



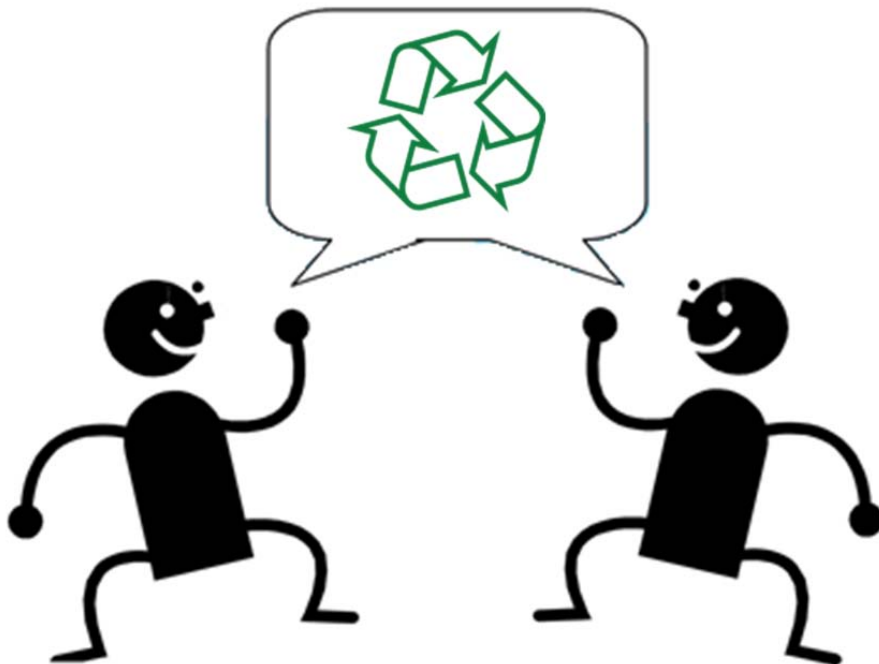
Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Faktorer som påverkar intern miljökommunikation

Factors that affect internal environmental communication

*Annika Järnström
Camilla Karlsson
Joakim Widén*



Självständigt arbete • 15 hp • Grundnivå
Ekonomi – kandidatprogram, Agronomprogrammet – ekonomi
Examensarbete nr 731 • ISSN 1401-4084
Uppsala 2012

Faktorer som påverkar intern miljökommunikation

Factors that affect internal environmental communication

*Annika Järnström
Camilla Karlsson
Joakim Widén*

Handledare: Cecilia Mark-Herbert, 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 C

Kurskod: EX0538

Program/utbildning: Ekonomi – kandidatprogram, Agronomprogrammet – ekonomi

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NL)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2012

Omslagsbild: Joakim Widén, egen bearbetning av Ragn-Sells återvinningspilar

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 731

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Intern kommunikation, miljökommunikation, miljöpolicy, organisationskultur



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förord

Vi avslutar vår ekonomiutbildning med att skriva en kandidatuppsats, och vill i förorden ge ett tack till Ragn-Sells som har gett oss möjligheten att skriva om detta intressanta ämne. Inom Ragn-Sells vill vi framförallt ge ett stort tack till Lars Tolgén, Hans Lindberg, Johan Mellbring och övriga intervjuade personer, se Bilaga 2. Vi vill tacka dem för den samarbetsvillighet och den kunskap som de gett oss. Vi vill även tacka dem för den uppriktighet som de visat.

Vi vill även ge ett stort tack till vår motiverande handledare, Cecilia Mark-Herbert. Tack för den inspiration som hon gett oss genom arbetet. Ett stort tack till bibliotekets personal som varit till stor hjälp när vi sökt litteratur om ämnet. Vi vill inte glömma att säga tack till våra familjer, släkt och vänner för rättstavning, stöd och skratt under resan gång. Även ett tack till Sveriges lantbruksuniversitet för denna studietid. TACK!

Uppsala 4 juni, 2012.



Annika Järnström



Camilla Karlsson



Joakim Widén

Abstract

Environmental issues are becoming increasingly topical and requirements on the organization come more from the market than from governmental regulations. When the stakeholders prioritize environmental performance, the need for communicating the businesses environmental work becomes more relevant. Strategies for how the organization wants to be perceived with regards to environmental activities increase in importance and documents such as the environmental policy have to be well communicated. Communicational complexity is in part divided by factors such as number of employees, needs for coordination, control and industry related risks. Without an effective internal environmental communication strategy, it becomes difficult to communicate the meaning of environmental issues inside the business, as well as to external stakeholders. This study aims to identify key factors that both academic literature and employees think affect internal environmental communication. Both groups identify similar factors.

The internal environmental communication is especially important for the case company Ragn-Sells, which is one of Sweden's leading recycling organizations. The company is strongly associated with environmentally critical services, and is therefore expected to have a carefully considered environmental profile. The optimum environmental profile is attained through well-communicated strategy documents such as the environmental policy, which in turn is ingrained into company culture. In order to understand the culture, the individual needs to embrace the message in the most satisfying way. The message has to be accessible and be considered relevant. What the employee considers valuable information is influenced by the culture. Information should also be spread through communication channels that can transmit a high level of information with clarity, thus reducing the risk of misinterpretation. By adapting the message to the reader, a high level of information can be transmitted and absorbed with minimal effort from both parties. The climate within the organization should be open and comfortable in order to encourage feedback. The channels of communication should also be able to deliver both verbal and non-verbal signals. The empirical study shows that non-verbal communication is of importance. The company's guidelines need to be strengthened with communicated actions and messages in the direction of its target profile.

Sammanfattning

Miljöfrågan blir allt mer aktuell och krav på företaget kommer idag i allt högre grad från marknaden än från statliga regleringar. När organisationens intressenter prioriterar miljöprestanda ökar behovet av att kommunicera ut verksamhetens miljöarbete. Strategier för hur företaget vill förknippas med miljö ökar i betydelse och dokument som miljöpolicyer måste vara väl kommunicerade. I stora organisationer växer behovet av samordning, detta leder till att informationsförmedling blir mer komplex då den ska nå fler individer. Utan fungerande intern miljökommunikation blir det svårare att förmedla betydelsen av miljöfrågor såväl inom organisationen, som till externa intressenterna. Arbetet syftar till att identifiera faktorer som akademisk litteratur och industriellt yrkesverksamma tycker påverkar intern miljökommunikation. De yrkesverksamma i företaget trycker på liknande faktorer som teorin.

Den interna miljökommunikationen blir speciellt viktig för fallföretaget Ragn-Sells som är ett av Sveriges ledande återvinningsföretag. De är starkt förknippade med miljöviktiga tjänster och förväntas därmed ha en stark miljöprofil. Den önskade miljöprofilen uppnås genom att strategidokument som miljöpolicyen är väl kommunicerade och är en del av kulturen. För att påverka kulturen måste individen ta till sig meddelandet på ett tillfredställande sätt. Meddelandet måste vara lättillgängligt och betraktas som relevant. Vad den anställde anser vara betydelsefull information influeras av kulturen. Information bör även spridas genom kommunikationskanaler som kan förmedla en rik informationsgrad så risken minskar för att meddelandets budskap misstolkas. Rik informationsgrad uppnås genom att anpassa meddelandet till läsaren. Klimatet bör även vara öppet och tryggt så att återkoppling uppmuntras. Verbala och icke-verbala signaler bör kunna skickas genom kommunikationskanalen som används för att sprida miljöinformation. Empirin påvisar att icke-verbal kommunikation är av stor betydelse. Ett företags riktlinjer behöver förstärkas med kommunicerade handlingar och meddelanden i samma riktning som dess verksamhetsmål.

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 PROBLEMBAKGRUND	2
1.2 SYFTE.....	3
1.3 AVGRÄNSNING.....	3
1.4 STRUKTUR	4
2 METOD	5
2.1 KVALITATIV METOD.....	5
2.2 LITTERATURGENOMGÅNG.....	5
2.3 FALLSTUDIE.....	5
2.4 INTERVJUER	6
2.5 ETISKA ASPEKTER OCH KVALITETSSÄKRING	6
3 LITTERATURGENOMGÅNG.....	8
3.1 MILJÖ.....	8
3.2 KULTUR	8
3.3 KOMMUNIKATION	9
3.4 INTRESSENTERNAS INFLYTANDE	10
4 TEORI.....	11
4.1 FISKES KOMMUNIKATIONSMODELL.....	11
4.2 INTERN KOMMUNIKATION	12
4.3 KOMMUNIKATIONSKANALER	13
4.4 VERBAL OCH ICKE-VERBAL KOMMUNIKATION.....	14
4.5 FORMELL OCH INFORMELL KOMMUNIKATION	15
4.6 ÖVERFLÖD AV INFORMATION.....	15
5 EMPIRI.....	16
5.1 BAKGRUNDSEMPIRI.....	16
5.1.1 Branschen & fallföretaget.....	16
5.1.2 Miljöprofil.....	17
5.2 PRIMÄR EMPIRI.....	18
5.2.1 Organisationsstruktur	18
5.2.2 Kommunikationskanaler	18
5.2.3 Miljökommunikation	19
6 ANALYS	21
6.1 FISKES KOMMUNIKATIONSMODELL.....	21
6.2 INTERN KOMMUNIKATION	22
6.3 KOMMUNIKATIONSKANALER	23
6.4 VERBAL OCH ICKE-VERBAL KOMMUNIKATION.....	24
6.5 FORMELL OCH INFORMELL KOMMUNIKATION	25
6.6 ÖVERFLÖD AV INFORMATION.....	25
7 DISKUSSION	26
7.1 MILJÖ.....	26
7.2 KULTUR	26
7.3 KOMMUNIKATION	27
7.4 INTRESSENTERNAS INFLYTANDE	27
8 SLUTSATSER.....	29
8.1 TEORETISKA FAKTORER	29
8.2 EMPIRISKA FAKTORER.....	30
8.3 FRAMTIDA FORSKNING.....	31

REFERENSLISTA	32
BILAGA 1 FRÅGEGUIDE VID INTERVJU	36
BILAGA 2 ORGANISATIONSSTRUKTUR I RAGN-SELLS UPPSALAKONTOR	37

1 Introduktion

I introduktionen beskrivs syftet med arbetet och en översiktlig bild av ämnet ges. Problemet definieras samt avgränsningar och struktur presenteras.

Under de senaste två decennierna har miljömedvetenheten hos företagens omgivning ökat i allt större grad (González-Benito *et al.*, 2011). Miljö är ett begrepp som har många dimensioner som berör allt från fysiska, estetiska, kulturella och biologiska värden för att nämna några (Ammenberg, 2004). Med miljö menas i detta arbete omgivningen kring människan och människans påverkan på den.

Människans avtryck på miljön är idag ett omdiskuterat och uppmärksammat ämne i media och det läggs stort fokus på företagens miljöpåverkan (Ammenberg, 2004). Marknaden är medveten om vad den negativa miljöpåverkan kan bidra till. Miljöfrågan flyttas allt mer från att myndigheter ställer krav genom regleringar, till att samhället och den enskilda individen ställer krav på företagen. Traditionellt påverkar kvalitet, pris och produkt kundens köpbeteende. Enligt Ammenberg (2004) kompletteras dessa med faktorer som kan hänvisas till miljöprestanda. En viktig del av företagens miljömässiga ansvar är så kallad CSR, *Corporate Social Responsibility* (www, European commission, 2012). Idag har miljöfrågan blivit en strategisk affärsfråga som är viktig för att behålla marknadsandelar gentemot konkurrenter.

”CSR är ett begrepp som innebär att företag integrerar social och miljömässig hänsyn i sin verksamhet och i samverkan med intressenter på frivillig basis”
(www, European commission, 2012).

Eftersom miljöarbetet är en faktor som ett företag bedöms utifrån är det viktigt att det kommuniceras ut till företagets intressenter, både externt och internt (Larsson, 2008). Den interna miljökommunikationen är speciellt viktig då det är de anställda som kommer i kontakt med företagets externa intressenter. Är inte företagets anställda insatta i processen och kunskap saknas om vad miljöåtgärderna ger företaget, kan miljöförbättringsarbeten i många fall aldrig genomföras fullt ut. Att kommunicera ett miljövärde och få det välförankrat inom organisationens kultur är därmed en viktig faktor för en effektiv verksamhet.

Att förmedla ett budskap inom olika organisatoriska nivåer innebär utmaningar (Falkheimer & Heide, 2007). Personer som kommunicerar har olika referenter vilket påverkar hur ett budskap tolkas. En fungerande miljökommunikation kräver en liknande tolkningsmall som påverkas av samhörigheten och kulturen inom organisationen. Om miljökommunikationen brister uppstår det en asymmetrisk fördelning av informationen. De anställda inom organisationen besitter olika mycket information och strävar därför inte mot gemensamma mål (Larsson, 2008). Det kan till exempel vara mellanchefer som förmedlar miljöinformation till ledningen som denna person tror ledningen vill ha, men som inte representerar verkligheten. Kommunikation är därför en central del av ett företags verksamhet, då den ligger till grund för förståelse och samordning.

1.1 Problembakgrund

I alla företag finns det ett behov av samordning då arbetsuppgifter och ansvarsområden fördelas mellan de anställda (Larsson, 2008). Om denna process inte finns uppstår förvirring som förklaras av att individerna i verksamheten har otydliga ansvarsområden eller inte arbetar mot gemensamma mål. I större företag blir behovet av samordning större och förmedlingen av information blir mer komplex. Värdegrunder och information går genom flera organisationsnivåer och ska nå ut till ett större antal individer. När kommunikation brister inom en organisation försvagas organisationens verksamhet, vilket får negativa effekter på bland annat lönsamheten (Larsson, 2008). Den interna kommunikationen är en förutsättning för att organisationens anställda ska vara väl insatta i vad deras arbetsuppgift är samt organisationens mål. En väl genomtänkt intern kommunikationsstrategi som är genomförd och kvalitetsuppföljd utgör därmed en förutsättning för framgång inom organisationer.

Organisationer påverkas i allt större grad till att anta en aktiv miljöprofilering, då organisationens intressenter ställer miljömässiga krav på dem (Ammenbergs, 2004). Intressentkraven på miljöinvesteringar varierar hos olika organisationer beroende på vilken bransch de är verksamma inom. För att uppnå en fungerande miljökommunikation och ett fungerande miljöarbete inom organisationen är det viktigt att arbetsprocesser som gynnar miljövärden kommuniceras ut och prioriteras. Utan starkt förankrade miljövärden inom organisationen kan inte företaget förmedla dessa på ett trovärdigt sätt externt till kunder och övriga intressenter (González-Benito *et al.*, 2011). Det är av stor betydelse för företagen att arbeta aktivt med intern miljökommunikation.

En av de största faktorerna som gör att organisationer misslyckas med sin miljökommunikation är bristen på dialog och feedback (Bark *et al.*, 1999). Relevans i det förmedlade budskapet, effektiva möten samt samordning är några andra viktiga faktorer som utelämnas när miljökommunikationen inom organisationen brister. Bark *et al.* (1999) pekar på chefens centrala roll till en hållbar miljökommunikation. Det behövs kommunikativa chefer för att skapa en grund inom verksamheten som kommunicerar relevant miljöinformation till organisationens anställda inom alla nivåer.

Ett budskap, exempelvis ett företags miljöpolicy kan tolkas olika beroende på hur väl det kommuniceras ut eller hur det formuleras fram (Fiske, 1990). De anställda kan veta vad företagets miljöpolicy är, men det är inte självklart att de anställda har förstått hur miljöpolicyen tillämpas i praktiken. För att en organisation ska uppnå en fungerande intern miljökommunikation behöver flera faktorer tas hänsyn till. En organisation kan bestå av flera olika organisationsnivåer, verksamheter samt en hel del anställda med egna erfarenheter och viljor. Detta skapar en utmaning för organisationen att samordna dem samt att kommunicera fram den tänkta miljövärdegrunden på ett tillfredställande sätt och göra den till en del av kulturen i företaget.

1.2 Syfte

Syftet med kandidatuppsatsen är att identifiera faktorer som påverkar intern miljökommunikation. Arbetet bygger på en syn där miljöarbete grundas i organisationens miljöpolicy, som ska vara kommunicerad inom dess verksamhet. Detta är viktigt för att alla verksamma inom organisationen ska arbeta mot gemensamma miljömål.

Arbetets syfte tydliggörs genom följande frågeställningar:

- Vilka faktorer utpekats i akademisk litteratur som förutsättningar för intern miljökommunikation?
- Vilka faktorer pekar industriellt yrkesverksamma på som avgörande för intern miljökommunikation?

1.3 Avgränsning

Arbetet besvarar frågeställningen om vilka faktorer som industriellt yrkesverksamma tycker påverkar intern miljökommunikation genom att göra en fallstudie på endast ett företag. Fokus ligger på fallföretagets interna miljökommunikation, som definieras utifrån miljöpolicy. Den empiriska studien har genomförts inom den del av fallföretagets verksamhet som finns i Uppsala. Intervjuerna har begränsats till åtta stycken och genomförts på fallföretagets utvalda kontor inom olika organisatoriska nivåer. Urvalet av intervjupersoner gjordes med hjälp av chefer på fallföretaget.

Studiens syfte är brett vilket gör att avgränsningen behöver vara tydliggörande. Samtliga faktorer som påverkar intern miljökommunikation kommer inte att behandlas i denna studie. Ledarskap påverkar intern miljökommunikation men arbetet avgränsas till att enbart utgå från mellanchefernas filterroll i kommunikationsprocessen och väljer därför att inte behandla övriga funktioner som berörs av begreppet. Den interna miljökommunikationens förhållande till organisationens ekonomi kommer inte att studeras. Organisationsstruktur avgränsas till att endast beröra organisationsstorlekens påverkan. I arbetet ges ingen hänsyn till vilka organisationsstrukturer som ger effektivast intern miljökommunikation, utan fallföretagets nuvarande form ligger i fokus. Arbetet skiljer inte på om organisationens verksamhet är produktions- eller tjänsteinriktad. Ytterligare avgränsning är att arbetet inte fokuserar på miljöpolicyens innehåll och struktur utan endast på hur den i dess nuvarande form påverkar miljökommunikationen. Med hänsyn till syftet kommer inte förbättringsförslag till fallföretaget att ges i arbetet.

Fiskes (1990) kommunikationsmodell ligger till grund för teoriavsnittet, då modellen fokuserar på betydelsen av meddelandet och inte den faktiska kommunikationsprocessen. Då Fiskes kommunikationsmodell inte behandlar processen breddas teorin med relevanta teorier som berör bland annat olika typer av kommunikationskanaler och flöden. Detta för att ge en fördjupad bild av kommunikation.

Arbetet har definierat viktiga begrepp vilket redogörs i detta stycke. Kommunikation kännetecknas av ett informationsutbyte mellan två eller flera parter. Med intern kommunikation menas den kommunikation som sker inom organisationen exempelvis mellan ledningen och anställda. Arbetets syfte behandlar intern miljökommunikation som genomsyras av fallföretagets miljöpolicy. Stor del av den teori som används utgår från kommunikationsmodeller som kan appliceras på kommunikation av miljöinformation.

Tillvägagångssättet för kommunikation är densamma oavsett vilken form av information som förmedlas. Arbetet definierar kultur som den omgivning och gemenskap som finns inom en organisation. Kulturen innehåller värdegrunder, erfarenheter och handlingsätt. Med gemensamma miljömål menas det hur de anställdas arbete bygger på miljöpolicy.

1.4 Struktur

Strukturen för arbetet visas på ett översiktligt och förenklat vis i Figur 1. Detta arbete inleds med en problematisering av det aktuella ämnet för att sedan mynna ut i syfte och avgränsning. Avsnittet följs av ett metodkapitel som därefter följs av en litteraturgenomgång av studieområdet.



Figur 1. Illustration av arbetets struktur och utförande.

Litteraturgenomgången efterföljs av ett teoriavsnitt som behandlar lämpliga teorier kopplade till syftet. Empirikapitlet behandlar bakgrundsempirin samt primärempirin. Bakgrundsempirin utgår från fallföretaget och den aktuella verklighetsbilden av branschen medan primärempirin bygger på intervjuerna som har genomförts. Teorin och empirin knyts sedan samman i analysavsnittet som följer. Analysavsnittet följs av ett diskussionsavsnitt och avslutningsvis presenteras de slutsatser som arbetet har kommit fram till.

2 Metod

I metodkapitlet redogörs arbetets tillvägagångssätt, vilket möjliggör andras genomförande av en liknande studie.

2.1 Kvalitativ metod

Kvalitativ metod används då den ger underlag till en djupgående analys (Nyberg, 2000). Detta är en användbar metod när arbetet använder sig av en fallstudie där syftet är att förklara eller förstå komplexa studieobjekt. Vid användning av denna metod ges ofta svar i form av fritt formulerade meningar. I detta arbete används den kvalitativa metoden eftersom syftet behöver ett underlag som bygger på intervjuer där frågorna ofta kräver förklarande svar. Resultatet av denna studie kan inte generaliseras på branschen som företaget verkar inom eller hela fallföretagets organisation eftersom det är avgränsat till endast en del av verksamheten, samt att studien är kvalitativ.

2.2 Litteraturgenomgång

Teorin som används i arbetet grundas på en litteraturgenomgång som fokuseras kring arbetets syfte. De databaser som används för att hitta artiklar och böcker är Google Scholar, Jstor och SLU-bibliotekets sökmotor Primo. Sökord som används är följande; intern kommunikation, miljökommunikation, miljöpolicy, organisationskultur, organisationsstorlek, samt miljösyn inom Sverige. Tidsramar som har getts till litteraturgenomgången har varierat beroende på vilken typ av information som söks. Grundfakta har fått ett större tidsintervall jämfört med aktuell vetenskaplig fakta som har fått en kortare tidsram. Det totala tidsintervallet utgår från år 1949 till 2012. Teorier från 1949 är grundläggande linjära kommunikationsmodeller som behandlas kort i litteraturgenomgången.

2.3 Fallstudie

En fallstudie ger en uppfattning om hur verkligheten är (Ejvegård, 1996). De slutsatser som görs i denna studie bygger på empiriskt underlag som blivit insamlat genom en fallstudie. Detta för att ge en bild av vad fallföretagets anställda tycker påverkar den interna miljökommunikationen.

Ragn-Sells är ett återvinningsföretag som har valts för att miljö är en del av organisationens kultur och ägarfamiljen har ett genuint intresse för miljöfrågor (pers. med., Tolgén, 2012, a). Företaget arbetar med att ständigt reducera sin miljöpåverkan, detta bland annat genom att återvinna stor andel material och genom att bedriva forskning inom samma område (www, Ragn-Sells, 2012, a). Ragn-Sells är verksamma inom en bransch med miljöviktiga tjänster och produkter, vilket gör att företaget förväntas ha en stark miljöprofil.

Organisationen har en stor hierarkisk organisationsstruktur och är medvetna om att det finns kommunikationsproblem kopplat till storleken (pers. med., Tolgén, 2012, a). Organisationen har delar av sin verksamhet i Uppsalaområdet vilket underlättar genomförandet av intervjuer och studiebesök då arbetet skrivs i närområdet.

2.4 Intervjuer

Genom intervjuer ges en möjlighet till att se hur de som intervjuas uppfattar sin situation (Kvale, 1997). De intervjuer som görs i detta arbete är halvstrukturerade, vilket betyder att de inte är som ett öppet samtal eller följer ett strikt frågeformulär, eftersom detta ger utrymme för kompletterande frågor. I Bilaga 1 hittas den intervjuguide som användes vid intervjuerna. Arbetets empiriska del bygger på intervjuer med anställda på Ragn-Sells Uppsalakontor som visas i Tabell 1. Detta främst för att syftet med arbetet kräver att empirin fångar in hur individer på olika organisatoriska nivåer uppfattar den interna miljökommunikationen. Viss komplettering av intervjumaterial har genomförts via e-post. Frågorna som hittas i Bilaga 1 bygger på arbetets syfte och teori. En tydlig struktur finns i intervjuguiden där frågorna får en logisk följd (Lantz, 1993).

Tabell 1. Intervjupersoner på Ragn-Sells

Namn	Titel	Antal år i Uppsala	Intervjuad	Verifikation
Hans Lindberg	Avdelningschef	9 månader	12-05-07	12-05-08
Ulla Enarv	Säljadministration	18 år	12-05-04	12-05-11
Carita Fagerholm	Säljadministration	16 år	12-05-04	12-05-11
Helene Johansson	Kundtjänst/ Säljare	4 år/ 1 månad	12-05-04	12-05-08
Johan Mellbring	Avdelnings- produktionschef	1 år	12-04-25	12-05-08
Alf Bodin	Sektionschef	15 år	12-05-04	12-05-11
Johan Säfström	Förman	14 år	12-05-04	12-05-11
Johan Villén	Chaufför	6 år	12-05-04	12-05-11

I Tabell 1 visas namnen på intervjupersonerna och deras titel, för mer information om deras organisatoriska nivåer se Bilaga 2 där organisationsstrukturen på Ragn-Sells Uppsalakontor illustreras. Totalt genomfördes åtta intervjuer och datum för utförandet av dessa hittas i Tabell 1. De spridda datumen beror på att alla intervjupersoner inte fanns tillgängliga under samma dag.

2.5 Etiska aspekter och kvalitetssäkring

Att Ragn-Sells medverkar i valet av intervjupersoner lämnar utrymme till att de som väljs ut är väl insatta i företagets interna miljökommunikation, vilket kan färga svarematerialet. Detta eftersom företaget kan välja ut specifika individer som inte representerar verkligheten fullt ut. Valet av anställda som intervjuats gjordes framförallt med avseende på organisatorisk nivå men även på kön och anställningstid, se Tabell 1. Anledningen till varför könsfördelningen är ojämn beror på att det är en större andel män än kvinnor på kontoret. Totalt genomfördes åtta intervjuer med en spridning på de valda kriterierna. Detta för att få en bredare och mer heltäckande bild av vad som uppfattas påverka den interna miljökommunikationen på företagets Uppsalakontor.

Medvetenhet och hänsyn har tagits i arbetet till att empirin omarbetats och att vissa irrelevant delar har tagits bort. Alla intervjuade gavs möjlighet till att verifiera sin del av det insamlade materialet. De fick även i början av intervjun veta vad syftet var med arbetet och hur deras svar skulle användas. De intervjuade har inte kunnat erbjudas anonymitet då intervjuerna genomfördes på deras arbetsplats, fallföretagets mellanchefer valde ut intervjupersoner samt att stickprovet var litet. Utförandet av intervjuerna kan vara bristfälligt då de som utförde intervjuerna inte har några erfarenheter av intervjuteknik (Häger, 2007). Detta kan omedvetet

leda till att styrande frågor ställdes eller att vissa svar uppmuntrades. Intervjuareffekten påverkar kvaliteten ytterligare då de intervjuade kan vinkla sina svar mot vad de tror att intervjuaren vill höra (Häger, 2007). Intervjuerna genomförs fysiskt på en arbetsplats vilket kan färga svaren som ges då anställda tenderar att inte prata lika öppet om organisationen på arbetsplatsen som utanför (Morrison & Milliken, 2000). Empirin blir inte representativ och generaliserbar för hela företaget eftersom enbart en liten del intervjuats, samt att personerna inte är slumpmässigt utvalda. För en komplett bild av verkligheten bör hänsyn tas till antalet avgränsningar som arbetet besitter, då det finns flera faktorer som har en betydande roll för den interna miljökommunikationen som inte har behandlats i denna studie.

3 Litteraturgenomgång

I litteraturgenomgången ges en översikt av aktuell forskning och teorier inom studieområdet. Detta för att ge en djupare förståelse för utvalda teorier i efterföljande kapitel samt ge en övergripande bild av faktorer som påverkar intern miljökommunikation. Litteraturgenomgången innehåller avsnitt som berör miljö, kultur, kommunikation samt intressenternas inflytande.

3.1 Miljö

Miljöförhållanden som anses påverka människans hälsa har alltid haft starkt fokus i de flesta länder världen om. I bland annat USA har flertaliga forskningsprojekt genomförts (Balmes *et al.*, 2006). Hälsotillstånd som är prioriterade i forskningen är luftvägssjukdomar, fosterskador, cancer och neurologiska störningar (Litt *et al.*, 2004). Sverige arbetar med sin miljöpåverkan genom 16 miljö kvalitetsmål som ska vara uppfyllda inom en given tidsram (www, Miljömål, 2012, a). Det övergripande målet inom Sveriges miljöarbete är generationsmålet och innefattar alla 16 miljö kvalitetsmål och visas i sin helhet genom följande citat:

”Det övergripande målet för miljöpolitiken är att till nästa generation lämna över ett samhälle där de stora miljöproblemen är lösta, utan att orsaka ökade miljö- och hälsoproblem utanför Sveriges gränser”

(www, Miljömål, 2012, b)

Generationsmålet påvisar den samhällsomställning som bör genomföras för att miljö kvalitetsmålen ska kunna uppfyllas (www, Miljömål, 2012, b). Generationsmålet fungerar vägledande för miljöarbete inom alla samhällsnivåer i Sverige. Balmes *et al.* (2006) visar genom sin artikel att länder behöver kontrollera ekonomiska och institutionella beteenden, snarare än enskilda åtgärder. Detta för att motverka förgiftade miljöer och liknande som kan skada människans hälsa. Det behövs ett samarbete över landsgränser, men även inom det enskilda landet.

3.2 Kultur

Att ha en förståelse för förhållandet mellan kultur och struktur inom organisationen ökar möjligheterna till att skapa ett gynnsamt förhållande för individer i organisationen (Bate *et al.*, 2000). Det är viktigt att individer inom organisationen besitter den kunskap, ambition och bedömning som företaget vill uppnå. Bate *et al.* (2000) menar att en organisationskultur ständigt konstrueras och rekonstrueras över tidens gång genom interaktioner och åtgärder som sker i vardagen. Organisationens kultur är i ständig rörelse och tenderar att vara svårkontrollerad av central styrning. En stark kultur inom organisationer skapar en gemenskap och trygghet för de anställda, vilket leder till att intern miljökommunikationen gynnas (Bate *et al.*, 2000). Feltolkningar av budskapet minimeras vid en starkt etablerad organisationskultur då individers referensramar överensstämmer i högre grad.

3.3 Kommunikation

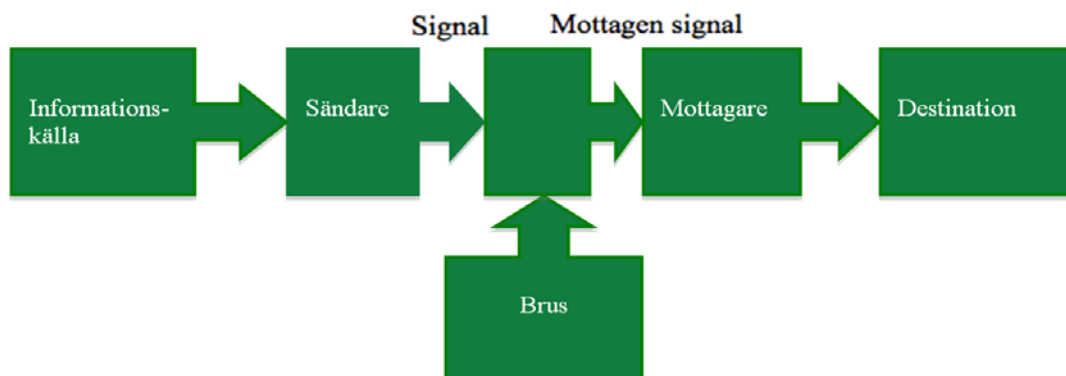
Intern kommunikation kan hjälpa till att skapa förtroende inom verksamheten. Det ger även positiva externa effekter då ökad tillförlitlighet mellan organisationer reducerar bland annat transaktionskostnader (Becerra *et al.*, 2003). Vilken tillförlitlighet den anställde har beror dels på vilken position individen har inom organisationen, personliga preferenser samt möjlighet till påverkan. Hinds och Kiesler (1995) visar på att många kommunikationsvägar ger en plattare organisationsstruktur och kommunikationsflöden decentraliseras.

Under tidens gång har det utvecklats många olika kommunikationsmodeller. De har alla gemensamt att de utgår från att det finns sändare och mottagare i modellerna. Däremot skiljer sig informationstillvägagångssättet då modellerna innehåller olika beståndsdelar beroende på hur utvecklade de är (Larsson, 2008). Den mest basala kommunikationsmodellen är en enkelriktad modell som visas i Figur 3.



Figur 3. Linjär kommunikationsmodell (Inspirerad av Windahl *et al.*, 1992, 71).

Basmodellen som visas i Figur 3 är välanvänd och utgör en central roll inom kommunikationsteorin (Larsson, 2008). Genom att förstå kommunikationsprocessens olika delar ökar förståelsen för eventuella brister. Shannon och Weavers (1949) utveckling av basmodellen, som visas i Figur 4, innefattar även faktorn brus, vilket gör att modellen lättare kan anpassas till verkligheten än vad den ursprungliga modellen kan. Brus är något som finns överallt i samhället som förvränger det tänkta meddelandet på väg till mottagaren.



Figur 4. En utveckling av den linjära kommunikationsmodellen (Tolkning av Shannon & Weaver (1949) av Fiske, 1990, 18).

Steg ett i den utvecklade basmodellen är informationskällan, vilket kan ses som beslutsfattaren över ett antal meddelanden som kan tänkas sändas. Det är sedan sändarens roll att omvandla det tänkta budskapet till en signal som skickas via en vald kommunikationskanal till mottagaren (Shannon & Weaver, 1949). Brus förvränger eller begränsar budskapet som kommuniceras vilket gör att det blir ett hinder för den information som sänds vid en given situation och tidpunkt.

Kritik mot utvecklingen av basmodellen är att det inte ges något utrymme för tolkning av informationen, bara avkodning (Larsson, 2008). Problem kan uppstå då sändaren och mottagaren inte har någon form av relation till varandra då tolkningsramarna skiljer sig.

3.4 Intressenternas inflytande

De grupper och individer i samhället som har någon form av intresse för organisationen benämns som dess intressenter (Skärvad & Olsson, 2006). Det kan vara offentliga myndigheter, konsumenter, leverantörer, finansiella enheter, anställda, aktieägare, konkurrenter samt sociala grupper. En intressent stannar kvar i intressentmodellen så länge organisationens verksamhet genererar större belöningar till intressenten än vad intressenten bidrar med till verksamheten. Utav denna tolkning av modellen kan det utläsas att organisationen kommer att fortleva så länge de kan generera belöningar som motiverar intressenterna att fortsätta bidra till organisationens verksamhet (Skärvad & Olsson, 2006). En organisation kan ha flertalet intressenter vars åsikter om vad som ska prioriteras inom verksamheten skiljer sig beroende på vad intressenten har för intresse av organisationen. Detta gör att organisationsledningen behöver prioritera och göra relevanta avvägningar av intressenternas krav. Organisationsledningen behöver upprätta någon form av balans mellan intressentkraven utan att äventyra företagets överlevnad.

González-Benito *et al.* (2011) poängterar vikten av intressenternas inflytande när det gäller miljömässiga investeringar hos organisationer. Under de senaste två decennierna har företagets miljöpositionering uppmärksammas allt mer av företagets intressenter vilket har lett till en ökad miljösattnings av företagen. Det kan vara allt från miljöinvesteringar i miljöledningssystem till att minimiera produktens eller tjänstens miljöpåverkan i en livscykelanalys. I och med organisationens beroende av intressenter kommer organisationen att tillmötesgå flertalet av intressenternas miljökrav, vilket gör intressenterna till viktiga förespråkare för ett ökat miljöengagemang hos stora som små organisationer.

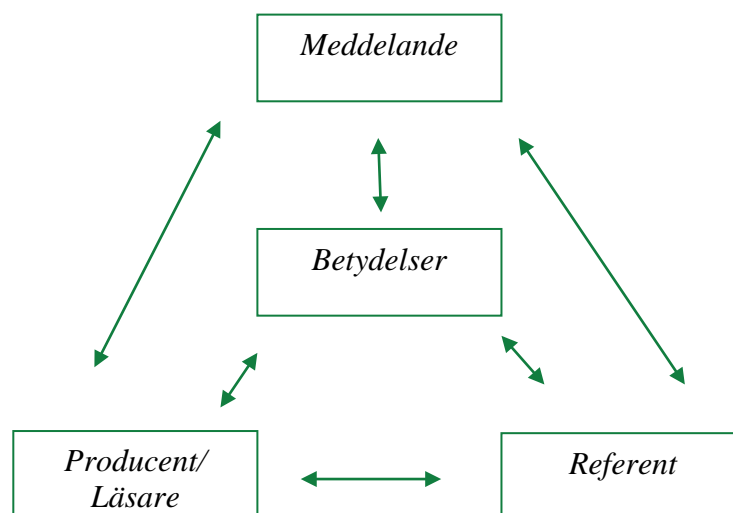
4 Teori

Kapitlet inleds med Fiskes kommunikationsmodell för att sedan ytterligare behandla teorier som påverkar intern miljökommunikation. Efterföljande underavsnitt utvecklar kommunikationsbegreppet och dess kanaler.

4.1 Fiskes kommunikationsmodell

Grundläggande för linjära kommunikationsmodeller är antagandet att *meddelandet* kommuniceras från person A till B (Fiske, 1990). Fokus ligger på själva kommunikationsprocessen och begreppen kanal, sändare, mottagare, brus samt feedback får en central roll inom de linjära modellerna. Fiske (1990) har genom sin kommunikationsmodell flyttat fokus från kommunikationsprocessen till skapandet av *betydelsen* i kommunikationen. *Producentens* roll i kommunikationsprocessen blir mindre viktig då fokus har flyttat från hur *meddelandet* sänds till hur det tolkas. Fiskes kommunikationsmodell har sitt ursprung från sociologin samt utgår från semiotiken i stor utsträckning. Begreppet semiotik förklaras i efterföljande stycke.

Fiske (1990) menar att en dialog bygger på ord och symboler och detta skapar en *betydelse* för kommunikationen. Alla individer har olika *referenter* och därmed tolkas ett *meddelande* på olika sätt beroende på hur *läsaren* har uppfattat det. Modellen som visas av Figur 5, ligger till grund för begreppet semiotik, det vill säga läran om tecken och betydelser (Fiske, 1990). Semiotiken bygger på den sociala samverkan som finns inom ett samhälle eller organisation. Den utmärks av att individen är medlem i en organisation som har en gemensam kultur. Med medlem menas den samhörighet som finns mellan de individer som verkar inom en organisation. *Läsaren* får även en viktigare roll i denna modell, vilket kan förbises i andra kommunikationsmodeller. Problem kan uppstå med modell om den gemensamma kulturen inte finns inom organisationen.



Figur 5. Fiskes kommunikationsmodell (Fiske, 1990, 14).

Fiskes (1990) kommunikationsmodell som visas i Figur 5 består av fyra olika begrepp; *meddelande*, *producent/läsare*, *referent* samt *betydelse* (Fiske, 1990). *Meddelandet* är budskapet som kommuniceras ut. *Producent/Läsare* är sändaren och mottagaren av budskapet. Det tredje begreppet är *referent*, vilket uttrycker den erfarenhet och de referenser som en individ besitter. *Betydelse* är tolkningen av budskapet och har en central roll i modellen då den påverkar och påverkas av de övriga begreppen. *Meddelandet* behöver inte utgå från ett ord, utan kan bestå av exempelvis brev, samtal eller möten för att förmedla budskapet. Begreppet *referent* varierar från individ till individ och har en stark förankring i organisationens kultur. Kulturen individen befinner sig i har stort inflytande på individens tankar och tolkningar av olika *meddelanden*. *Betydelsen* i Fiskes kommunikationsmodell knyter samman de övriga tre begreppen till en tolkning av *meddelandet* med hänsyn tagen till bland annat verbala, icke-verbala signaler, tidigare *referenter* samt tillhörigheten till organisationen. Det är till stor del dessa faktorer som skapar semiotiken i Fiskes (1990) kommunikationsmodell.

Fiskes (1990) kommunikationsmodell har valts att användas i den här studien av miljökommunikation. Detta för att teorin trycker på vikten av *betydelsen* av det kommunicerade *meddelandet*, istället för hur processen är utformad. *Betydelsen* av *meddelandet* kan tolkas olika beroende på bland annat semiotiken som är starkt förankrad i Fiskes (1990) kommunikationsmodell. *Betydelsen* inom miljökommunikation lägger sin grund till miljöpolicy. Inom miljökommunikationen är det viktigt att det är miljöpolicy som ledningen fastställt som ligger till grund när miljövärden kommuniceras ut inom organisationer. Detta för att policyer fungerar som riktlinjer inom organisationer (Ammenberg, 2004). Det gäller att vara tydlig när ett budskap kommuniceras ut, då det kan tolkas på flera olika sätt. Genom att minimera *meddelandets* tolkningsgrad kommer kommunikationsprocessen att underlättas (Jacobsen och Thorsvik, 1998).

4.2 Intern kommunikation

Kommunikation kan ske genom envägskommunikation såsom brev, hemsida samt personaltidning. Det kan även vara en tvåvägskommunikation, där det uppstår en dialog vid exempelvis enskilda möten, e-post samt sociala medier. Den tredje formen av kommunikation berör fler än två parter och benämns multipartskommunikation, exempel på detta är avdelningsmöten. Den externa kommunikationen hos en organisation kan ses som ett samspel mellan utomstående intressenter (Scholes, 1997). Den interna kommunikationen är till för organisationens interna intressenter, såsom olika avdelningar och befattningar inom verksamheten och skapar en dialog dem emellan. Organisationer med en bristande intern kommunikation kan uppleva svårigheter med exempelvis lönsamhet (Larsson, 2008). Intern kommunikation kan ses som intern marknadsföring då den ger motiverad personal och effektiv samordning, vilket bidrar till att alla inom organisationen arbetar mot gemensamma mål (Strid, 1999). Det är därför viktigt för organisationen att investera i intern kommunikation. Nöjd och motiverad personal gör att organisationen lättare når en hög servicenivå. Goodwill om organisationen som arbetsplats sprids och personalen som är organisationens ansikte utåt förmedlar företagets visioner och mål (Ahmed & Rafiq, 2000).

Kommunikationen inom organisationen sprider den kulturella kontexten och förser de anställda inom organisationen med den information som krävs för deras yrkesutövande. Larsson (2008) har delat in den interna kommunikationen i fyra funktioner. Dessa är att; koordinera aktiviteter, förse ledningen med information, socialisera in anställda i organisationskulturen och till sist sprida uppgifter, mål samt verksamhetsregler. Inom den

interna kommunikationen finns det olika riktningströmmar på kommunikationsflödena. Strömmarna är; uppåtriktade, nedåtriktade samt horisontella (Larsson, 2008). Den nedåtriktade kommunikationen kommer uppifrån hierarkin och ner. Denna typ av kommunikation är svårare att använda i större organisationer, eftersom vägen till medarbetaren förlängs med fler led i form av mellanchefer. Organisationen ställer vissa krav på kommunikationen, exempelvis feedback som är uppåtriktad kommunikation. När individer på samma hierarkiska nivå kommunicerar med varandra uppstår den horisontella kommunikationsströmmen. Det bör förekomma en balans mellan dessa tre typer av kommunikation, dock varierar den optimala punkten beroende på företag. Vilka typer av riktningar som används påverkar tolkningsgraden på *meddelandet* i den interna miljökommunikationen.

När avståndet ökar mellan *producent* och *läsare* förmedlas en mindre andel information. Möjlighet till komplettering av ytterligare information, återkoppling samt att information sprids genom fel kanaler är faktorer som får en negativ påverkan på den interna miljökommunikationen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det kan vara brister hos de olika avdelningarna inom organisationen som gör att budskapet inte når fram på ett tillfredställande sätt. Att ha tillgång till mer information än övriga individer i sin omgivning kan ses som en maktfaktor. Individer kan ha personliga intressen av att omarbeta informationen till sin egen fördel innan den sprids vidare genom verksamheten. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) är detta handlingsätt inte ovanligt. Organisationer arbetar kontinuerligt med att motverka detta problem genom att stärka kulturen inom verksamheten. Detta kan göras med bland annat ett öppnare klimat på arbetsplatsen. Robson och Tourish (2003) menar att ett öppet dialogklimat leder till effektiv intern miljökommunikation. Viljan ökar då bland de anställda att ge feedback med förslag som är nödvändiga för att kunna effektivisera verksamheten. Medarbetaren är ofta den som har mest insikt om hur det vardagliga arbetet med dennes arbetsuppgift fungerar, och därmed även hur den skulle kunna förbättras. Det kan vara problematiskt att uppnå det klimat av förtroende som behövs för att de anställda ska känna sig trygga nog att kritisera verksamheten (Falkheimer & Heide, 2007).

4.3 Kommunikationskanaler

Kommunikationskanaler är de vägar som information kommuniceras genom till exempel via e-post, personalmöte eller direktsamtal (Larsson, 2008). Kommunikationskanaler som den anställde själv behöver söka upp är inte den optimala kanalen att välja vid spridning av viktig information till de anställda, som exempelvis miljöpolicy (Balle, 2008). Det kan bland annat vara personaltidningar, intranät eller stora personalmöten vilket är typiska nedåtriktade kanaler. Dessa kanaler skapar dock gemensamma *referenter* i organisationen och bidrar till företagskulturen.

Inom kommunikation finns det många olika kanaler att utgå från när budskapet ska kommuniceras; allt från intranät, internet, informella dialoger, personaltidningar till möten och föreläsningar. Möten är den vanligast förekommande kommunikationskanalen inom organisationer (Spinks & Wells, 1995). Många kommunikationskanaler som till exempel personaltidningar, nyhetsbrev, e-post och intranät fångas upp av mediekommunikation (Falkheimer & Heide, 2007). För ledningen kan denna typ av kommunikation ge förbättrad kontroll av *meddelandet* då det inte förlitar sig på mellanchefernas kommunikation utan kan skickas direkt till medarbetaren. Mediekommunikation antas vara ett bra komplement till nedåtriktad kommunikation (Falkheimer & Heide, 2007). Problematiken med mediekommunikation är att kanaler såsom e-post kan bidra till överflödigt information.

Personal måste lägga tid på att hantera all information genom att sortera, läsa och slänga. Denna process tar tid från personalens ursprungliga arbetsuppgift. Det är genom horisontella kanaler, såsom utvecklingssamtal, som ger störst chans till att påverka individerna inom organisationen (Balle, 2008). Utgångspunkten är från organisationens mellanchefer och stort fokus ligger på den personliga dialogen mellan parter. Mellanchefer utgör nyckeln i kommunikationskanaler och har som ansvar att se till att kommunikationen fungerar och får verkan. Ett vanligt problem i organisationer är dock att mellanchefer inte upplever sig att få information om vilken kommunikation de har ansvar för att sprida vidare (Falkheimer & Heide, 2007).

Den traditionella synen på intern kommunikation är att den kommuniceras från ledningen och nedåt i organisationen (Bark *et al.*, 1999). Ett problem i stora organisationer är att information förlorar relevans när den måste passera genom flera organisationsnivåer. För att bibehålla relevans i informationen från ledningen fungerar organisationens mellanchefer som filter och informationsspridare till resterande medarbetare. Beslutsfattandet blir allt mer decentraliserat ju större organisationen är. Beroende på vilka kommunikationskanaler som används påverkas tolkningsgraden av *meddelandet* och därmed även den interna miljökommunikationen.

4.4 Verbal och icke-verbal kommunikation

Effektiv intern miljökommunikation uppnås genom att information prioriteras och därefter ges en lämplig kommunikationskanal. En medvetenhet behövs om att viktig och komplex information förmedlas och tolkas mer effektivt genom en kommunikationskanal som har en rik informationsgrad. Verbal kommunikation innebär att ett *meddelande* framförs på ett sätt som kräver text, exempelvis e-post (Larsson, 2008). Den verbala kommunikationen kan vara svår att använda då individer kan tolka ett *meddelande* på olika sätt beroende på tidigare *referenter*. Verbal kommunikation kan sakna djup och missa flera viktiga detaljer.

Icke-verbal kommunikation är den information som ges genom exempelvis ögonkontakt, kroppsspråk och handling (Larsson, 2008). Den icke-verbala kommunikationen tolkas fritt från individ till individ. Information kommuniceras icke-verbalt genom klädval, tonläge samt attityd och påverkar hur *läsaren* tolkar *meddelandet* från *producenten*. Den icke-verbala informationen ses som mer effektiv då ett *meddelande* ska förmedlas, men tar längre tid då *producenten* måste avsätta tid för att träffa *läsaren* (Larsson, 2008). I Figur 6 visas det genom vilken informationskanal som individer lättast tar till sig information.



Figur 6. Kanalers förmåga att leverera information (Daft & Lengel, 1986, 561).

Kommunikationskanalen brev ger nästan bara verbal kommunikation. Detta innebär att all information som förmedlas genom exempelvis kroppsspråk går förlorad. Att brevet dessutom tar tid innan det når *läsaren* samt att *läsarens* svar och återkoppling tar tid gör att informationsgraden är mindre rik. För att en kommunikationskanal ska uppnå rik informationsgrad bör det vara möjligt att överföra verbala och icke-verbala signaler. Det ska även vara möjligt för *producenten* att anpassa sitt *meddelande* efter *läsaren* samt möjligt för

läsaren att ge effektiv återkoppling på informationen (Daft & Lengel, 1986).

Kommunikationskanaler som förmedlar mindre rik informationsgrad kan ses som ett komplement till de direkta och personligt riktade kanalerna som ger rik informationsgrad (Strid, 1990). Den interna miljökommunikationen påverkas positivt genom en medvetenhet om att icke-verbal kommunikation såsom handlingar också påverkar *meddelandet* och tolkningen av det.

4.5 Formell och informell kommunikation

Information sprids kontinuerligt inom organisationen och en del av information kan inte företaget kontrollera. Informationen sprids istället ryktesvägen och *meddelandet* blir lätt förvrängt. Om den interna kommunikationen ska bli effektiv är det av stor vikt att vara medveten om att det finns två typer; formell och informell kommunikation (Larsson, 2008). Den formella kommunikationen är den kommunikation som sker på förutbestämda tider och platser. Exempel på detta kan vara möten eller nedskrivna information. Brister den formella informationsförmedlingen minskar kommunikationsflödet med relevant information till de verksamma inom organisationen.

Informell kommunikation är den information som sker på obestämd plats och tid (Larsson, 2008). Exempel på informell kommunikation är det informationsutbyte som sker på raster och genom sociala medier (Fiske, 1990). Positiv informell kommunikation gynnar den interna kulturen vilket i sin tur påverkar miljökommunikationen. Problemet med informell kommunikation är att det kan uppstå ryktesspridning och informationen som sprids bland de anställda blir därmed inte korrekt. Denna inkorrekta information går att undvika till stor del om ledningen ser till att kommunicera relevant information formellt till sina anställda. Både formell och informell kommunikation är viktig för organisationen när den interna miljökommunikationen ska befästas på ett trovärdigt sätt.

4.6 Överflöd av information

Med samhällets utveckling har antalet kommunikationskanaler ökat, vilket har bidragit till ett ökat informationsöverflöd (Bark *et al.*, 1999). Det är viktigt att vara medveten om denna problematik då den påverkar intern miljökommunikation. Vad som menas med informationsöverflöd avgörs av varje *läsare* av *meddelandet*. Det är bara denna individ som kan avgöra vad som är relevant av all den information som finns tillgänglig. Informationsöverflöd leder till att individer väljer ut olika delar av *meddelanden* från olika kommunikationskanaler och skapar sedan sin egen verklighet utifrån dessa. En viktig slutsats i forskningen om informationsöverflöd är att mängden information som har någon effekt är konstant över tiden (Bark *et al.*, 1999). Det krävs fokusering på de viktiga budskapen och den betydande kommunikationen inom en organisation för att minska risken för informationsöverflöd och där igenom uppnå effektivitet. Företagskulturen har inflytande på vad som uppfattas som överflödig information.

Miller (1969) har identifierat reaktionssätt hos individer i organisationer som ges mer information än vad de kan hantera. Reaktionssätten kan sammanfattas med att väsentlig information sällas bort och i värsta fall undviker den anställde att utföra sin arbetsuppgift. Utifrån dessa reaktionssätt menar Jacobsen och Thorsvik (1998) att organisationer behöver värdera sitt kommunikationsbehov för att motverka att individer inom verksamheten upplever ett informationsöverflöd. Vilket belyser vikten av system för att strukturera informationen på ett betryggande sätt inom organisationen då det sällan råder brist på information.

5 Empiri

I empirikapitlet redovisas bakgrundsempirin och primärempirin. En grundlig presentation av fallföretaget Ragn-Sells görs i bakgrundsempirin. Primärempirin sammanfattar vad intervjupersonerna på Ragn-Sells Uppsalakontor uppfattar påverkar den interna miljökommunikationen.

5.1 Bakgrundsempiri

I bakgrundsempirin kommer fallföretaget att presenteras. Avsnittet inleds med en kort sammanfattning av återvinningsbranschen för att sedan mer detaljerat beskriva fallföretaget och dess organisationsstruktur. Fallföretagets miljöprofil avslutar bakgrundsempirin.

5.1.1 Branschen & fallföretaget

Idag finns ett lagstiftat producentansvar i Sverige för produkter som bland annat bilar, däck, förpackningar och elektroniska produkter (www, Naturvårdsverket, 2012). Producentansvaret är till för att lättare uppnå de nationella miljömålen. Producenterna ansvarar för att förbrukade produkter samlas in och omhändetas. Lagstiftningen är ett styrmedel som ska stimulera producenter att tillverka resurssnåla och återvinningsbara produkter. Återvinningen har efter denna lagstiftning ökat markant och år 2011 omsatte återvinnings- och avfallshanteringsanläggningar i Sverige runt 140 miljarder kronor (www, Statistiska centralbyrån, 2012). Stora aktörer inom branschen är bland andra SITA, Reno Norden, IL Recycling och Ragn-Sells.

Ragn-Sells är ett av Sveriges ledande återvinningsföretag som arbetar med material från främst företagskunder som bland andra Arlanda flygplats och Kalmars kommun. Företaget är centrerat i Sverige men finns även i Lettland, Estland, Norge, Polen och Danmark (www, Ragn-Sells, 2012, b). Ragn-Sells verksamhet är huvudsakligen hämtning och återvinning av material, vilket gör att de är Sveriges näst största transportföretag efter posten (pers. med., Jansson, 2012). Ragnar Sellbergs stiftelse för forskning och utveckling och ett miljökonsultföretag som inriktar sig på energi- och arbetsmiljöfrågor är ytterligare delar av koncernen (www, Ragn-Sells, 2012, b). Ragn-Sells är ett företag med stark miljöprofil. De introducerar bland annat deras miljötänk på den polska marknaden och jobbar mot en minskning av företagets koldioxidutsläpp. En del i arbetet är exempelvis att ersätta interna resor med videosamtal. Ett av Ragn-Sells väl kommunicerade ledord är framåtanda.

*”Vi har framåtanda. Många pratar om miljö- och klimatproblem.
Vi gör något åt dem”*

(www, Ragn-Sells, 2012, c)

Ragn-Sells organisationsstruktur skulle kunna liknas med en matrisorganisation (pers. med., Lindberg, 2012). Under de nio månader som Lindström har suttit som Uppsalakontorets avdelningschef har organisationen ändrat sin struktur två gånger, vilket han menar är vanligt inom stora organisationer. Den utvalda del av Ragn-Sells som arbetets empiri kommer grunda sig på har idag 25 arbetande tjänstemän och 60 chaufförer. I Bilaga 2 visas vilka personer som intervjuats och hur organisationsstrukturen förenklat ser ut. Intervjupersonerna finns nämnda

med namn under den organisatoriska nivå de arbetar på. I Tabell 2 redovisas de tre grupper som empirin valt att dela upp de intervjuade personerna i.

Tabell 2. Gruppering av intervjupersoner

Gruppering	Namn
Tjänstemän	Ulla Enarv, Carita Fagerholm, Helene Johansson
Mellanchefer	Hans Lindberg, Johan Mellbring, Alf Bodin
Chaufförer	Johan Säfström, Johan Villén

Grupperingen i Tabell 2 har gjorts för att underlätta sammanställningen av primärempirin. Grupperingen har gjorts genom att de med liknande arbetsuppgifter samlats under passande grupp. Detta för att få en tydligare bild av hur de intervjuades roller ser ut, vidare översikt av organisationsstrukturen hittas i Bilaga 2.

5.1.2 Miljöprofil

Ragn-Sells miljöpolicy är central i detta arbete då det definierar miljökommunikation. Miljövärden som blir kommunicerade ska utgå från policyn som fungerar som riktlinje. Lars Tolgén (pers. med., 2012, a) menar att miljövärden är en del av kulturen på företaget. Ragn-Sells miljöpolicy är:

”Ragn-Sells bidrar till hållbar utveckling genom kunskap och engagemang hos anställda som förmedlas till våra kunder. Ragn-Sells utvecklar tjänster som möter kundens behov och uppfyller gällande lagstiftning samt, genom kontinuerliga förbättringar, leder avfall och restprodukter på ett riktigt sätt, genom hela kretsloppet och minskar vår egen miljöbelastning”

(www, Ragn-Sells, 2012, d)

Ragn-Sells akademi utvecklar personalens kompetens, bland annat genom ledarskapsprogram. Där kan mellanchefer förbättra sin kommunikation, som är en viktig del av ledarskap vid till exempel utvecklingssamtal eller samordning. Idag kommuniceras mycket miljönyheter och information om företaget genom intranätet. Lars Tolgén (pers. med., 2012, a) menar att det finns en övertro på företagets intranät.

Ragn-Sells försöker påverka nya lagar som berör dem och även marknaden runt omkring så att de möjligheter som finns inom återvinning blir belysta. Företaget undviker till viss grad material som det inte finns någon marknad för, men försöker också bilda nya marknader (pers. med., Tolgén, 2012, b). Eftersom företaget är Sveriges näst största transportföretag är ruttoptimering en central miljö- och lönsamhetsfråga (pers. med., Jansson, 2012). Samarbeten bildas för att effektivisera både inom företaget samt med andra företag som kommer till Ragn-Sells anläggningar. Hans Lindberg (pers. med., 2012) menar att chaufförer uppmuntras till att komma med kundförslag längs med den rutt de redan kör. Det är klimatsmartare att hitta nya kunder längs vägen så rutten blir ännu mer effektiv än att köra omvägar till nya kunder.

5.2 Primär empiri

Primärempirin grundar sig på de åtta intervjuer som genomfördes på Ragn-Sells Uppsalakontor. Intervjuguiden som primärempirin utgår från visas i Bilaga 1. Avsnittet har delats in i flera underkategorier för att ge en enkel orientering av primärempirins struktur.

5.2.1 Organisationsstruktur

De anställda på Ragn-Sells Uppsalakontor har en tydlig uppfattning om hur företagets organisation ser ut i deras närhet. Alla som blivit intervjuade till studien vet vem som finns på deras ovanstående organisatoriska nivå samt vilka de har ansvar för. Det finns klarlagda rapporteringsvägar om till exempel något fel skulle inträffa (pers. med., Lindberg, 2012). Ledningssystem som Ragn-Sells nationellt använder sig av nämner inget om att avdelningschefen måste bli informerad om en olycka händer. Lokala rutiner finns dock för detta på Uppsalakontoret. I Bilaga 2 ges en enkel bild av hur organisationsstrukturen på Ragn-Sells Uppsalakontor ser ut. Där visas vem som är ansvarig för vilka men också till vilka information kan delegeras.

5.2.2 Kommunikationskanaler

På Ragn-Sells används många olika kommunikationskanaler. Det är avdelningsmöten en gång i månaden där tjänstemän och sektionschefer får information av Hans Lindberg som är avdelningschef (pers. med., Enarv & Fagerholm, 2012). Sektionsmöten sker en gång i månaden och här informerar avdelningsproduktionschefen och sektionscheferna de förmän och chaufförer de ansvarar för. Lars Tolgén (pers. med., 2012, b) som är kommunikationschef nämner att det finns en personaltidning. Få av de intervjuade anställda nämnde dock personaltidningen som informationskanal. Informationsblad skickas ut runt 6-8 gånger per år (pers. med., Bodin, 2012). Det finns även e-post som kommer ut veckovis där till exempel information om datum inför nästa avdelnings- eller sektionsmöte ges (pers. med., Enarv & Fagerholm, 2012). Tjänstemännen anser att e-posten överanvänds. Ibland kan flera kopior av samma dokument ligga i inkorgen, det är brist på disciplin (pers. med., Enarv & Fagerholm, 2012). Många tänker; då har jag gjort mitt när de skickar e-post (pers. med., Johansson, 2012).

Ragn-net som är företagets intranät används flitigt av de som befinner sig på en högre organisatorisk nivå. På Ragn-net finns miljöinformation, policyer, löneavtal, nästan all information i företaget och på dess förstasida finns företagsnyheter. Tjänstemännen har stor användning för det i sina arbetsuppgifter då de kan hitta kundinformation och så vidare. Det fungerar som ett uppslagsverk. Lindberg (pers. med., 2012) menar att Ragn-net är användbart då allt finns där, men att det även gör systemet komplext, det behövs tid för att lära sig navigera i intranätet. Chaufförerna använder sällan intranätet. Säfström (pers. med., 2012) menar att han inte använder Ragn-net under sitt vardagliga arbete utan endast när han själv vill kontrollera eller undersöka något.

De huvudsakliga kommunikationskanalerna för chaufförerna är deras sektionschef som i dagliga möten på morgonen berättar vilka dagens arbetsuppgifter är, sms som skickas ut och telefonsamtal när de kör på anläggningen samt de anslagstavlor som finns. På dessa anslagstavlor som finns på kontoret sätts information om viktiga händelser upp. Tjänstemän och sektionschefen föredrar att få information genom Ragn-net då de kan välja om de ska fördjupa sig direkt eller senare. Chaufförer ser helst att informationen ges på möten eller via

telefon. E-posten kan också användas men Säfström (pers. med., 2012) menar att det kan ta nästan en vecka innan han tar del av information som skickats genom denna kanal. De intervjuade påpekar att information som har hög prioritet bör understrykas och tas upp på möten eller liknande, medan information med lägre prioritet kan skickas på e-posten.

Bekräftelsen av att information uppfattats görs mest i samband med till exempel nya viktiga krav (pers. med., Johansson, Lindberg, Mellbring, 2012). När information om ett möte ska bekräftas görs det genom att personen kommer till mötet eller meddelar att denna inte kan komma (pers. med., Bodin, 2012). Hans Lindberg (pers. med., 2012) påpekar att det är svårt att bekräfta att generell information tolkas rätt då personen själv kanske inte vet att den missuppfattat eller inte vill erkänna det. Det sker ingen uppföljning av den allmänna miljöinformationen.

Hans Lindberg (pers. med., 2012) upplever att han ibland kan få information som inte är relevant för honom, men att det trots allt behövs för att ge en helhetsbild av företaget. Information som idag uppfattas som irrelevant kan imorgon vara relevant. Chaufförerna tycker att det på mötena blir mycket generell information som inte alltid är relevant för dem, vilket kan göra att de ibland missar budskapet. Johan Mellbring (pers. med., 2012) som är avdelningsproduktionschef menar att han inte påverkas mycket av miljöinformation om den inte berör den faktiska produktionen på kontoret.

5.2.3 Miljökommunikation

De anställda som blivit intervjuade har gått igenom miljöpolycyn när de började arbeta på Ragn-Sells. Deras anställningstid inom företaget varierar mellan en månad till 18 år. Helene Johansson (pers. med., 2012) säger att hon gått igenom miljöpolycyn på något enstaka möte när hon tidigare arbetade som kundtjänstchef. Av de intervjuade kunde tre av åtta huvuddragen i miljöpolycyn. Stor del av de övriga misstog miljöpolycyn för att vara företagets ledord. Ledorden enkelhet, ansvarstagande, helhetssyn och framåtanda har dock en koppling till miljöpolycyn.

Johan Mellbring (pers. med., 2012) säger att miljöinformationen är en väldigt liten del av informationsflödet. Miljökommunikationsflödet skulle kunna bli bättre genom att hålla en homogen organisationsstruktur, då information kan anpassas efter funktion. Bättre samordning behövs (pers. med., Lindberg, 2012). Alf Bodin (pers. med., 2012) tycker miljöinformationen är tillräcklig. Ragn-Sells Uppsalakontors miljöarbete kan förbättras enligt några av de intervjuade (pers. med., Johansson, Lindberg, Mellbring, 2012). Det borde satsas mer på miljön på kontoret genom bland annat bättre återvinning i köket och snålare pappersanvändning (pers. med., Johansson, 2012). Att motverka suboptimering tror Hans Lindberg (pers. med., 2012) också är viktigt.

”På kontoret säger vi ibland; är inte vi ett miljöföretag?”

(pers. med., Johansson, 2012)

Hans Lindberg (pers. med., 2012) poängterar att det är svårt att prioritera när lönsamhetsmål krockar med miljömål. Idag är det mest lagar och regler som styr miljöarbetet, det finns dock områden där Uppsalakontoret ligger i framkant, bland annat med sina euro 6-fordon (pers. med., Bodin, 2012). Av det lilla som uppmärksammas på bland annat Ragn-net, syns det att företaget jobbar på med sitt miljöarbete (pers. med., Enarv & Fagerholm, 2012).

På frågan om Ragn-Sells Uppsalakontor motiverar sin personal att agera miljövänligt var svaren varierande. Enligt Ulla Enarv och Carita Fagerholm (pers. med., 2012) finns ett belöningssystem till säljadministrationen i form av trisslotter vid inlämnande av förbättringsförslag. Chaufförerna får i grupp en fiktiv peng som kan användas till exempelvis en gruppaktivitet (pers. med., Villén, 2012). Den ges bland annat om fordonen inte behöver tankas så ofta då det ses som ett bevis på att fordonet körts miljövänligt (pers. med., Lindberg, 2012). Hans Lindberg tycker sig motiveras att agera miljövänligt då han har både interna miljömål och lönsamhetsmål att agera efter. Ibland kan dessa dock gå emot varandra. Helene Johansson (pers. med., 2012) tycker sig inte bli motiverad att agera miljövänligt. Hon tycker att det finns mycket mer som företaget skulle kunna göra, eftersom de har all möjlighet till det.

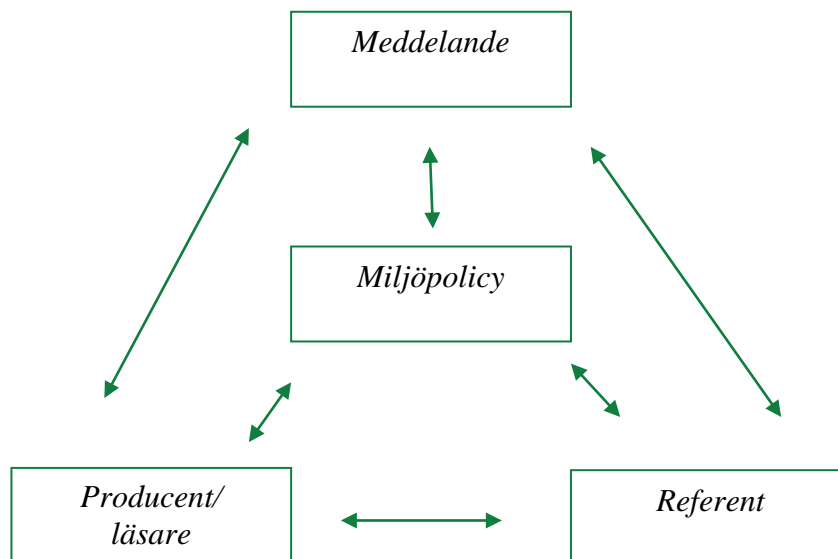
6 Analys

I analysen kopplas teori och empiri samman. Kapitlet inleds med en analys av empirin utifrån Fiskes (1990) kommunikationsmodell och bygger sedan vidare på teorier om olika interna kommunikationskanaler med koppling till empirin.

6.1 Fiskes kommunikationsmodell

När det gäller intern miljökommunikation står *miljöpolicy* i centrum, och ett företags miljöinformation bör genomsyras av den (Ammenberg, 2004). Det är *miljöpolicy* som ligger till grund när det kommuniceras ut miljövärden inom organisationer. Detta för att policyer fungerar som riktlinjer inom organisationer som skapar en gemensam kultur. En gemensam kultur är viktig för att den interna miljökommunikationen ska fungera mer effektivt och samtidigt bidra till att alla anställda känner sig motiverade.

Arbetets tolkning av Fiskes (1990) kommunikationsmodell visas i Figur 7. Lars Tolgén (pers. med., 2012, a) menar att miljövärden är en del av kulturen på företaget. Begreppet betydelser har bytts ut mot *miljöpolicy*. Begreppen *meddelande*, *referent* samt *producent/läsare* utgör tillsammans tre grundstenar i Fiskes kommunikationsmodell, vilket gör att begreppens betydelse kvarstår från Fiskes grundmodell.



Figur 7. Fiskes kommunikationsmodell tolkad genom syftet med studien (Inspirerad av Fiske, 1990, 14).

Ett *meddelande* kan vara i olika former av text, men även i form av handlingar. Ragn-Sells kommunicerar flera budskap som kopplas till att de arbetar aktivt med miljön både externt och internt. Jacobsen och Thorsvik (1998) menar att företagen bör minimera *meddelandets* tolkningsgrad, för att underlätta kommunikationen inom företaget. Detta är även något som Hans Lindberg tycker att det finns problem med då det är svårt att kontrollera om någon har misstolkat *meddelandet*. Miljökommunikationsflödet kan bli bättre om en mer homogen organisationsstruktur över hela Ragn-Sells uppnås. Det uppstår problem när samma

meddelande kommuniceras ut till alla befattningar inom Ragn-Sells, då varje individ besitter olika *referenter*.

”Vi har framåtanda. Många pratar om miljö- och klimatproblem.
Vi gör något åt dem”

(www, Ragn-Sells, 2012, c)

Ragn-Sells ledord framåtanda är tydligt kopplat till *miljöpolicyn* som kommunicerar att Ragn-Sells arbetar med miljöfrågor, vilket även Lindberg och Tolgén intygar. Några av de intervjuade tycker att miljöinformationen som de får är tillräcklig, men inte alla. Genom att det saknas gemensamma uppfattningar om *miljöpolicyn* brister företagets kultur, vilket leder till en bristande intern miljökommunikation. Det är viktigt att *miljöpolicyn* är tydligt kopplad till *meddelandet*, men även till *producent/läsare* och *referent*. Centralt i modellen är betydelsen av budskapet, vilket i detta arbete utgår från *miljöpolicyn*. Hur väl befäst *miljöpolicyn* var hos medarbetarna visade sig variera beroende på befattning inom organisationen. Ju högre befattning inom organisationen desto bättre var *miljöpolicyn* kommunicerad och förstådd. När *miljöpolicyns* betydelse tolkas olika inom organisationsnivåerna prioriteras delar av miljökommunikationen bort. Detta visar att om en av delarna i Fiskes (1990) kommunikationsmodell brister uppnås ingen fungerande intern miljökommunikation.

6.2 Intern kommunikation

Det är viktigt att företag har motiverad och nöjd personal (Ahmed & Rafiq, 2000). Att ha motiverad personal ökar företagets servicenivå samtidigt som företagets goodwill ökar. På Ragn-Sells i Uppsala försöker mellancheferna motivera sin personal, menar Hans Lindberg som är avdelningschef. Exempelvis uppmuntras chaufförerna till att ge kundförslag längs den rutt de kör. Detta eftersom det är mer klimatsmart att ta en ny kund längs en gammal rutt, än att åka en omväg för en ny kund. Tjänstemännen nämner att de kan få en trisslott vid inlämnande av förbättringsförslag. Några av de intervjuade upplever sig motiverade till att agera miljövänligt eftersom det bland annat finns belöningssystem. Det är dock inte alla inom företaget som känner sig motiverade med detta belöningssystem. Helene Johansson känner sig inte motiverad till att agera miljövänligt eftersom hon anser att Ragn-Sells kan göra mer än vad de gör idag. Ragn-Sells har alla möjligheter i världen till bland annat förbättrad källsortering på kontoret (pers. med., 2012).

Ragn-Sells arbetar aktivt med att utbilda sina mellanchefer inom kommunikation och ledarskap. Genom att investera i utbildning om kommunikation, som är en del av ledarskap, skapas en mer motiverad personal menar Strid (1999). En bättre kultur skapas inom företaget och får alla att arbeta mot gemensamma mål. Genom att ge miljöutbildning till de anställda som agerar *producent/läsare* ökar deras kunskaper vilket bidrar till att den gemensamma *referenten* utvecklas (Fiske, 1990). Att den kulturella kontexten ökar innebär att den interna miljökommunikationen förbättras samt att det skapas ett mer homogent företag.

Ragn-Sells i Uppsala är ett företag med många organisationsnivåer. Ju fler organisationsnivåer en organisation har, desto högre grad av strukturering krävs (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Stora avstånd mellan *producent* och *läsare* kan påverka den interna miljökommunikationen negativt, då risken för missuppfattning av *meddelandet* ökar.

Larsson (2008) menar att det är viktigt att ha flera olika riktningar på kommunikationsflödena inom organisationer; nedåtriktad, horisontell och uppåtriktad. Den nedåtriktade strömmen går främst mellanchefer som sedan tar *meddelandet* vidare. Mellanchefer fungerar både som *läsare* och *producent* av *meddelandet*, det är därför centralt att de är välinsatta i utkommunicerade värden, exempelvis *miljöpolicy*. Horisontell kommunikation innebär att de anställda som är på samma organisatorisknivå kommunicerar med varandra. Uppåtriktad innebär att de anställda exempelvis ger feedback på *meddelandet*.

På Ragn-Sells Uppsalakontor vet de anställda vem som är deras närmsta chef, samt vem de ska kontakta ifall ett problem uppstår. Hans Lindberg säger att det finns tydliga instruktioner för hur de anställda ska gå till väga ifall det uppstår ett problem. Bekräftelse av *meddelandet* görs på information som rör det dagliga arbetet enligt Johan Mellbring. Att kontrollera att generell information tolkas rätt är svårt enligt Hans Lindberg. Personen vill kanske inte erkänna att den inte förstått budskapet eller så har personen helt enkelt misstolkat *meddelandet*.

6.3 Kommunikationskanaler

Balle (2008) säger att de kommunikationskanaler som den anställde själv måste uppsöka inte är de mest optimala. Risken finns att den anställde inte söker upp denna information och då går miste om ett viktigt *meddelande*. En av flera kommunikationskanaler som Ragn-Sells använder sig flitigt av är intranätet Ragn-net. På Ragn-net finns policyer, kundinformation, löneavtal och andra informationskällor. Intranätet är ett uppslagsverk menar tjänstemännen. Lars Tolgén, kommunikationschef för Ragn-Sells, menar att det finns en övertro på intranätet. Alla på Ragn-Sells i Uppsala använder sig inte av intranätet dagligen. Chaufförerna menar att de inte är i behov av Ragn-net i sitt arbete, utan använder det enbart när de vill söka upp specifik information av eget intresse. Vilket innebär att all information som läggs ut på Ragn-net inte når ut till alla, utan främst till de på tjänstesidan.

E-post är en kommunikationskanal som Ragn-Sells i Uppsala använder sig av i hög utsträckning. Problematiken med denna mediekommunikationskanal är att den bidrar till överflödigt information (Falkheimer & Heide, 2007). E-post är den kanal som överanvänds mest på Ragn-Sells i Uppsala. Enligt Enarv och Fagerholm skickas det flera kopior av samma dokument till inkorgen. Det skickas även e-post som inte är relevant för alla anställda, vilket skapar irritation. Falkheimer & Heide (2007) menar på att personalen måste lägga ner mycket tid på att sortera, slänga och läsa all e-post som de fått. Detta är en process som tar tid från den anställdes ursprungliga arbetsuppgift, samt att annan viktigt information kan förbises.

I kommunikationsflödet har mellancheferna en viktig roll, då de fungerar som filter (Bark *et al.*, 1999). Det är mellancheferna som väljer vilken information de ska sprida vidare till övriga anställda. Detta gör att det ursprungliga budskapet *meddelandet* hade kan förvrängas om mellancheferna inte förstår betydelsen av *meddelandet*. Dock behövs mellanchefer för att bevara relevansen i *meddelandet* genom organisationsnivåerna för en fungerande intern miljökommunikation. Johan Mellbring som är avdelningsproduktionschef menar att han inte påverkas av den interna miljökommunikationen som kommer från ledningen, så länge det inte påverkar den faktiska produktionen. Detta påvisar mellancheferns roll som filter extra tydligt. Falkheimer & Heide (2007) menar att detta är ett vanligt problem inom större organisationer, då mellancheferna inte vet vilken information som de är ansvariga för att sprida vidare till övriga anställda. Vidare menar Falkheimer & Heide att utgångspunkten för mellancheferna är

att ha en personlig dialog med sina anställda, eftersom det är genom horisontella kanaler som individer påverkas mest.

Chaufförerna och mellancheferna säger att de helst vill få den viktiga informationen direkt i en dialog, dock kan lägre prioriterad information gå via e-posten och Ragn-net. Tjänstemännen föredrog att få information via Ragn-net som de dagligen använder. Genom att de anställda på Ragn-Sells vet vem som är deras närmaste chef, minskar risken för feltolkning. Detta då kommunikationsflödet blir kort och sker till stor del genom dialog. Risken för att anställda utnyttjar informationen som en maktfaktor minskar även med kortare kommunikationsflöden menar Jacobsen & Thorsvik (2002). Det går även att ytterligare minska detta scenario genom att företaget arbetar aktivt med att stärka den interna kulturen. Genom att stärka den interna kulturen bidrar det till ett mer öppet klimat. Ett öppet klimat gynnar företaget på sikt, då det innebär att de anställda vågar kritisera verksamheten och därmed effektivisera den (Falkheimer & Heide, 2007).

6.4 Verbal och icke-verbal kommunikation

Verbal kommunikation är orden i *meddelandet* och de kan missa att förmedla detaljer (Larsson, 2008). Icke-verbal kommunikation klär orden och ger dem djup genom uttryck, kroppsspråk och handling. Den icke-verbala kommunikationen förmedlar större delen av det totala *meddelandet*. För Ragn-Sells i Uppsala förmedlas miljökommunikationen både verbalt och icke-verbalt. Miljöinformationen hittas främst på Ragn-net där verbal miljökommunikation används i högre grad än icke-verbal. Miljöinformationen är en försvinnande liten del av det som kommuniceras ut verbalt och icke-verbalt på möten och via chefer menar Johan Mellbring. Stor del av icke-verbal kommunikation kommuniceras genom handlingar på Uppsalakontoret. Handlingarna kan till exempel vara i vilken grad miljöinvesteringar sker eller hur stor del av kontorets köksopor som källsorteras. Ett av ledorden i Ragn-Sells miljöredovisning är framåtanda:

*”Vi har framåtanda. Många pratar om miljö- och klimatproblem.
Vi gör något åt dem”*

(www, Ragn-Sells, 2012, c)

Ledorden är välkommunicerade och genomgås på bland annat möten och finns lättåtkomliga på deras internetsida och intranät. Ledordet framåtanda är verbalt och icke-verbalt kommunicerat och visar att miljö är en viktig del av företaget. Ledorden har en stark anknytning till *miljöpolicyn* då den reflekterar huvuddragen i den. De handlingar som företaget utför och inte utför är också en typ av icke-verbal kommunikation. Enarv och Fagerholm använder Ragn-net dagligen och uppmärksammar att företaget utvecklar sitt miljöarbete. Enligt chaufförerna och Helene Johansson borde det investeras mer i miljön på kontoret genom exempelvis källsortering i högre utsträckning och effektivare pappersanvändning.

”På kontoret säger vi ibland; är inte vi ett miljöföretag?”

(pers. med., Johansson, 2012)

Hans Lindberg säger att det är svårt att prioritera mellan miljömål och lönsamhetsmål. Det finns en konflikt där miljökommunikation står i fokus inom företaget. Samtidigt som ledordet framåtanda trycker på att främja miljöarbetet, kommunicerar vissa handlingar att miljömålen inte prioriteras.

På kontoret finns en medvetenhet om att komplex och viktig information bör gå genom kommunikationskanaler som har en rik informationsgrad. För att en kanal ska ha en rik informationsgrad ska informationen kunna anpassas efter mottagaren, överföra verbala och icke-verbala signaler samt ge *läsaren* möjlighet till återkoppling (Daft & Lengel, 1986). Många av de intervjuade påstår att de föredrar att få viktig information genom personliga samtal eller kanaler som de lätt kontaktas via. Information av lägre prioritet kan skickas på e-post eller liknande kanaler menar de anställda.

Miljöpolycyn för företaget finns bland annat på Ragn-net vilket är en kommunikationskanal som förmedlar en mindre rik informationsgrad. De anställda kan inte ge återföring på *miljöpolycyn*. *Miljöpolycyn* kommuniceras i stor utsträckning verbalt, då den valda kommunikationskanalen inte kan förmedla samtliga icke-verbala signaler. Den verbala kommunikationen är inte lika omfattande som den icke-verbala, vilket gör att verbal kommunikation ger större utrymme för tolkning. Individer kan ha intressen i att omarbeta eller tolka meddelandet på ett sätt som gör att de vinstmaximerar individuellt (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Stor del av personalen på kontoret säger att de har gått igenom *miljöpolycyn* när de började på företaget, vilket varierar mellan sedan en månad och 18 år tillbaka. *Miljöpolycyn* kommunicerades då både verbalt och icke-verbalt.

6.5 Formell och informell kommunikation

Formell kommunikation är det informationsutbyte som sker under planerade omständigheter (Larsson, 2008). Ragn-Sells Uppsalakontor har många formella kommunikationsvägar såsom avdelnings- och sektionmöten. Informell kommunikation är till exempel den information som sprids i lunchrummet på obestämd plats och tid (Larsson, 2008). Ryktesspridning som inte alltid baseras på korrekt information sker ofta genom informell kommunikation. När den formella kommunikationen är bristfällig tenderar den informella att öka. Genom informell kommunikation har ett ordspråk spridit sig på kontoret bland tjänstemännen som syftar till att belysa företagets faktiska miljöarbete i relation till dess miljöprofil. Det anses att mer miljöinvesteringar skulle kunna genomföras. Dock anser de anställda att miljöinvesteringarna till viss del är tillfredsställande. *Miljöpolycyn* blir inte formellt kommunicerad i stor utsträckning och då uppmärksammas den mer informellt. För att undvika att information som är okontrollerad och i vissa fall inkorrekt sprids kan en god kultur skapas på företaget som gör att information hellre söks upp än sprids via rykten.

6.6 Överflöd av information

Större delen av de intervjuade anser att e-posten används i för stor utsträckning, vilket leder till informationsöverflöd. Jacobsen och Thorsvik (1998) menar att det i dagens samhälle inte finns brist på information, snarare tvärtom. Vilket gör att företagen måste vara välinsatta i sina system för att kunna strukturera kommunikationsflödena inom organisationen. Detta för att kunna ge en tryggare bild av att det *meddelande* som förmedlas till de anställda är korrekt. Blir informationsöverflödet för stort riskerar betydelsen av *meddelandet* att misstolkas (Bark *et al.*, 1999). Chaufförerna nämner att de på sektionmötena kan tycka att en del av den informationen som förmedlas inte är relevant för dem. Bark *et al.* (1999) och Fiske (1990) menar att genom att skapa en gemensam kultur för företaget minskar informationsöverflödet och *meddelandet* som förmedlas blir mer relevant, det gäller att befästa miljövärdena inom kulturen. Om kulturen i företaget är miljöbaserad och *miljöpolycyn* är väl kommunicerad kommer miljöinformationen inte att uppfattas som ett informationsöverflöd.

7 Diskussion

Diskussionen bygger på introduktionen, litteraturgenomgången samt en vidareutveckling av analysen i relation till andra studier. Avsnittet inleds med en kort sammanfattning av arbetet.

Den interna miljökommunikationen har en central betydelse då de anställda inom organisationer agerar som ambassadörer mot omgivningen. Uppstår det brister i kommunikationen kan informationen misstolkas och felaktig information sprids vidare. Uppnår organisationer en fungerande intern miljökommunikation stärks bland annat företagets image hos omgivningen samt att verksamheten effektiviseras genom exempelvis resursbesparingar.

7.1 Miljö

Den traditionella synen på kunders köpbeteende är att de påverkas av kvalitet, pris och produkt. Ammenberg (2004) visar att faktorer som kan kopplas till miljövärden får en allt större effekt på kunders handlingsmönster. Miljöfokus övergår till att bli mer marknadsorienterat än att styras genom regleringar.

Sverige har 16 miljömål och ett övergripande generationsmål för att minska den negativa miljöpåverkan. Generationsmålet kan appliceras på alla samhällsnivåer och funktioner. Detta gör att organisationer får statliga regleringar om specifika miljöåtgärder som ska uppfyllas inom en given tidsram. Miljöinvesteringar hos organisationer är ofta inte större än vad marknaden och myndigheter kräver (pers. med., Lindberg, 2012). Detta då det är kostsamt att ställa om verksamheter samtidigt som organisationen har lönsamhetskrav på sig. Ragn-Sells gör avvägningar mellan miljöinvesteringar och lönsamhetskrav. En miljöinvestering genomförs inte om det inte finns någon form av krav eller ekonomisk fördel med den.

Organisationer arbetar internt med sitt miljöarbete genom att exempelvis använda sig av olika former av belöningssystem. Ragn-Sells Uppsalakontor har infört ett belöningssystem för att motivera sina anställda till att agera mer resurseffektivt. Detta leder till att förbättringspotentialen hela tiden ligger i fokus och verksamheten bedrivs mer effektivt, vilket ger en fördel för företaget gentemot sina konkurrenter.

7.2 Kultur

Kulturen inom organisationer är en dynamisk process som ändras allt eftersom förutsättningarna för verksamheten förändras (Bate *et al.*, 2000). Det är svårt för företagsledningen att styra över kulturen då den bygger på handlingar, policys och värderingar hos individerna inom organisationen. Uppnår företaget en stark och förhållandevis stabil kultur förmedlas det tänkta budskapet enkelt inom organisationen och risken för feltolkningar minimeras. Även negativ ryktesspridning minimeras av en positiv företagskultur.

Verksamheten genomsyras av miljötank (pers. med., Tolgén, 2012, a), som Ragn-Sells *miljöpolicy* innehåller riktlinjer för. För en bra etablerad kultur ska *miljöpolicy*n vara ett erkänt faktum hos de anställda i sådan grad att de bör känna till huvuddragen i den. Den

empiriska studien som genomfördes påvisade att företagets miljökultur fanns men varierade i hur starkt förankrad den var beroende på organisationsnivå. Detta då miljöfrågor som inte påverkade den faktiska produktionen inte prioriterades hos bland annat chaufförernas chefer. För att få miljöpolicy väl förankrad inom alla organisationsnivåer behövs både verbal och icke-verbal kommunikation. Detta för att ett budskap behöver tas i handling för att berörda individer ska förstå vikten av det eftersträvade handlings- och tankesättet.

7.3 Kommunikation

Den empiriska studien visade på kulturskillnader mellan olika organisationsnivåer inom verksamheten. Detta kan kopplas till att begreppet betydelse i Fiskes (1990) kommunikationsmodell tolkas på olika grunder då chaufförer, tjänstemän och mellanchefer bidrar med olika referenter. Begreppet *betydelse* översattes med *miljöpolicy* i analyskapitlet. Chaufförer tolkar den information som förmedlas till dem utefter deras faktiska arbetsuppgifter. Mellanchefer har en väsentlig roll inom den interna kommunikationen hos organisationer. De fungerar som filter och informatörer av budskapet, dels från ledningen och nedåt men även åt andra hållet. Johan Mellbring (pers. med., 2012) förmedlar endast information som är relevant för det faktiska arbetet till sina anställda. Övrig information sorteras bort och anses bidra till informationsöverflöd av mellanchefer. Här poängterar Bark *et al.* (1999) chefens centrala roll för en hållbar kommunikation inom organisationen. Organisationer med mellanchefer som inte besitter den kunskap som krävs för sin position eller som utnyttjar sin befattning till egen personlig vinning hindrar den interna kommunikationen samt bidrar till en sämre kultur.

Inom Ragn-Sells används intranätet i stor utsträckning för att kommunicera ut miljöinformation. Denna kommunikationskanal förmedlar information av mindre rik informationsgrad, då icke-verbal kommunikation missgynnas. För att få en stark förankring av miljökulturen inom hela organisationen behöver miljöinformationen förmedlas på ett sådant sätt att betydelsen av budskapet förstås av alla berörda parter. I dagsläget är miljöinformationen en liten del av det totala informationsflödet inom Ragn-Sells i Uppsala och ges inte hög prioritet. Dock ges miljöinformationen hög prioritet om det handlar om tillstånd och andra faktorer som berör det dagliga arbetet på Ragn-Sells Uppsalakontor.

Den interna miljökommunikationen inom Ragn-Sells skiljer sig beroende på organisationsnivå. Inom Ragn-Sells Uppsalakontor nämnde tjänstemännen och chaufförerna två olika typer av belöningsystem för effektivitetsförbättringar. Ingen av dessa grupper hade någon kännedom om varandras system. Organisationskulturen och samhörigheten inom organisationen skiljer sig åt genom hierarkin, vilket utgör svårigheter för att miljökommunikationen ska tolkas korrekt genom hela kommunikationsflödet. Fiske (1990) visade att vikten av betydelsen av *meddelandet* berodde till stor del på kulturen och individernas *referenter*. Ett *meddelande* kan tolkas på flera olika sätt beroende på bland annat kultur. Detta gör inte att *meddelandet* har misstolkats, utan att *producenten* och *läsaren* inte besitter samma *referent*.

7.4 Intressenternas inflytande

Det är inte bara inom organisationen som *meddelandet* kan tolkas på flera olika sätt. En organisations externa intressenter tolkar företagets budskap utefter deras intresseområden. Ett företag kan sägas vara i beroendeställning gentemot sina intressenter, då de bidrar till företagets verksamhet så länge deras insats är lägre än vad de får ut av ansträngningen. En

organisation är beroende av såväl interna som externa intressenter för sin verksamhet.

Det är genom den interna kommunikationen som information och värdegrunder förmedlas till de interna intressenterna, såsom anställda. Det är deras uppgift att i första hand förmedla *meddelandet* vidare till externa intressenter då de är företagets ansikte utåt. Vid en bristande intern kommunikation riskeras fel miljövärden och miljöinformation att förmedlas ut, vilket kan få negativa effekter på lönsamheten. Ragn-Sells är ett företag med miljöviktiga tjänster och därför förväntas företaget ha en stark miljöprofil hos sina intressenter. Det kan bland annat innebära att intressenterna har högre krav och förväntningar på Ragn-Sells interna miljöarbete. Den empiriska studien nämnde att en del av de anställda inte kände sig motiverade av Ragn-Sells miljöarbete i dagsläget, just för att företaget skulle kunna göra mer i miljöväg än vad de gör idag.

González-Benito *et al.* (2011) poängterar i sin forskning vikten av intressenternas inflytande på miljöinvesteringar inom organisationer. Det är intressenterna som styr marknaden till stor del och kan därför sätta upp miljökrav som organisationer ska uppfylla. Då miljöfrågan är ett aktuellt ämne kommer marknaden och forskare att fortsätta driva miljöarbetet framåt hos organisationer. Detta gör att organisationer behöver ligga i framkant när det gäller nya investeringar som exempelvis transport och andra funktioner som har stor miljöpåverkan.

8 Slutsatser

Slutsatsen är uppdelad i två avsnitt med hänsyn till frågeställningarna som bygger på syftet. Syftet med kandidatuppsatsen är att identifiera faktorer som påverkar intern miljökommunikation. De resultat som studien har kommit fram till efter analys och diskussion redovisas i termer av teoretiska och empiriska faktorer. Avsnittet avslutas med förslag på framtida forskning.

8.1 Teoretiska faktorer

Förutsättningarna som enligt akademisk litteratur påverkar intern miljökommunikation presenteras i följande avsnitt. Fiskes kommunikationsmodell belyser vikten av betydelsen av *meddelandet*. Fiske (1990) lyfte fram fyra begrepp; *referent*, *producent/läsare*, *betydelse* samt *meddelande*. Dessa faktorer påverkar tolkningen av budskapet. För att minimera risken för feltolkning behöver företaget uppnå en gemensam kultur. Arbetets syfte var att identifiera faktorer som påverkar den interna miljökommunikationen, vilket satte *miljöpolicyn* i fokus då policyn utgör riktlinjer för organisationens verksamhet. Begreppet betydelse översattes därför med *miljöpolicy*. Förmedlar organisationen ut bland annat sina riktlinjer samt miljöprofil gynnas etableringen av värdegrunder i den interna kulturen. En gemensam kultur främjar även den interna miljökommunikationen då samhörighet och motivation ökar hos de anställda.

En förutsättning för att *meddelandet* ska tolkas som *producenten* menar är att kommunikationskanalen ska förmedla en rik informationsgrad. För att en kommunikationskanal ska uppnå en rik informationsgrad bör det vara möjligt att överföra verbala och icke-verbala signaler. Det ska även vara möjligt för *producenten* att anpassa sitt *meddelande* efter *läsaren*, samt möjligt för *läsaren* att ge effektiv återkoppling på *meddelandet*. Kommunikationskanaler som exempelvis den anställda själv behöver söka upp är inte optimala för viktig information.

Mellanchefer är av stor betydelse för den interna miljökommunikationen då de agerar som filterare av information. De sprider vidare den information som de anser vara relevant för övriga medarbetare och måste därför ha uppfattat företagets strategier som exempelvis *miljöpolicyn*. Detta för att de ska tolka betydelsen av *meddelanden* rätt och sedan sprida det vidare till andra *läsare*. Individer väljer ut vad som anses vara relevant och agerar utefter den informationen. Genom en stark gemensam kultur blir det lättare för mellancheferna att veta vilka *meddelanden* som är relevanta och vad som kan anses vara informationsöverflöd.

Kommunikationsflöden kan ha olika rikttningsströmmar; nedåtriktad, uppåtriktad och horisontellt riktad. Vanligast är att den nedåtriktade används men uppåtriktad och horisontellt riktad är av stor betydelse. Uppåtriktad kommunikation används för att ge feedback i verksamheten och till att bekräfta att *meddelandet* inte misstolkats. Horisontella kommunikationsflöden är viktiga då de ger störst chans till att påverka individer inom organisationen.

Mediekommunikationskanalerna som kan skickas direkt från ledningen till medarbetaren kan vara ett viktigt komplement till nedåtriktad kommunikation. Detta då *meddelandet* inte går igenom flera organisationsnivåer, utan direkt till *läsaren*. Intern miljöinformation måste spridas formellt på ett tillfredställande sätt genom kanaler, annars finns det en risk att information sprids informellt och inkorrekta rykten skapas.

8.2 Empiriska faktorer

Förutsättningar som påverkar intern miljökommunikation enligt industriellt yrkesverksamma presenteras i följande avsnitt. Inom Ragn-Sells Uppsalakontor utgår den mesta informationen via möten, e-post samt Ragn-net. Informationskanaler väljs inom organisationen efter *meddelandets* prioriteringsgrad. De intervjuade personerna var eniga om att viktig information ska gå genom en kommunikationskanal med rik informationsgrad. Om kanaler överanvänds uppstår informationsöverflöd och viktiga *meddelanden* förlorar sin relevans.

Den interna miljökommunikationen inom Ragn-Sells Uppsalakontor förmedlas genom kanaler som är verbala i hög utsträckning. Detta gör att icke-verbala signaler som exempelvis handlingar missgynnas när det gäller att etablera betydelsen av *meddelandet* inom organisationen. De intervjuade upplevde skillnader i hur miljöinformationen kommunicerades verbalt och företagets handlingar. De intervjuade som upplevde skillnader mellan företagets handlingar och *meddelanden* ville se fler miljöåtgärder och ansåg sig inte bli motiverade till att agera miljövänligare. Övriga intervjuade kände sig motiverade och nöjda med företagets miljöprofil.

En viktig faktor som påverkar den interna miljökommunikationen är att göra så att alla verksamma tar del av *meddelandet*. Då en stor del av miljöinformationen går via intranätet Ragn-net, missar gruppen chaufförer informationen. Detta på grund av att Ragn-net inte används dagligen i deras arbetsuppgift, vilket görs av tjänstemännen och mellancheferna. En faktor som Hans Lindberg trycker på är att en homogen organisationsstruktur skapar en tydlig och bra intern miljökommunikation. Det blir lättare att förmedla *meddelanden* när det står klart vem som har ansvar för vad. Genom att företaget blir mer homogent kommer miljöinformationen att få en tydligare inverkan på de anställda, vilket gynnar den interna miljökommunikationen.

En viktig förutsättning för fungerande intern miljökommunikation är att de verksamma inom organisationen besitter kunskap om vad företaget arbetar mot. *Miljöpolicy* ligger till grund för företagets miljöarbete och bör därav vara välförankrad inom organisationen. Den empiriska studien visade på att fåtalet anställda kunde huvuddragen i *miljöpolicy*. Detta skilde sig beroende på befattning och kan ha påverkats av företagets nyligen genomförda omstruktureringar. Dock kunde majoriteten av de intervjuade Ragn-Sells ledord som kan kopplas till *miljöpolicy*.

8.3 Framtida forskning

Under detta arbete har en mer komplett teori om vad som påverkar den interna miljökommunikationen eftersökts utan något resultat. Det närmaste som kunde hittas som överensstämde med den syn arbetet har på den interna kommunikationsprocessen var Fiskes kommunikationsmodell. Arbetet kompletterade den med ytterligare teorier som mer förklarar kommunikationsflöden. Dessa teorier behandlade inte kulturen och andra omgivande faktorer, vilket Fiskes kommunikationsmodell gör. Förslag på framtida utvecklingsmöjligheter inom detta område är att utveckla en översiktlig modell för den interna kommunikationen.

Referenslista

Litteratur

- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. 2000. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 6. 449-462.
- Ammenberg, J. 2004. *Miljömanagement*. Lund: Studentlitteratur.
- Balle, N. 2008. Hearts at stake – A theoretical and practical look at communication in connection with mergers and acquisitions. *Corporate Communications – An International Journal*. Vol. 13, No. 1. 56-67.
- Balmes, J., Buffler, P., Kyle, A. & Lee, P. 2006. Integrating Research, Surveillance, and Practice in Environmental Public Health Tracking. *Environmental Health Perspectives*, Vol. 114, No. 7. 980-984.
- Bark, M., Bernstrup, S., Heide, M., Högström, A. & Skoog, A. 1999. *Kommunikativt Ledarskap – En Bok Om Organisationskommunikation*. Stockholm: Industri Litteratur.
- Bate, P., Khan, R. & Pye, A. 2000. Towards a Culturally Sensitive Approach to Organization Structuring: Where Organization Design Meets Organization Development. *Organization Science*, Vol. 11, No. 2. 197-211.
- Becerra, M. & Gupta, A. 2003. Perceived Trustworthiness within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects. *Organization Science*, Vol. 14, No. 1. 32-44.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. 1986. Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design, *Management Science*, Vol. 32, No. 5. 554-571.
- Ejvegård, R. 1996. *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. & Heide, M. 2007. *Strategisk kommunikation – En bok om organisationers relationer*, Lund: Studentlitteratur.
- Fiske, J. 1990. *Kommunikationsteorier. En introduktion*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- González-Benito, J., Lannelongue, G. & Queiruga, D. 2011. Stakeholders and environmental management systems: a synergistic influence on environmental imbalance. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 16, No. 14. 1622-1630.
- Hinds, P. & Kiesler, S. 1995. Communication across Boundaries: Work, Structure, and Use of Communication Technologies in a Large Organization. *Organization Science*, Vol. 6, No. 4. 373-393.
- Häger, B. 2007. *Intervjuteknik*. Malmö: Liber.

- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. 1998. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A. 1993. *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. 2008. *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Litt, J., Tran, N., Maleck, K.C., Nett, R., Resnick, B. & Burke, T. 2004. Identifying priority health conditions, environmental data, and infrastructure needs: a synopsis of the Pew environmental health tracking project. *Environ Health Perspect*. Vol. 112. 1414-1418.
- Miller, J. G. 1969. Information Input, Overload, and psychopathology. *American Journal of Psychiatry*, Vol. 116. 695-704.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. 2000. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Acad. Management rev*. Vol. 25, No. 4 .706-725.
- Nyberg, R. 2000. *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar med stöd av IT och internet*. Lund: Studentlitteratur.
- Robson, P. & Tourish, D. 2003. Critical upward feedback in organizations: Processes, problems and implications for communication management. *Journal of Communication Management*. Vol. 8, No. 2. 150-167.
- Scholes, E. 1997. *Gower Handbook of Internal Communication*. Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Shannon, C. E. & Weaver, W. 1949. *The mathematical theory of communication*. Urbana, Illinois: University of Illinois Press.
- Skärvad, P. H. & Olsson, J. 2006. *Företagsekonomi 100*. Malmö: Liber AB.
- Spinks, N. & Wells, B. 1995. Communicating with groups – prompt, purposeful, productive team meetings. *Executive Development*. Vol. 8, No. 5. 13-19.
- Strid, J. 1999. *Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur.
- Windahl, S., Signitzer, B. & Olson, J. 1992. *Using Communication Theory*. London: Publications Ltd.

Personliga meddelanden

Bodin, Alf. Sektionschef på Ragn-Sells Uppsalakontor.
Personlig intervju, 2012-05-04.

Enarv, Ulla. Säljadministration på Ragn-Sells Uppsalakontor.
Personlig intervju, 2012-05-04.

Fagerholm, Carita. Säljadministration på Ragn-Sells Uppsalakontor.
Personlig intervju, 2012-05-04.

Jansson, Lotta. Konferensvärdinna på Ragn-Sells konferensanläggning Sättra Gård.
Personlig intervju, 2012-03-29.

Johansson, Helene. Säljare, tidigare jobbat på kundtjänst på Ragn-Sells Uppsalakontor.
Personlig intervju, 2012-05-04.

Lindberg, Hans. Avdelningschef på Ragn-Sells Uppsalakontor.
Personlig intervju, 2012-05-07.

Mellbring, Johan. Avdelningsproduktionschef på Ragn-Sells Uppsalakontor.
Personlig intervju, 2012-04-25.

Säfström, Johan. Förman på Ragn-Sells Uppsalakontor.
Personlig intervju, 2012-05-04.

Tolgén, Lars. Kommunikationschef för Ragn-Sells Sverige.
a. Personlig intervju, 2012-03-07.

b. Personlig intervju, 2012-04-02.

Villén, Johan. Chaufför på Ragn-Sells Uppsalakontor.
Personlig intervju, 2012-05-04.

Internet

European Commission, <http://ec.europa.eu/>

Om corporate social responsibility, 2012-04-20.

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf

Miljömål, <http://www.miljomal.nu/>

a. *Om miljömålen*, 2012-05-09.

<http://www.miljomal.nu/Miljomalen/>

b. *Om generationsmålet*, 2012-05-16.

<http://miljomal.nu/Miljomalen/Generationsmalet/>

Naturvårdsverket, <http://www.naturvardsverket.se/>

Om producentansvar, 2012-05-17.

<http://www.naturvardsverket.se/Start/Produkter-och-avfall/Avfall/Producentansvar/>

Ragn-Sells, <http://www.ragnsells.se/>

a. *Om Ragn-Sells miljöarbete*, 2012-03-28.

<http://www.ragnsells.se/Om-foretaget/Vart-arbetsmiljoarbete/>

b. *Om Ragn-Sells*, 2012-03-31.

<http://www.ragnsells.se/Om-foretaget/Om-Ragn-Sells/>

c. *Om miljöredovisningen 2010*, 2012-05-05.

http://www.ragnsells.se/Global/ovriga_dokument/Milj%c3%b6redovisning_2010%20.pdf

d. *Om Ragn-Sells miljöpolicy*, 2012-05-09.

<http://www.ragnsells.se/Global/st%C3%A5ndpunkter%20o%20remissvar/miljopoly.pdf>

Statistiska centralbyrån, <http://www.scb.se/>

Om återvinnings- och avfallshanteringsanläggningars omsättning, 2012-05-17.

<http://www.ssd.scb.se/databaser/makro/SaveShow.asp>

Bilaga 1 Frågeguide vid intervju

Syftet med intervjuerna är att se vilka faktorer de anställda på Ragn-Sells Uppsalakontor uppfattar påverkar den interna miljökommunikationen.

Bakgrund

Namn:

Arbetsuppgift:

Antal år i företaget:

E-post:

(För att ni ska kunna verifiera/ lägga till synpunkter på intervjusamanställningen)

Internkommunikation

Hur kommunicerar du i organisationen? Vem kontaktar du till exempel när du upptäcker ett problem?

Genom vilka kommunikationskanaler förmedlas miljöinformation på arbetsplatsen?

Använder du dig av intranätet?

På vilket sätt föredrar du att få miljöinformation och nyheter? Varför?

Upplever du att den information du får är relevant för dig? Har du nytta av all information? Ge exempel.

Miljökommunikation

Har du läst Ragn-Sells miljöpolicy? Om ja: För hur länge sedan och i vilken situation? Vilka är huvuddragen i den?

Hur uppfattar du företagets miljöarbete idag? Varför är det bra/mindre bra? Vilka förbättringar vill du i sådana fall se?

Hur motiverar Ragn-Sells dig till att agera miljövänligt?

Hur skulle informationen om miljöarbete till dig kunna förbättras?

Extrafrågor som ska ställas högre upp i organisationen

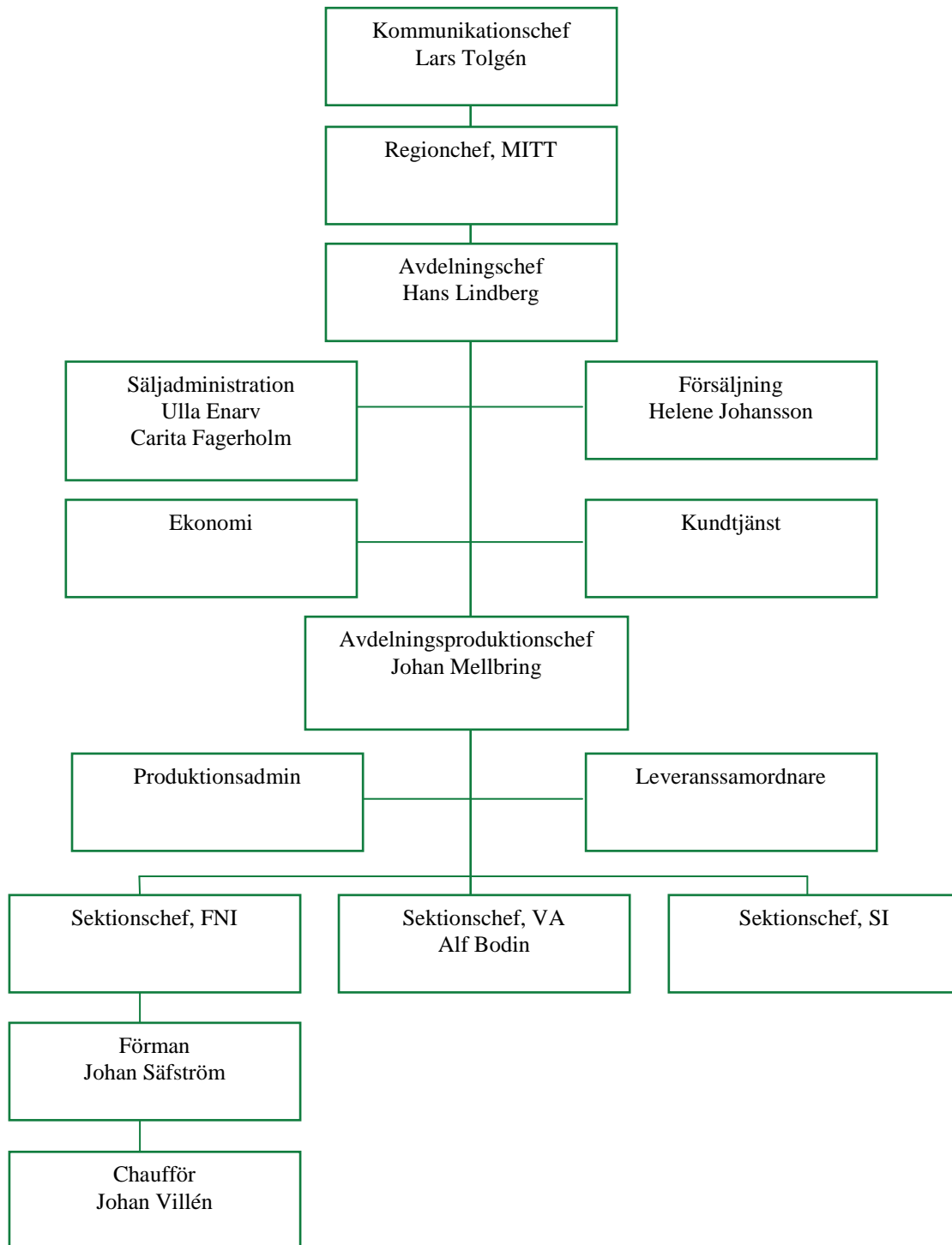
Hur väljer du att sprida miljöinformation vidare som du fått från ledningen? Vilken typ av miljöinformation går genom vilka kanaler?

Hur kontrollerar ni att miljöinformationen som ni kommunicerar når berörda parter? Har alla uppfattat budskapet?

Hur kommunicerar de anställda i organisationen?

Tack för din medverkan!

Bilaga 2 Organisationsstruktur i Ragn-Sells Uppsalakontor



(Inspirerad av pers. med., Lindberg, 2012)