbigt" eller påträngande (pers. med., 2019). Hansson däremot dementerar detta och menar på att hon upplever enheten som för isolerad och att deras arbete inte är tillräckligt märkbart inom institutionen (pers. med., 2019). Stråle känner inte heller en jättestor närvaro av miljöenheten och kring tjänsteresorna har han inte märkt av specifika ansatser till förändring. Sennmark framför att det finns en miljörepresentant på institutionen som verkar som en kontaktperson till miljöenheten och att denne ansvarar för att få institutionen informerad vid eventuella avvikelser (pers. med., 2019). Dock nämner såväl Gaddefors, Roos och Hansson att andra ärenden utanför vad som är avvikelse inte träder fram särskilt ofta då det saknas implementerade rutiner kring informationsflödet mellan parterna och då det är många andra punkter som prioriteras under majoriteten av mötena. Även Stråle understryker faktumet att han inte upplevt någon närvaro från ekonomi-institutionens miljörepresentant under hans tre år som anställd vid SLU. Rektor Holmgrens förklarar hennes kommunikationsmöjligheter med alla medarbetare som komplex (pers. med., 2019). Hon kommunicerar främst med medarbetarna genom miljöenheten där hon har en ständig och nära kontakt, främst med miljöchefen Sennmark, men också via beslutstagande, närvarande vid terminsstart, informationsbrev till prefekterna och besök av exempelvis oss studenter för intervjuer och diskussioner. Holmgren driver även en blogg där kommunikationen går ut till flertalet olika personer beroende på vem som tar sig tid att läsa. Holmgren menar på att det är viktigt med många olika kommunikationskanaler för att försöka nå så många som möjligt, men också att det krävs samarbete och öppenhet för att få det att fungera genom ett helt universitet vilket inte alltid är lätt (pers. med., 2019)

Att använda sig av olika kommunikationskanaler precis som Holmgren menar på är viktigt

håller miljöchefen Sennmark med om (pers. med., 2019). En viktig del i kommunikationsplanen som miljöenheten upprättat förklarar Sennmark handlar just om detta för att möta medarbetarna och sprida budskapet på olika nivåer. Detta anses enligt henne i samråd med resten av miljöenheten ska främja arbetet mot mer miljövänliga resealternativ i tjänsten. Sennmark förklarar hur skriftliga dokument angående riktlinjer kring tjänsteresor finns tillgängliga på SLUs webbsida för alla medarbetare om de är intresserade av att ta del av det. Att denna möjlighet finns är något som alla respondenter är medvetna om då frågan ställs om de känner till vart riktlinjerna går att läsa om. Ännu ett kommunikationsmedel miljöenheten använder sig av är att sätta upp informationslappar kring miljömässigt agerande runt om i institutionens gemensamma lokaler. Detta ansåg alla respondenterna att de tydligt sett på institutionen som ett försök från ledningens håll att pusha mot mer hållbara tanken. Däremot menar Hansson på att trots den goda tanken, kan ibland informationslapparna innehållit humor som gör att informationen inte sänder ut tillräckligt seriösa budskap, vilket även påverkar hennes bild av miljöenheten (pers. med., 2019). I övrigt tycker resterande respondenter att informationslapparna är något som påverkar dem positivt i form av mer hållbara tankebanor. Stråle säger sig uppleva kommunikationen främst via mejl från miljöinstitutionen. Här belyser han problemet som finns kring att det strömmar in så otroligt mycket mejl stundtals på hans dator och att det ibland blir att vissa av dessa bortprioriteras att verkligen ta till sig. Gaddefors i sin mening säger sig ha upplevt försök till kommunikation från miljöenhetens sida men att komplexiteten att fånga ett ständigt och långvarande intresse från alla medarbetare är svårt. Roos hävdar också hon i sin intervju att mestadels av kommunikationen från både institutionsledningen och universitetsledningen sker via mejl och att det ibland kan upplevas enformigt och opersonligt. Kommunikationskanalen är för svag för att väcka så pass starka känslor att en individ är villig att lägga en större reflektion kring det. Samtidigt har Roos förståelse för komplexiteten för kommunikationen kring denna fråga och understryker främst svårigheterna som uppkommer i och med att det finns så många individuella åsikter och ställningstaganden hos medarbetarna på SLU inom detta område. Gaddefors säger i sin intervju att han ser mejl som en kommunikationskanal som måste finnas men som inte alls bryter igenom. Det måste skapas något nytänkande och innovativt och nämner exempelvis förslaget *“bjud hit någon rockstjärna samtidigt som miljöaspekten involveras”*.

4.3.2 Rese-systemet Egencia

Sennmark uppger att SLU:s medarbetare använder sig av systemet Egencia, vilken alla tjänsteresor bokas genom (pers. med., 2019). I systemet finns det varningsindikatorer som upplyser medarbetarna ifall de strider mot SLU:s rese- och miljöpolicy. Sennmark förklarar att detta fungerar som ännu ett kommunikationssätt till medarbetarna för att välja ett mer miljövänligt resealternativ. Under Hanssons intervju kommer Egencia på tal där hon påpekar att systemet är förinställt på flyg (pers. med., 2019). Roos tar även hon upp synpunkter på systemets utformning och förklarar exempelvis hur Egencia inte hanterar tågresor internationellt via hemsidan. (pers. med., 2019). Vid sådana tillfällen måste den anställda själv utforma en preliminär plan på tåggrutten som därefter ska lämnas in till Egencia via mail. Här spills mycket arbetstid och energi enligt Roos vilket motverkar förutsättningarna av att boka tågresor. Hägersten som Travel Manager nämner att Egencia får ta mycket kritik över detta faktum och att det ses som en medveten svaghet i den servicetjänst de erbjuder. Stråle har inga större invändningar mot rese-systemet, utan definierar det som något som han tycker fungerar bra hittills vid tjänsteresor. Han nämner dock att hans användning av systemet hittills i sin tjänst har varit marginell och hans uttalande är byggda på fåtalet erfarenheter.

4.4 Organisationsförändring

Under detta avsnitt presenteras den empiri-insamling som är kopplat till begreppet organisationsförändring.

4.4.1 IT-resor

En stor utveckling i SLU:s miljömässiga agerande till minskning av tjänsteresor är, enligt Sennmark införandet och satsningen av videokonferenser som de benämner som IT-resor (pers. med., 2019). Detta ser Sennmark positivt på och tycker att all teknik runt detta har fungerat bra och nu ligger snarare problemet i brist på utrymmen att ha videokonferenser i vissa perioder. Hansson och Gaddefors ansåg även införandet av IT-resor som en positiv utveckling. Dock var alla tre övertygade om att IT-resor inte kommer att kunna ersätta alla resor då den mänskliga kontakten är avgörande för att kunna skapa och behålla ett bra kontaktnät, framförallt för doktoranderna. De intervjuade förklarar att det är viktigt att integrering och samarbeten internationellt sker för fortsatt utveckling och för att kunskapen skall kunna fortskrida. Därmed menar de att flyg inte kommer att kunna ersättas i alla sammanhang. Rektor Holmgren ser satsningen på videokonferenser som självklar och är mån om att personligen frekvent försöka utnyttja den möjlighet IT-resor skapar. Holmgren förklarar att det finns en tydlig ambition till rutin för rektor att åka runt till de olika campusen som tillhör SLU runt om i landet cirka var tredje vecka för att visa engagemang utanför campus som universitetsledningen sitter på. Detta är en fysisk närvaro som behövs enligt Holmgren, och något som idag inte kan ersättas med videosamtal. Dock kompletteras dessa besök med IT-resor vid mindre möten och avstämningar mellan olika campus. Travel Manager Hägersten tror att IT-resor kommer att ta en allt större del av arbetet i framtiden. Men poängterar samtidigt att det aldrig kommer att ersätta allt, då den personliga kontakten ibland är otroligt viktig.

4.4.2 Kollegors påverkan på varandra

Hansson tar upp i sin intervju att en bakomliggande orsak till motivationen till ett mer miljömässigt agerande kan ligga i hur individer anpassar sig till kulturen på SLU (pers. med., 2019). Nya medarbetare som anställs hos universitet blir influerade av valen andra medarbetare tar likaväl som redan anställda påverka varandra vid nya ställningstaganden. Vidare menar Hansson att medarbetare på så sätt även kan influeras av andras val kring färdmedel vid tjänsteresor och att förändring hos en person alltså kan leda till förändring hos flera personer och så vidare.

Roos förklarar hur hennes ställningstagande att inte flyga fick ett lyft tack vare en annan individ vid en pedagogisk kurs som inspirerade till att det faktiskt går att resa utan flyg och istället alltid ta tåget (pers. med., 2019). Vidare instämmer Gaddefors i argumentet att en person med en tydlig inställning till hållbara val absolut kan påverka andra (pers. med., 2019). Han lyfter i sin tur Annie Roos som ett tydligt exempel då hon valt att sluta flyga helt vid tjänsteresor och menar på att hennes ställningstagande påverkat både honom personligen men också andra i deras närhet till att välja mer hållbara transportalternativ och att fler diskussioner väckts kring ämnet tack vare detta. Roos förklarar också hur hon tror att det finns en variation mellan de anställda hur mycket de påverkas av varandras åsikter och beslut. Hon menar på att den äldre generationen mätt i den tid de varit anställda på SLU kopplar universitetet till lantbruk och att

det är där deras hjärtefråga ligger medan de yngre (relativt nyanställda) snarare sökt sig till SLU för miljöarbetet och landsbygden de kan bygga upp. Här finns alltså en tydlig skillnad i vilka frågor som engagerar.

Sennmark nämner rektor Holmgren som ett exempel på en person som influerar andra medarbetare till att ta miljövänligare beslut (pers. med., 2019). Hon menar på att genom att hon exempelvis skrivit på rektorsbloggen att hon tog nattåget hem från Umeå till Uppsala får andra i sin närhet att tänka till och kanske väcka reflektion till att göra detsamma. Sennmark menar att *“det är ett jättebra exempel på hur man som ledare kan göra något fast inte skriva någon på näsan”*.

4.4.3 Nudging

Sennmark nämner att nudging-metoder är ytterligare ett sätt att försöka förändra ett beteende hos de anställda utan att trampa någon på tårna för att det därefter ska leda till en organisationsförändring (pers. med., 2019). Sennmark menar på att ledningen implementerat nudging-metoder på många områden på universitetet men att det inom institutionen för ekonomi och området minskade koldioxidutsläpp vid tjänsteresor saknas färdigställda handlingsplaner. Det är komplicerat att få till menar hon med hänsyn till alla de olika aspekter som vissa val påverkar. Här åsyftas exempelvis att vissa mer hållbara val påverkar den ekonomiska biten osv. Hansson, Roos och Gaddefors nämner alla tre att nudging existerar på universitetet och att skymtar av det kan ses med hänvisningar till riktlinjer och resepolitics.

5 Analys och diskussion

Detta kapitel analyserar den insamlade empirin och diskuterar den i sammankoppling till studiens teoriavsnitt.

5.1 Motivation

Syftet med denna studie var att undersöka hur ledning inom universitet och högskolor kan arbeta för att skapa engagemang kring miljöarbetet angående minskade koldioxidutsläpp vid tjänsteresor. Vid empiriinsamling framkom det att alla respondenterna som intervjuats lägger reflektion kring olika resealternativ som finns vid tjänsteresor innan de tar sina beslut. Genom analys av respondenternas svar framkommer det att grundläggande så finns det en typ av underliggande inre motivation hos de berörda och därmed en inre drivkraft till att vilja ta beslut som är hållbara. Precis som (Alvesson och Kärreman, 2007) säger så beskrivs denna inre drivkraft av respondenterna som en individuell känsla av att göra något bra och det är i den känslan motivationen hittas till att välja ett mindre utsläppsintensivt alternativ vid val av resesätt inom tjänsten.

Gaddefors pratar i sin intervju om hur han vill resa försvarbart gentemot sitt egna samvete, vilket blir ett tydligt tecken på att hans inre motivation väcker engagemang i frågan om hur han reser i tjänst. Ett tydligt tecken från Roos av att den inre motivationen spelar en stor roll i frågan är faktumet att hon lyfter sin egna prestation och att vill vara en med och ta ansvar i frågan för framtida generationer. Andra delar i Herzbergs inre motivationsfaktorer är inflytande och uppmärksamhet. Med koppling till detta är det något som Roos bekräftar är drivande för hennes engagemang, då hon nämner att hon inte lägger något värde i hur hennes kollegor väljer att resa, men att hon hoppas på att kunna inspirera och influera dem till mer försvarbara sätt att färdas istället för flyg. Här går det att diskutera hur ledningen på ett positivt sätt kan påverka de anställdas inre motivation inkluderande både Herzbergs motivations- och hygienfaktorer. På institutionen för ekonomi vid SLU råder goda arbetsförhållanden och relationer mellan medarbetare och ledning (pers. med., Sennmark). Det framkom från empirin inte heller något missnöje från övriga respondenter vid frågan om just relationen mellan dem överlag (pers. med., Gaddefors). Det finns en grundläggande respekt och förståelse för komplexiteten åt båda hållen mellan ledning och medarbetare. Ledningen vill jobba på ett sätt som inte känns för påträngande i de anställdas besluttande och som inte sätter skuld på individer beroende på hur de agerar i frågan (pers. med., Holmgren). I analys av dessa åsikter finner författarna en grundläggande stabil nivå på ledningens prestation i att uppfylla de anställdas hygienfaktorer så som anställningstrygghet och ledarskapsstil. Däremot finns utvecklingspotential i att höja nivån på förutsättningarna kring de anställdas motivationsfaktorer genom ökad bekräftelse vid hållbart agerande och en ökad uppmärksamhet mot de reflektioner som görs, vare sig det leder till ett klimatsmart beslut eller inte. Författarna finner att desto mer reflektion som skapas desto närmare kommer de hållbara besluten. Det blir viktigt att fylla på med mer individualiserade motivationsfaktorer, för att i slutet kunna få fram den positiva inverkan på motivationen som ledningen vill se hos sina anställda.

Gaddefors och Hansson pratar båda under sina intervjuer om hur människor på institutionen påverkas av varandra (pers. med., 2019). Gaddefors nämner sin kollega Roos som ett exempel på en person som fått honom att lägga ännu större vikt vid val av resesätt och sätt att reflektera kring resandet i tjänst. Hansson lyfter anpassningen till SLU:s kultur som ett annat exempel på

hur individer kan inrätta sig i vissa led. Författarna ser dessa åsikter som en spegling av Alvessons och Kärremans (2007) teori om interaktiva motivation och att även denna är viktig vid skapandet av engagemang. Att som anställd på SLU ha en viss identitet då man representerar ett universitet med en specifik hållbarhetsprofil är en grundläggande tanke som författarna anser att ledningen måste se som en viktig förutsättning och ständigt arbeta med. Holmgren visar detta på sitt sätt genom att ständigt försöka föregå med gott exempel när hon väljer färdmedel vid tjänsteresor, och att om hon exempelvis väljer att åka tåg, kan få med sig fler personer på samma bana, bara genom hennes agerande. Holmgren främjar även en klimatsmart kultur på universitetet genom att värdera relationen hon har till miljöenheten som betydelsefull. Med stöd av Alvesson och Kärremans (2007) teori om att *identitet* är en av tre beståndsdelar i den interaktiva motivationen finner författarna en koppling till att identitetsfrågan påverkar de anställdas beslut och att det blir centralt för ledningen att ständigt jobba för att göra SLUs identitet ännu tydligare. Att jobba mot detta handlar om att skapa förutsättningar för tydlighet i form av att bygga upp en medvetenhet hos alla anställda att universitetets grundvärdering är hållbar utveckling. Att 80% av de nationella tjänsteresorna vid SLU idag sker via tåg tyder på att en normativ standard finns på universitetet (pers. med., Sennmark). *Normer* är det andra begreppet som Alvesson och Kärremans (2007) nämner som en interaktiv motivationsfaktor i sin teori. Samtliga av våra respondenter har enligt dem själva som standard att inom Sverige ha tåget som förstahandsval vid resande, vilket visar på att det finns incitament att det existerar normativa val vid tjänsteresor. Däremot finns det utvecklingsmöjligheter med tanke på de 20% som fortfarande sker via flyg på universitetet. Vid analys av de internationella resorna ser författarna betydligt svagare normer att välja tåg framför flyg enligt empirin, och att det är här som det krävs arbete från ledningens håll för att bygga upp en ny standard. Att ta beslut för någon annans skull utan att begära någonting tillbaka är något författarna utifrån empirin inte kan se existera, men som enligt Alvesson och Kärremans (2007) är den sista interaktiva motivationsfaktorn kallad *ömsesidighet*. Författarna ser snarare att flertalet av respondenterna är noga med sina uttalanden om att de enbart lägger en värdering i sitt egna resande och helt frikopplar sig från andras. Exempelvis ser författarna att ömsesidighetsbegreppet inte existerar vilket kan bero på ledningens val att inte döma de anställdas beslut och inkräkta på dess ställningstagande. Med tanke på denna inställning riskeras inte den långsiktiga relationen vilket kan vara ytterligare en anledning till att ömsesidighetsbegreppet inte går att finna vid institutionen för ekonomi.

Den största externa problematik som återfinns i författarnas empiri inom frågan angående färdmedel gällande tjänsteresor är tidsaspekten vid tågresandet. Enligt samtliga respondenter finns det många svårigheter med just tågresande även om det finns en vilja att främja det. Problematiken inkluderar såväl förseningar i tidtabeller, dålig synkronisering och lång restid vilket resulterar i en process som snabbt får negativa konsekvenser för individers privatliv. Att med argument av ovanstående problem ta mindre klimatsmarta beslut gällande färdmedel kan författarna finna förståelse för. Utmaningen här för ledningen blir enligt empirin att försöka väga upp det de inte kan påverka med andra uppmuntrande faktorer. Förslag som nämns är en central finansiering från SLU vid val av tåg som färdmedel (pers. med., Holmgren, Sennmark). Detta skulle spegla ett uppmuntrande från ledningens håll och en känsla av uppskattning från arbetsgivaren, vilket kan väcka motivation enligt Alvesson och Kärremans (2007) inre motivationsteori. En central finansiering från SLU av resekostnaderna när tåg väljs som färdmedel menar författarna skulle med koppling till Alvesson och Kärremans (2007) motivationstriangel kunna spegla den instrumentella motivationsfaktorn. För att förtydliga skulle det alltså kunna vara en drivkraft till ökad motivation för medarbetarna att främja

minskade koldioxidutsläpp samtidigt som de gynnar universitetets forskning, utveckling och nätverk.

Att förslaget i dagsläget inte har genomförts beror till stor grad på ekonomiska skäl (pers. med., Holmgren). Men med stöd av att medarbetarnas motivation kan tänkas öka vid en sådan möjlighet är detta något ledningen kan se över igen. Ett beslut som detta skulle nödvändigtvis inte behöva utlovas vara permanent utan i första hand testas genom en pilotstudie för att i ett senare skede kunna analysera de eventuella positiva utfallet i förhållande till de ekonomiska kostnaderna. Detta kan i stöd med Alvesson och Kärremans (2007) interaktiva motivationsteori vara början på ett nytt standardiserat beteendemönster och utvecklas till en ny rese-norm på institutionen.

Enligt empirin framkommer det att anledning till att anställda inte väljer att ta tåg framför flyg många gånger är på grund av bekvämlighetsskäl och förlorad arbetstid. Det första-klassiga resandet lyfts som ett förslag för ledningen att implementera där de anställda både på ett främjande sätt skulle få bättre arbetsro, minskad förlorad arbetstid och samtidigt bidra till minskade koldioxidutsläpp i och med uteslutandet av flygresandet i sådant fall. För att den ekonomiska biten vid ett sådant införande inte ska bli allt för lidande eller systemet skulle utnyttjas skulle en motivering till sitt behov av förstaklassbiljett kunna krävas innan godkännande. Här ser författarna att tydligheten i utformningen av resepolicyen måste förstärkas, då den i dagsläget ur empirin kan upplevas som oklar och därmed motverkar de klimatsmarta besluten. Den extra reflektion som uppstår och tvivlet på att "det är okej" exemplifierar vad författarna menar med motverkar klimatsmarta beslut då anställda tycks vilja undvika denna ovisshet och därför tar det säkra valet, dvs flyget. Holmgren nämner att det är självklart att anställda ska ha möjlighet och att det uppmuntras till att boka liggvagn och att åka första klass om det är långa resor eller nattåg. Detta ser författarna av analysen av empirin inte upplevs lika självklar hos medarbetarna i fråga, vilket också leder till en osäkerhet (pers. med., Stråle, 2019). Här blir Herzbergs tvåfaktorsteori om motivationsfaktorer aktuell, då ett tydligare "erkännande från ledningen" istället kan skapa en typ av bekräftelse hos medarbetaren och som därmed bidra till ökat engagemang att resa med tåg framför flyg.

5.2 Kommunikation

Ur den insamlade empirin framkommer det att ledningen ser på den upplevda kommunikationen kring miljöarbetet på universitetet som existerande och bra (pers. med., Sennmark., 2019). Ur medarbetarnas perspektiv bestod responsen av skilda åsikter när frågan ställdes och ur vissa individers synvinkel var den näst intill obefintlig (pers. med., Stråle, Hansson). Sammantaget kan författarna ur empirin konstatera att kommunikationen upplevs på ett varierat sätt beroende på om ledningens planhalva eller medarbetarnas skildras. Detta är en insikt som visar på hur teorin om kommunikationsmodellen enligt Shannon och Weaver (1949) genomsyras i organisationen och i detta läge inte fungerar optimalt. Enligt Shannon och Weaver (1949) finns i en kommunikations väg ett så kallat brus mitt emellan avsändarens meddelande och mottagarens tolkning som gör att det finns risk för feltolkning i budskapet. Bruset blir tydligt i vår studie på institutionen med tanke på att ledningens (avsändarens) uppsåtliga budskap inte alls är detsamma som de anställdas upplevelse (mottagarens) vilket här blir en tydlig utmaning för ledningens arbete inom kommunikationen till medarbetarna. Ur empirin finns exempel på att meddelanden på miljöledningen uppfattats som nära inpå kränkande trots att den ursprungliga tanken var att meddelandet skulle vara ett skämt. För att förtydliga handlade meddelandet om att miljöledningen promotade för att

anställda skulle fira jul med sin familj över Skype. Här blir det tydligt att informationen som sänds ut måste vara omsorgsfullt utvalt för att mottagaren ska kunna ta till sig den på ett mer tillåtande och positivt sätt. Att medarbetare inte upplever ledningens kommunikation fullständigt samt att den inte alltid tolkas korrekt är en allvarlig insikt som kan kopplas till Jans (2007) teori kring oavsiktliga konsekvenser vid förändring i en organisation. Till följd av detta kan ett avstånd skapas mellan ledning och medarbetare vilket riskerar att bidra till en minskad förståelse av innebörden med att aktivt ta beslut vid tjänsteresor för att minska koldioxidutsläppen.

Ovanstående utmaning angående olika uppfattningar av kommunikation går att hantera enligt George & Jones (2012) via en metod som går ut på brus-minimering. De föreslår ett öppet kommunikationsklimat där människor vågar framföra de åsikter de står för i båda riktningarna och en atmosfär där sådant beteende skulle uppmuntras. Detta är något som författarna däremot inte finner som ett svar till institutionen för ekonomis kommunikationsproblem. Istället menar de på att en möjlighet för ledningen inom kommunikations-området är att utnyttja det utrymme som finns hos institutionens miljörepresentant. I dagsläget är denna position relativt osynlig för respondenterna vilket samtliga respondenter från medarbetar-sidan understryker. Miljörepresentanten menar författarna skulle kunna förtydliga ledningens kommunikation och därmed kunna minska medarbetarnas känsla av att miljöenheten är isolerad. Detta anser författarna även skulle kunna resultera i att bruset vid kommunikationen mellan parterna minskar.

Ytterligare en möjlighet för ledningen att förbättra deras kommunikation till medarbetarna i syfte att främja klimatsmarta ageranden vid tjänsteresor är ledningens arbete vid val av kommunikationskanaler. Empiriavsnittet tydliggör hur det idag främst kommuniceras via mejl, posters och policys och hur detta gör att kommunikationen inte upplevs som optimal (pers. med., Stråle). Med stöd av Jacobsen och Thorsviks (2002) kommunikationskanals-teori som menar på att denna typ av kommunikation förmedlar rik information i ringa grad medan andra kommunikationskanaler skulle möjliggöra för ett förmedlande av rik kommunikation i hög grad gör att detta kan ses som ett utvecklingsområde enligt författarna. Med grund i att ledningens kommunikationskanaler för tillfället är bristfälliga krävs ett nytt sätt att tänka och innovativa förändringar i de sätt de kommunicerar för att möta de utmaningar som finns i kommunikationen mellan ledningen och medarbetare. En ytterst liten del av kommunikationen består idag av direktsamtal vilket ger stora förbättringsmöjligheter. I samråd med Holmgren ser författarna direkt-kommunikationen från högsta ledningen till medarbetarna som komplex och att det här blir extra viktigt att använda sig av mellanhänder i form av universitetets miljöenhet och institutionens miljörepresentant. Detta för att förmedla vikten i frågan hur individer väljer att resa och vilka konsekvenser deras val ur ett hållbart perspektiv kan resultera i. I dagsläget finns inga implementerade rutiner för direktkommunikation mellan ledning och medarbetare (pers. med., Sennmark). Det som framkommer enligt empirin är att försök görs sporadiskt via exempelvis större sammanträden eller vissa möten. Här ser författarna i sammankoppling till Shannon och Weavers (1949) kommunikationsmodell att bruset skulle kunna minska om dessa försök övergår till en kontinuerlig rutin. Möjlighet till både positiv och negativ återkoppling kan vid dessa tillfällen ges för att stimulera ett aktivt arbete där ständig förbättring står i fokus.

Vidare bedöms att när en ny medarbetare påbörjar sin anställning vid SLU är det viktigt att i ett tidigt skede informera hen med relevant information om universitetets miljö- & resepolicy, däribland betydelsen av att välja tåg framför flyg. Kopplat till Jacobsen & Thorsviks (2002)

teori om kommunikationskanaler bör denna information lämnas till den nya medarbetaren via ett direkt samtal. Detta för att kommunicera informationen tydligt vilket skulle kunna resultera i en mer djupgående förståelse för vad som gäller, även i mening av att undvika eventuella negativa influeringar från de övriga medarbetares åsikter. Här syftar författarna på att nya medarbetare kan komma att bidra till en ny kultur angående grundinställningen kring tjänsteresor och således öka acceptansen att välja tåg framför flyg via en ny norm.

Ytterligare ett kommunikationssätt som ledningen använder för att få sina medarbetare att välja mer miljövänliga alternativ är de varningsindikatorer som implementerats på universitetets bokningssajt och resesystem. Systemet flaggar rött då resealternativ som strider mot SLUs miljö- och resepolicy väljs, vilket kan ses som ett sätt från ledningens sida att försöka få medarbetare till att agera klimatsmart. Dock ska nämnas att här finns en komplexitet och en stor utmaning enligt författarna med tanke på de brister i systemet som uppkommer via respondenternas upplevelser kring systemet i sin helhet. Att Egencia inte hanterar tågresor med förbindelser internationellt via hemsidan (pers med., Roos) i kombination med att den är förinställd på flyg ser författarna som en stor brist i dess utformning och som kan ge utslag i medarbetarnas val av transportmedel både medvetet och omedvetet. Denna svaghet kan indikera en motsatt effekt på den kommunikation ledningen egentligen har i syfte. Detta med stöd om att den bristfälliga administrationen vid tågresor definieras inom ramarna som en ouppfylld hygienfaktor i Herzbergs motivationsteori vilket resulterar i ett missnöje som leder till minskad motivation att ta tåget istället för flyg.

5.3 Organisationsförändring

Utvecklingen som skett i SLUs användning av IT-resor för att minska CO₂-utsläppen ser författarna som ett aktivt miljöarbete från ledningens håll. Studien visar på att detta arbete mottagits positivt på institutionen vilket bidrar till att det är något som bör ha fortsatt prioritet. Här blir ledningens utmaning att finna en fortsatt utveckling på hur videokonferenser ska bli ett ännu bättre substitut till personliga möten. Genom att ge förutsättningar för videokonferenser minskar behovet av fysiska konferenser vilket kan ses som ett initiativtagande till att bryta mönster i individers beteende då det kommer till utbyte av information med andra. Detta stärks av Thøgersen och Møller (2008) som menar på att vanebeteendet endast kan förändras när det ersätts med ett nytt. Författarna finner här spår av beteendeteorin nudging där ledningen i detta fall försöker pusha mänskliga beteenden i en önskad riktning.

Ur empirin finner författarna hur medarbetarna tar upp nudging som något existerande på universitetet i form av SLUs riktlinjer, centralstyrning och resepolycys. Dessa går att finna inom begreppet struktur vilket lyfter frågan om det är agenten i form av anställd eller strukturen i sig som förändrar en organisation. Enligt Jian (2007) måste interaktion på minst två nivåer ske för att en organisationsförändring ska kunna äga rum. Med koppling till empirin finner författarna därmed att varken agenten på egen hand eller struktur för sig kan förändra en organisation. För att exemplifiera att de två agenterna behöver varandra visar studien att riktlinjerna inte har någon funktion om inte medarbetarna följer dem, på samma sätt som medarbetarna utan tillräckligt tydliga riktlinjer väljer resealternativ som hämmar de minskade koldioxidutsläppen.

6 Slutsats

Syftet med denna studie var att undersöka hur ledning inom universitet och högskolor kan arbeta för att skapa engagemang kring miljöarbetet angående minskade koldioxidutsläpp vid tjänsteresor. De forskningsfrågor som studien grundats i att besvara var följande:

- *Hur kan ledningen arbeta med att engagera medarbetarna till att välja mindre utsläppsintensiva alternativ vid val av resesätt inom tjänsten?*
- *Vilka utmaningar, respektive möjligheter finns i kommunikationen mellan ledningen och medarbetarna gällande att välja mindre utsläppsintensiva alternativ vid tjänsteresor?*

Författarna vill med denna studie bidra med kunskap som kan vara användas för att främja ett mer miljömässigt hållbart beteende. Genom fallstudien som genomförts på SLU vid institutionen för ekonomi har slutsatser kring hur detta miljöarbete kan se ut dragits.

Studien visar att tjänsteresor är och alltid kommer att vara en viktig och betydelsefull del för såväl universitetens forskning, utveckling och utbildning. Detta innebär att universitet inte bör utesluta tjänsteresor från sin verksamhet men att ett aktivt arbete som främjar mindre utsläppsintensiva resebeslut från ledningens håll måste existera. Arbetet bör lägga fokus vid tre primära aspekter för att kunna engagera medarbetarna till detta. Den första aspekten handlar om att motivation är ett mångtydigt begrepp som skapas när det sker en individanpassning vilket gör att ledningen måste skapa förutsättningar till att såväl inre, instrumentell och interaktiv motivation uppfylls. Inre motivationen finner studien att ledningen kan skapa via tydlig bekräftelse vid hållbart agerande. Den instrumentella motivationen kan främjas genom belöningar där exempelvis central finansiering av tågresor är ett alternativ. Den interaktiva motivationen kan skapas av ledningen genom att tydligt bygga upp en hållbar identitet för alla anställda på SLU och klargöra hur personal på universitetet förväntas jobba mot denna. Den andra aspekten är att en fungerande kommunikation måste genomsyra hela verksamheten för att medarbetarna ska känna att miljöarbetet är av prioritet. Det gäller att kommunikationen är tydlig så att medarbetarna tolkar ledningens budskap korrekt vilket uppnås genom användning av flera och olika kommunikationskanaler som förmedlar rik information i hög grad. Det gäller också att denna kommunikation är kontinuerligt implementerad för att bruset ska minimeras. Här blir de stora utmaningarna de brister i resesystemet Egencia som i dagsläget försvårar bokning av tåg internationellt i kombination med dess bristfälliga kommunikationskanaler. Den tredje aspekten berör ledningens arbete med att implementera nya vanebeteenden som kan komma att bli nya normer. Nudging lyfts som ett exempel på en beteendeteori som kan komma att pusha mänskliga beteenden i en önskad riktning och inom studien exemplifieras det till fortsatt utveckling av IT-resor som substitut till flygresorna.

Vid uteslutande av någon av dessa tre aspekter vid arbetet ser författarna att ledningen kan komma att misslyckas med ett framgångsrikt sätt skapa engagemang hos medarbetarna kring deras val av mindre utsläppsintensiva resesätt vid tjänsteresor.

6.1 Förslag till fortsatt forskning

Utifrån studiens diskussion och slutsats är förslag till vidare forskning inom området en fördjupad studie av fler av Sveriges universitet och högskolor. Detta för att jämföra olika universitetsledningars motivationsarbete gällande de anställdas val av resesätt vid tjänsteresor. Ytterligare påbyggnad på detta skulle förslagsvis vara att antalet respondenter både från ledningens sida och de anställdas skulle öka för ett mer omfattande resultat.

Referenser

Litteratur

- Alvesson, M & Kärreman, D. (2007). *Motivation i organisationer - personalkoncept och drivkrafter*. I: Alvesson, M. & Sveningsson, S. (red.), *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur, ss. 357 - 372.
- Ammenberg, J. (2012). *Miljömanagement: Miljö- och hållbarhetsarbete i organisationer och andra organisationer*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Boethius, S. & Ehdin M., 1993. Myten om moroten – En syn på ledarskap och motivation, Svenska dagbladets förlag, Södertälje
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl. Stockholm: Liber AB.
- Buchholz, S., Roth, T. (1987). *Creating the High-Performance Team*. New York: John
- Cameron, J. D. (2002). *Rewards and Intrinsic Motivation: Resolving the Controversy*. Westport: Greenwood Publishing Group.
- Choundrie, J., Hlupic, V. & Irani, Z. (2002). Teams and their Motivation for Business Process Reengineering: A Research Note. *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, 14, 99-107.
- George, J.M. & Jones, G.R., (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 6:e upplagan. red. Reading: Pearson Education Limited
- Herzberg, F. (1966). *The motivation-hygiene theory*. World Publishing Co, Cleveland.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Håkansson, K. (1995) *Förändringsstrategier i arbetslivet*. Sociologiska institutionen: Göteborgs universitet.
- Jian, G., (2007). *Unpacking Unintended Consequences in Planned Organizational Change. A Process Model*. *Management Communication Quarterly*, Vol 21 (1), ss 5 - 28.
- Jäghult, Bo (2005). *Morötter: en bok om bonus, beröm och andra belöningar*. Upplands Väsby: Utvecklingsplan (UP).
- Kastelic, Z., (2016). *Motivation and Communication within the Commercial Company*. *Izzivi Prihodnosti*, Vol 1 (2), ss 42 - 75.
- Kvale, S.(2009) . *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur Lund

Lindgren, M., & Packendorff, J. (2009). *Social constructionism and entrepreneurship. Basic assumptions and consequences for theory and research*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 15 (1), ss 25 - 47.

Lindkvist, L., Bakka, J. F. och Fivelsdal, E. 2014. *Organisationsteori: struktur – kultur – processer*. 6 uppl. Stockholm: Liber.

Mont, O., Lehner, M. och Heiskanen, E. (2014). *Nudging - Ett verktyg för hållbara beteenden?*. Stockholm: Naturvårdsverket

Ramadanty, S., & Martinus, H., (2016). *Organizational Communication: Communication and Motivation in The Workplace*. Humaniora, Vol. 7 (1), ss 77 - 86.

Shannon, C. E., Weaver, W., (1949). *Recent contributions to the mathematical theory of communication*. ETC: A Review of General Semantics, ss 261-281.

Sunstein, C. R. (2014). Nudging: A Very Short Guide. *J Consum Policy* 37: 583–588.

Thaler, R. H., och Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. London: Penguin Books Ltd.

Thøgersen, J. och Møller, B. (2008). Breaking car use habits: The effectiveness of a free one-month travelcard. *Transportation*, 35, pp. 329- 345.

Unsworth, Kerrie. (2015). *Environmental leadership*. Academy of management proceedings, Vol 1, ss 13791.

Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. Wiley, New York.
Wiley & Sons , Inc.

Zutshi, A. & Sohal, A. S., (2004). *Adoption and maintenance of environmental management systems – Critical success factors*. Management of Environmental Quality: An International Journal, Vol. 15 (4), ss 399 - 419.

Internet

Dagens Industri (2016) *Medvetna konsumenter pressar handlarna*

Tillgänglig: <https://www.di.se/nyheter/medvetna-konsumenter-pressar-handlarna/> [2019-04-12]

FN (2016) *Klimat*.

Tillgänglig: <https://fn.se/wp-content/uploads/2016/08/Faktablad-Klimat.pdf> [2019-04-05]

Företagarna (2016) *Olika typer av finansiering till företaget*

Tillgänglig: <https://www.foretagarna.se/innehallsbank/riks/2016/maj/olika-typer-av-finansiering-till-foretaget/> [2019-04-22]

Globalportalen (2019) *Klimat och miljö*.

Tillgänglig: <https://globalportalen.org/amnen/klimat-miljo> [2019-04-10]

Lunds Universitet (2019) *Starka forskningsmiljöer*

Tillgänglig: <https://www.lu.se/forskning/starka-forskningsmiljoer> [2019-05-22]

Naturvårdsverket (2017) *Miljöledning i staten*.

Tillgänglig: <http://www.naturvardsverket.se/978-91-620-6821-9> [2019-04-26]

Naturskyddsföreningen (2019) *Så stor miljöbov är flyget*

Tillgänglig: <https://www.naturskyddsforeningen.se/flyginfo> [2019-04-14]

SLU (2019) (<https://www.slu.se>)

1. *Miljö- och hållbarhetsarbete vid SLU*, Tillgänglig:

<https://www.slu.se/om-slu/fakta-visioner-varderingar/miljoarbete-vid-slu/> [2019-04-14]

2. *Miljömål, tjänsteresor*, Tillgänglig:

<https://internt.slu.se/stod-service/admin-stod/miljo/exempel-miljomal/> [2019-04-14]

3. *SLU tar ett steg in i framtiden, klimatneutrala*, Tillgänglig:

<https://student.slu.se/sw-nyheter/2017/11/slu-tar-ett-steg-in-i-framtiden/> [2019-05-14]

4. *Siffror och fakta om SLU*. Tillgänglig:

<https://www.slu.se/om-slu/fakta-visioner-varderingar/siffror-fakta/> [2019-04-03]

5. *Om forskning vid SLU*. Tillgänglig:

<https://www.slu.se/forskning/> [2019-04-01]

Universitets Kanslers Ämbetet (2017) *Hur finansieras högskolan?*

Tillgänglig: <https://www.uka.se/fakta-om-hogskolan/universitet-och-hogskolor/hur-ser-verksamheten-ut/hur-finansieras-hogskolan.html> [2019-04-10]

Uppsala Universitet (2019) *Europarätt – Juridiska fakulteten*

Tillgänglig: <https://www.jur.uu.se/forskning/forskningsamnen/europaratt> [2019-04-10]

Verksamt (2019) *Finansiera starten*

Tillgänglig: <https://www.verksamt.se/starta/finansiera-starten> [2019-04-12]

Icke publicerat material

Gaddefors, Johan. Universitetslektor och docent vid institutionen för ekonomi, Sveriges lantbruksuniversitet. Personlig mailkontakt, 2019-03-11.

Hansson, Helena. Professor inom nationalekonomi vid institutionen för ekonomi, Sveriges lantbruksuniversitet. Personlig intervju, 2019-03-11.

Holmgren, Karin. Rektor, Sveriges lantbruksuniversitet. Personlig intervju, 2019-04-26

Hägersten, Henrik. HR-chef & travel-manager, Sveriges lantbruksuniversitet. Personlig intervju, 2019-04-09

Roos, Annie. Doktorand och lärare vid institutionen för ekonomi, Sveriges lantbruksuniversitet. Skype-intervju, 2019-04-10

Sennmark, Johanna. Miljöchef, Sveriges lantbruksuniversitet. Gästföreläsning, 2019-02-11.

Sennmark, Johanna. Miljöchef, Sveriges lantbruksuniversitet. Personlig intervju, 2019-03-06.

Stopek, Olivia. Student och representant för klimatstudenterna, Sveriges lantbruksuniversitet. Personlig mailkontakt, 2019-03-13.

Stråle, Jonathan. Doktorand inom nationalekonomi vid institutionen för ekonomi, Sveriges lantbruksuniversitet. Personlig intervju, 2019-04-17

Offentliga dokument

Broström, A. (2012). *Forskningens uppgifter i samhället – en analysmodell*. Stockholm: Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (2012:477)

Naturvårdsverket (2018). *De svenska miljömålen - En introduktion*. Stockholm: Naturvårdsverket. (ISBN 978-91-620-8619-0)

Tidningsartiklar

Camedda, D., Mirman-Flores, A. & Ryan-Mangan, A. (2017). *Young researchers need help with academic networking*. University World News, 8 september.

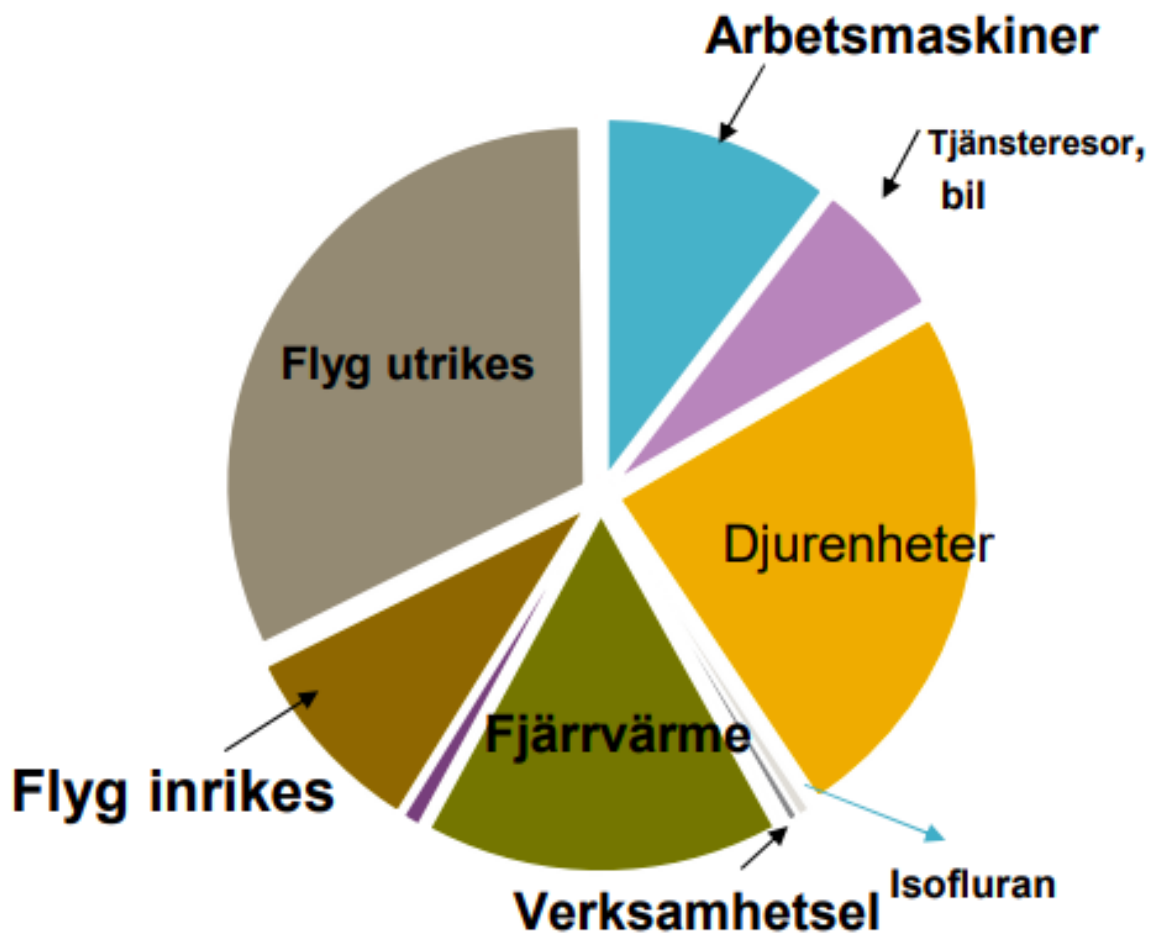
Acknowledgements

Vi vill ge ett stort tack till vår handledare Erik Melin för hans tillgänglighet och vägledning under studiens gång. Vi vill även rikta stort tack till de sju respondenter vid Sveriges Lantbruksuniversitet som bidragit med empirin till vår studie. Vi vill slutligen också tillägna ett tack till våra familjer för dess stöd och uppmuntran under vårens gång.

Bilagor

Bilaga 1

Totala utsläpp av CO2 eq (ton) 2015. (Vi tog del av denna under intervjun med Johanna Sennmark)



Bilaga 2

De intervjufrågor vi haft som grund för våra intervjuer med samtliga respondenter.

1. Berätta lite kort om dig och vad du arbetar med
2. Har du koll på ISO 14001 och SLUs miljöledningssystem/miljömål/visioner
3. Hur ser ditt resande ut i arbetet?
4. Läger du någon värdering i ditt resande? Isåfall hur?
5. Hur ser du på ditt val av transportmedel?
6. Vad motiverar dig till att ta tåg/inte tåg?
7. Påverkar kollegors åsikter ditt ställningstagande?
8. Vad anser du att ledningens del i denna fråga är?
9. Hur upplever du kommunikationen mellan ledning & medarbetare?
10. Är miljöenheten synlig?
11. Har det någon betydelse att universitetet har en hållbarhetsprofil?
12. Hur upplever du bokningssystemet Egencia?
13. Vilka utmaningar/möjligheter ser du med tåg vs flyg?
14. Vilka utmaningar/möjligheter finner du inom kommunikationen?
15. Vad tänker du kring IT-resor?
16. Hur ser du på en central finansiering av tågresor?
17. Hur upplever du universitetets resepolicy?
18. Existerar nudging på SLU?