



# Intern kommunikation kring hållbarhet

## - En fallstudie vid Swedbank och Länsförsäkringar Bank

Kandidatuppsats 15 hp  
Företagsekonomiska institutionen  
Uppsala universitet  
HT 2018

Datum för inlämning: 2019-01-18



**Oscar Boström  
Sofia Lundgren**

**Handledare: Göran Nilsson**

# Sammandrag

Hållbarhet är aktuellt för den enskilde individen och för företag. Företag kommunicerar sina hållbarhetsarbeten externt på olika sätt men för att effektivisera hållbarhetsarbetet behöver samtliga medarbetare involveras. Genom en tydlig intern- och tvåvägskommunikation kan företag dra större nytta av deras hållbarhetsarbete.

Denna kvalitativa undersökning har syftat till att undersöka hur hållbarhetsarbetet kommuniceras internt i Swedbank och Länsförsäkringar Bank samt i vilken utsträckning företagen uppvisar likheter och skillnader. Forskningsfrågorna har besvarats genom intervjuer med personer i chefsbefattning och kundrådgivare. Teorier om intern kommunikation samt kommunikationsmodell ligger till grund för analysen av den empiriska undersökningen.

Trots företagens storleksmässiga och strukturella skillnader uppvisar företagen många likheter. En stor skillnad är var i organisationen en hållbarhetsansvarig är stationerad och hur det påverkar medarbetare på kontoren. Ett förekommande problem som visat sig är mängden information som kommuniceras inom företaget vilket chefer är medvetna om och försöker därför sälla och anpassa informationen.

**Nyckelord:** Hållbarhet, Intern kommunikation, Kommunikationskanal, Kommunikationsväg, Effektiv kommunikation, Information

# Innehållsförteckning

<b>1. INTRODUKTION</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING .....	2
1.3 SYFTE .....	3
1.4 FORSKNINGSFRÅGOR .....	3
1.5 AVGRÄNSNING .....	4
<b>2. TEORETISKT RAMVERK</b> .....	<b>5</b>
2.1 DEFINITION AV HÅLLBARHET .....	5
2.1.1 Företagsmässig hållbarhet .....	6
2.2 KOMMUNIKATIONSMODELL .....	6
2.3 INTERN KOMMUNIKATION .....	8
2.3.1 Effektiv kommunikation .....	9
2.3.2 Kommunikationsstrategi och kommunikationskanaler .....	9
2.4 TEORETISK SAMMANFATTNING .....	11
<b>3. METOD</b> .....	<b>12</b>
3.1 FORSKNINGSDESIGN .....	12
3.2 LITTERATURGENOMGÅNG .....	12
3.3 VAL AV STUDIEOBJEKT .....	13
3.3.1 Val av respondenter .....	14
3.4 DATAINSAMLING OCH BEARBETNING .....	15
3.5 STUDIENS ETISKA FÖRHÅLLNINGSSÄTT .....	16
<b>4. RESULTAT</b> .....	<b>17</b>
4.1 FÖRETAGSBESKRIVNING SWEDBANK .....	17
4.1.1 Intervju kommunikationsspecialist Swedbank .....	18
4.1.2 Intervju kontorschef Swedbank .....	19
4.1.3 Intervju kundrådgivare Swedbank .....	21
4.2 FÖRETAGSBESKRIVNING LÄNSFÖRSÄKRINGAR .....	22
4.2.1 Intervju kommunikationschef Länsförsäkringar Uppsala .....	23
4.2.2 Intervju kontorschef Länsförsäkringar Bank .....	25
4.2.3 Intervju kundrådgivare Länsförsäkringar Bank .....	26
<b>5. ANALYS OCH DISKUSSION</b> .....	<b>28</b>
<b>6. SLUTSATSER</b> .....	<b>32</b>
6.1 STUDIENS SLUTSATSER .....	32
6.2 FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA FORSKNING .....	33

## KÄLLFÖRTECKNING

### BILAGA: OPERATIONALISERINGSTABELL

## Figur- och tabellförteckning

<b>Figur 1.</b> Basmodellen i grundversion .....	7
<b>Figur 2.</b> En utvecklad basmodell .....	7
<b>Figur 3.</b> Swedbanks organisationsschema över affärsområden, koncernfunktioner & andra enheter .....	17
<b>Figur 4.</b> Länsförsäkringars organisationsschema .....	23
<b>Tabell 1.</b> Översikt av samtliga respondenter i fallstudien .....	14

# 1. Introduktion

*I det här kapitlet presenteras bakgrunden till uppsatsämnet följt av en problemformulering. Utifrån det har syftet med uppsatsen och frågeställningarna utformats för att avslutningsvis redogöra för studiens avgränsningar.*

## 1.1 Bakgrund

Till år 2030 har världens länder med hjälp av FN antagit en agenda för framtidens hållbara utveckling. Agendan består av 17 olika mål som i sin tur är indelade i fyra större huvudområden (Svenska FN-förbundet, 2018). Huvudområdena handlar om att avskaffa extrem fattigdom, minska ojämlikhet och orättvisor, främja fred och rättvisa och att lösa klimatkrisen. Världens ledare antog agendan 2015 med förhoppningen att resultatet ska leda till en hållbar värld. Samarbeten världen över arbetar aktivt för att nå de globala målen, ett exempel är EU som 2014 presenterade direktiv om hur företag ska redovisa deras hållbarhetsarbete (Schultz, 2014). Syftet med EU-direktivet är att göra företagens hållbarhetsarbeten mer synliga och öppna för allmänheten. Sveriges regering har en ambition att vara ledande i genomförandet av FN:s hållbarhetsagenda vilket kräver en successiv omställning för hela Sverige som modern välfärdsstat och innefattar både arbete nationellt som internationellt (Regeringskansliet, 2018). Omställningen har lett till att Sveriges Riksdag beslutade att företag, av viss storlek, ska upprätta en hållbarhetsredovisning med början på verksamhetsåret 2017. Företag som berörs av beslutet, som är stadgat i Årsredovisningslagen, är de som uppfyller ett av tre följande kriterier. Företag där medelantalet anställda är mer än 250 personer, har en balansomslutning som överstiger 175 miljoner kronor eller en nettoomsättning på mer än 350 miljoner kronor (PWC, 2016).

Företag bidrar till den globala ekonomiska utvecklingen men dess produktion, distribution, konsumtion och brist på avfallsarbete leder till en negativ inverkan på klimatet (Regeringskansliet, 2013). Många företag lägger mycket resurser på att kompensera dess negativa påverkan på miljön men omställningen till en hållbar utveckling kan enligt Etsy och Winston (2006) ses som en konkurrensfördel i form av till exempel växande marknadsandelar. För att möta de krav som ställs på företag och deras hållbarhetsarbete behöver företag utarbeta tydliga riktlinjer och policys som anpassas efter dess verksamhet och förutsättningar. För att

sedan maximera värdet av hållbarhetsarbetet är det av stor vikt att involvera samtliga medarbetare i företaget för att öka konkurrensfördelen (Kataria, Kataria och Garg, 2013). Vidare för att involvera samtliga medarbetare i företagets vision kring hållbarhet, krävs en tydlig intern kommunikation.

Kommunikation är naturligt och ständigt pågående, trots detta finns det svårigheter inom företag att lyckas med intern kommunikation. Intern kommunikation anses vara en grundpelare till medarbetare för att erhålla kunskap, förstå och bli delaktiga i företags mål och värderingar (Heide, Johansson och Simonsson, 2012). Kommunikation beskrivs som en process och kan förklaras med att en sändare och mottagare utbyter ett budskap mellan varandra genom en kommunikationskanal. I och med den digitala utvecklingen har fler kommunikationskanaler vuxit fram och gjort det enklare för speciellt organisationer att kommunicera internt (Heide, Johansson och Simonsson, 2012). Heide, Johansson och Simonsson (2012) anser att ett företags val och användning av kommunikationskanaler är av stor vikt för dess framgång inom intern kommunikation.

## 1.2 Problemformulering

På samma sätt som EU-direktiv, riktlinjer och nya lagar om hållbarhet kommuniceras till företag behöver företagen internt kommunicera deras egna hållbarhetsarbete till medarbetarna. Mycket av forskningen kring hållbarhetsarbete är fokuserat på extern kommunikation och kopplat till internets framväxt (Uusi-Rauva och Nurkka, 2010). Dawkins (2005) menar dock att intern kommunikation lägger grunden för ett företags externa kommunikation. Samtidigt som intern kommunikation spelar en vital roll menar forskare att det finns stora svårigheter med kommunikationen och är den bristfällig kan organisationen komma att lida av det (Heide, Johansson och Simonsson, 2012). Ett för stort informationsflöde kan bidra till konflikter och argumentation som snarare försämrar det som företaget önskar uppnå med kommunikationen (Bel, Smirnov och Wait, 2018). Andra problem kan vara misstolkning av budskap, information som sållas bort eller att för mycket envägskommunikation står i centrum (Bel, Smirnov och Wait, 2018; Heide, Johansson och Simonsson, 2005; Kitchen & Daly, 2002). Valet av kommunikationskanaler är en viktig del i att uppnå en effektiv intern kommunikation (Dawkins, 2005; Kotter, 1996; Kupritz och Cowell, 2011). Vilka kommunikationskanaler som används och som anses vara mest effektiva för hållbarhetsarbetet är en del av vad denna studie kommer att undersöka hos de båda fallföretagen. De valda fallföretagen, Swedbank och

Länsförsäkringar har utarbetade hållbarhetsarbeten som publiceras i års- och hållbarhetsredovisningen samt policys och riktlinjer för hållbarhetsarbetet. Som tidigare forskning belyst är det av stor vikt att hållbarhetsarbetet kommuniceras ut i organisationen och involverar medarbetare för att maximera effekten av arbetet. Att hållbarhetsarbetet når ut till samtliga i företaget menar även Dawkins (2005) är att föredra eftersom medarbetare med kundkontakt är en viktig representant för företagen.

Varför Swedbank och Länsförsäkringar har valts ut som studieobjekt är för att företagen skiljer sig åt i olika aspekter. Organisatoriskt är Swedbank större, sett till både anställda och kunder jämfört med Länsförsäkringar (Swedbank, 2018a; Länsförsäkringar, 2018). Internationellt bedriver Swedbank verksamhet i flertalet länder medan Länsförsäkringar endast finns nationellt. Swedbank med sitt ursprung i den gamla sparbanksverksamheten var tidigare mer likt hur Länsförsäkringar är uppbyggt. Idag styrs Swedbank mer centralt från huvudkontoret i Stockholm medan Länsförsäkringar har sina lokala länsbolag där varje bolag svarar för sin egen verksamhet. Trots att Swedbank (dåvarande sparbanker) och Länsförsäkringar härstammar från tidigt 1800-tal är Länsförsäkringars bankverksamhet ung jämfört med Swedbank. Länsförsäkringar Bank är en del av Länsförsäkringar och startade verksamheten under senare delen av 1990-talet (Länsförsäkringar, 2018).

### 1.3 Syfte

Studiens syfte är att bilda en djupare förståelse för hur hållbarhetsarbetet kommuniceras internt i Swedbank och Länsförsäkringar Bank. De aspekter studien ämnar undersöka är vilka kommunikationskanaler som företagen använder, hur medarbetare upplever att de kan involvera sig i hållbarhetsarbetet samt hur chefer sällar och förmedlar information. Vidare ämnar studien presentera huruvida företagen uppvisar likheter och skillnader mellan varandra inom dessa aspekter.

### 1.4 Forskningsfrågor

- Hur kommuniceras hållbarhet internt i företag?
- Hur skiljer sig intern kommunikation mellan företag?

## 1.5 Avgränsning

Studien kommer att undersöka två svenska banker, Swedbank och Länsförsäkringar Bank i Uppsalaregionen. Kommunikationen är avgränsad till hur hållbarhetsarbetet kommuniceras internt i respektive företag, från ledningen ner till kundrådgivare. Huruvida företagen kommunicerar hållbarhet till kund är inget som studien belyser utan kundrådgivaren representerar i denna uppsats den sista länken i kommunikationskedjan.

I uppsatsen benämns både Länsförsäkringar och Länsförsäkringar Bank. Länsförsäkringar är det gemensamma företagsnamnet i Sverige och företaget är uppdelat i 23 stycken länsbolag. Varje länsbolag består delvis av en bankverksamhet och när det i uppsatsen skrivs ut Länsförsäkringar Bank syftar vi på bankverksamheten i Uppsala.

## 2. Teoretiskt ramverk

*I följande kapitel presenteras en definition av hållbarhet samt innebörden av företagsmässig hållbarhet. Sedan presenteras teorier som berör kommunikationsmodeller och intern kommunikation för att skapa en förståelse för hur företag kommunicerar. Slutligen presenteras teorier om kommunikationsstrategi och kommunikationskanaler.*

### 2.1 Definition av hållbarhet

Hållbar utveckling introducerades år 1981 av den amerikanska miljövetaren Lester Brown och är idag ett vedertaget begrepp. I en rapport av Världskommissionen för miljö och utveckling utgiven år 1987 definierades begreppet och fick sin spridning (Andrews och Granath, 2012). Världskommissionen, även kallad Brundtlandkommissionen, definierade begreppet på följande sätt:

*“En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov.”*

- Andrews och Granath, 2012, s. 1

Hållbarhet består av tre dimensioner; ekologisk-, social- och ekonomisk hållbarhet där alla tre samspelar och stödjer varandra (Andrews och Granath, 2012). Ekologisk hållbarhet handlar om jordens ekosystem och att på ett långsiktigt sätt stödja dess funktioner. Det är exempelvis att producera energi och mat, tillhandahålla rent vatten och klimatreglering (Belz och Peattie, 2012). Den andra dimensionen vilket är social hållbarhet handlar exempelvis om människors hälsa, utbildning, trygghet och rättvisa. Det som står i fokus är hur dessa kan förbättras och hur förhållandet ser ut mellan människor. Social hållbarhet är nära kopplat till de grundläggande mänskliga rättigheterna och flertalet av FN:s globala mål är satta mot att arbeta för den sociala aspekten. Sista dimensionen som är den ekonomiska hållbarheten kan delas in i två begrepp, grön tillväxt och grön ekonomi (Belz och Peattie, 2012). Grön tillväxt är satsningar på exempelvis miljöteknik som i sin tur ska driva på den ekonomiska utvecklingen och öka handlingsutrymmet för en hållbar utveckling. Grön ekonomi är ett system som ska resultera i att människors livskvalitet (social hållbarhet) förbättras medan belastningen på miljön



(ekologisk hållbarhet) minskar. Den gröna ekonomin ska ha låg påverkan på miljön, använder resurser sparsamt och effektivt samt inkluderar samtliga människor (Belz och Peattie, 2012).

### 2.1.1 Företagsmässig hållbarhet

Swedbank och Länsförsäkringar arbetar aktivt mot FN:s globala hållbarhetsmål vilket framgår i deras års- och hållbarhetsredovisning. Exempel på vad bankerna gör är digitalisering av bankernas tjänster, främja jämställdhet och stötta hållbart företagande. I en rapport utgiven av Tillväxtverket definieras ett hållbart företagande enligt följande:

*”En organisations ansvar för den påverkan som organisationens beslut och aktiviteter har på samhälle och miljö och som genom transparent och etiskt uppförande bidrar till hållbar utveckling, inklusive hälsa och välfärd i samhället, tar hänsyn till intressenters förväntningar, är förenlig med tillämpliga lagar och i överensstämmelse med internationella praktiserade i dess relationer.”*

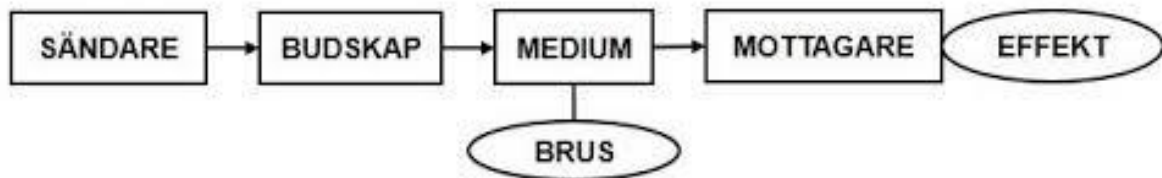
- Giorgi, 2016, s. 17

Denna definition speglar Världskommisionens definition om hållbar utveckling men utifrån ett företagsperspektiv. De sociala ansvarsområdena ses inte som en frivillig etik för företag utan innebär i större utsträckning att de sociala- och miljömässiga ansvarstagandet är av lika stort värde som en ekonomisk tillväxt för ett företag (Johnson et al., 2013:136 se Larsson, 2014, s. 129).

## 2.2 Kommunikationsmodell

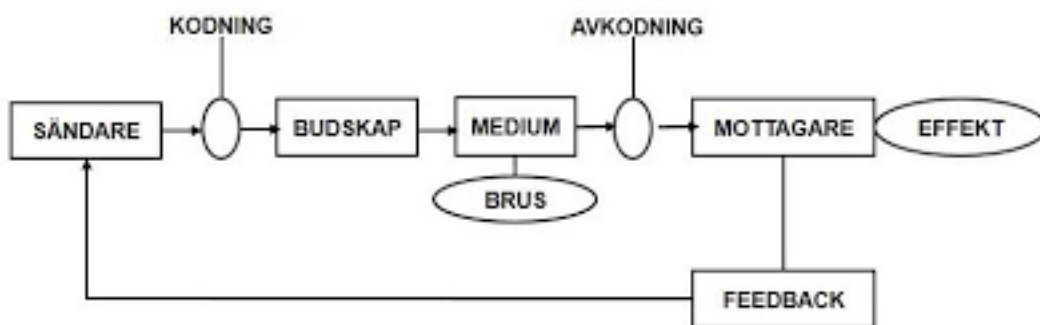
Shannon och Weaver (1949) presenterade på 1940-talet sin kommunikationsmodell som går under namnet basmodellen. Modellen, som går att utläsa i Figur 1, har kallats för en envägskommunikation då modellen innebär att en sändare skickar ett meddelande i någon form och att mottagaren tar emot meddelandet (Lindkvist, Bakka och Fivelsdal, 2014). På grund av sin linjära processcentrerade natur har modellen fått utstå kritik men å andra sidan har dess enkelhet givit modellen många efterföljare (Fiske, 2010). Generellt inom kommunikationsforskning har Shannon och Weaver identifierat tre problemlivåer varav den första är den tekniska nivån. Tekniken är idag så pass utvecklad att det inte längre läggs någon betydande vikt vid denna aspekt. Den andra problemlivån, den semantiska nivån, handlar om

innehållet och att förstå betydelsen av budskapet som förmedlats. I den semantiska problemlinjen spelar sociala och kulturella skillnader roll för tolkandet av budskapet (Fiske, 2010). Den tredje och sista problemlinjen behandlar effektivitet, dvs hur effektivt budskapet påverkar mottagarens beteende. Inom organisationer är det de två sistnämnda problemlinjerna som står i fokus när det kommer till utveckling av kommunikation (Fiske, 2010).



Figur 1. Basmodellen i grundversion (Larsson., 2014, s. 50).

En kritisk del i kommunikationen är hur meddelandet förmedlas och hur mottagaren sedan tolkar meddelandet. Shannon och Weaver (1949) menar att om det inte förekommer något brus i kommunikationen har sändare och mottagare tolkat meddelandet på samma sätt. Detta resulterar i att meddelandet har skickats och tagits emot på ett enhetligt sätt och ingen förvirring föreligger. Kopplat till de två sistnämnda problemlinjerna är det alltså här som fokus måste ligga för att effektivisera kommunikationen. Basmodellen har med tiden utvecklats till en tvåvägskommunikation med fokus på feedback men även kodning och avkodning av meddelandet (Fiske, 2010). Även fast Shannon och Weaver (1949) berör hur sändare och mottagare tolkar budskapet på samma sätt använder de inte ord som kodning och avkodning. Figur 2 presenterar den mer komplexa och utvecklade modellen där både feedback, kodning och avkodning har introducerats.



Figur 2. En utvecklad basmodell (Larsson., 2014, s. 51).

## 2.3 Intern kommunikation

En organisation beskrivs på många olika sätt av forskare och vetenskapsmän men för att tolka organisationen genom en mer kommunikativ dimension definierar Heide, Johansson och Simonsson (2012) en organisation enligt följande:

*”En organisation är ett socialt kollektiv där interaktion och kommunikation mellan medlemmarna är grunden för verksamheten som vanligtvis innebär gemensamt och koordinerat arbete för att uppnå ett uttalat mål.”*

- Heide, Johansson och Simonsson, 2012 se Larsson, 2014, s. 68

Kommunikation kan delas upp i intern och extern kommunikation som i sin tur delas in i formella och informella kontaktformer (Larsson, 2014). Intern kommunikation är mellan medarbetare medan den externa kommunikationen är det som kommuniceras ut från företaget. Trots uppdelningen har de en stark koppling till varandra och är idag mer samspelade (Larsson, 2014). Mål, policy, regler, riktlinjer och producerad information är exempel på intern *formell* kommunikation som förslagsvis kan kommuniceras ut genom fysiska gruppmöten eller andra kommunikationskanaler (Larsson, 2014). Intern *informell* kommunikation är exempelvis samtal och diskussion, spontana gruppmöten, berättelser eller rykten (Larsson, 2014).

I organisationer finns olika kommunikationsvägar, alltså huruvida informationen sprids i organisationen. Larsson (2014) beskriver kommunikationsvägarna dels som den nedåtriktade strömmen, den traditionella enkelriktade kommunikationen som går från ledningen till de anställda. Men i och med dagens syn på vikten av en dialog finns därav motsatsen, den uppåtriktade strömmen med information där anställda delger sina synpunkter och reaktioner på det som sker i organisationen. Information som fluktuerar mellan de anställda inom enheter och inom samma nivåer kallas för den horisontella strömmen medan information som utbyts mellan de anställda på olika enheter är en tvärgående ström. Ledarskapet i organisationen och hur ledarna kommunicerar är en viktig del för att en organisation ska fungera. Ledarnas kommunikation ser olika ut i de olika kommunikationsvägarna och med dagens utvecklade digitala kanaler kan strömmen av kommunikation gå mer horisontellt än vertikalt i organisationen (Larsson, 2014).

### 2.3.1 Effektiv kommunikation

I en föränderlig värld där företag anpassar sig och förändrar sitt hållbarhetsarbete är en nyckel till framgång att ha en effektiv kommunikation. Barret (2002) menar att en väl fungerande kommunikation är en grundpelare för ett företag under förändring och att det finns fem mål som företag bör uppnå för en effektiv kommunikation. Det första målet är att förmedla information på ett tydligt och enkelt sätt för att utbilda medarbetare. Det andra målet är att med kommunikationen, motivera och uppmuntra medarbetare till att arbeta mot den gemensamma visionen. Uusi-Rauva och Nurkka (2010) menar också på att motivera och involvera medarbetare är av stor vikt. Författarna menar att företag inte bara ska se sina anställda som kommunikatörer för hållbarhetsarbetet, utan även som en tillgång för företaget. Det tredje målet för att uppnå en effektiv kommunikation är att inspirera medarbetare och uppmuntra genuina försök under förändringen (Barret, 2002). Begränsa missförstånd och rykten är det fjärde målet vilket kan bekämpas genom att på ett tydligt sätt kommunicera en gemensam vision. Det femte och sista målet är att få medarbetare att godta och dela den vision som företaget önskar skapa med förändringen.

I en studie av Stegaroiu och Talal (2014) kring effektiv intern kommunikation kommer författarna fram till att intern kommunikation kan resultera i att medarbetare bidrar och stärker företagsvärdet. De presenterar att det finns en stark korrelation mellan effektiv kommunikation och finansiella resultat, enligt studien har företag som värderar och anstränger sig hårt inom intern kommunikation större sannolikhet att överträffa sina konkurrenter.

### 2.3.2 Kommunikationsstrategi och kommunikationskanaler

Ett framgångsrikt företag uppdaterar ständigt sin strategi för att vara bättre förberedd att möta förändringar de kan komma att ställas mot (Tushman, Newman och Romanelli, 1986). Utveckla metoder och arbetsprocesser är exempel på områden som måste uppdateras men även kommunikationsstrategier är i behov av förbättring och förändring. Det är strategin som pekar ut vägvalet som företag har samt hur och på vilket sätt företag klarar av att tackla de hinder som kan uppkomma (Larsson, 2014). Kommunikationsfunktionen i ett företag spelar en stor strategisk roll eftersom den både bygger relationer inom företaget och svarar för omvärldsbevakningen. Funktionen är intressant för oss att analysera eftersom vi anser att branschen som fallföretagen verkar i ständigt förändras och att hållbarhetsarbetet utvecklas och anpassas utefter omgivningen. Larsson (2014) anser det vara viktigare än någonsin att både

utveckla och förstå vikten av kommunikation, allt från att ha en tydlig strategi till hur meddelanden formuleras och förmedlas. Hur budskapet tolkas är kärnan i kommunikationen och det är med ett tydligt budskap som kommunikatören lyckas med sitt arbete (Larsson, 2014).

Förutom de mål som tidigare presenterats beskriver även Barret (2002) olika strategier inom effektiv kommunikation. En strategi, som även Kataria, Kataria och Garg (2013) beskriver är att skraddarsy meddelanden och information beroende på mottagaren för att underlätta mottagandet av meddelandet. Förutom att skraddarsy meddelandet bör informationen spridas ansikte mot ansikte istället för indirekt genom andra kanaler (Barret, 2002). En ytterligare strategi är att använda sig av nyckelpersoner inom kommunikation eftersom de förhoppningsvis besitter kunskap inom kommunikation för att främja ett förändringsarbete. Uusi-Rauva och Nurkka (2010) och Kataria, Kataria och Garg (2013) har genomfört liknande fallstudier och kommit fram till relativt lika resultat. Författarna finner olika nyckelpersoner som företag borde dra nytta av. Studierna kommer fram till att medarbetare önskar ha en kontaktperson för hållbarhet på olika avdelningar för att underlätta kommunikationen uppåt i hierarkin. Denna kontaktperson skulle underlätta för en tvåvägskommunikation eftersom det involverar medarbetare. Eftersom hållbarhetsarbeten är under pågående utveckling och företag lever i en ständigt föränderlig värld anser vi dessa mål och strategier vara av intresse i uppsatsen.

Antalet kanaler och vilken kanal som ska användas till vilken information har betydelse i den interna kommunikationen. Klein (1996) beskriver hur information eller en förändring bör kommuniceras internt för att bli så effektiv som möjligt. Ett sätt kan vara att använda sig av olika kommunikationskanaler för samma meddelande följt av ett mindre möte för att ge möjlighet till feedback. I Kupritz och Cowells (2011) studie framgick det att valet av kommunikationskanal har en stor betydelse. Anställda på en amerikansk bank redogjorde hur de upplevde vara den mest effektiva kanalen beroende på information och att vissa kanaler föredras till viss sorts information. Den digitala utvecklingen har under de senaste två decennierna skapat en mängd kommunikationskanaler som är till hjälp inom företag. Mobil- och webbkommunikation har spelat en betydande roll i utvidgandet av medielandskapet och öppnat upp nya möjligheter för företag att kommunicera (Larsson, 2014).

Det finns en rad olika exempel på hur information kan kommuniceras inom företag och när det kommer till digital kommunikation är intranätet en viktig plattform. På intranätet kan medarbetarna ta del av viktig information och nyheter som berör företaget i sin helhet (Larsson,

2014). Andra digitala kommunikationskanaler är exempelvis den externa hemsidan, sociala medier samt digitala anslagstavlor och olika bildmedier. Förutom digitala kanaler använder företag också analoga kommunikationskanaler (Larsson, 2014). Det kan vara tryckta medier som nyhetsblad och personaltidningar som antingen används på kontoren eller skickas hem till medarbetarna. Muntlig- och telekommunikation är ytterligare kommunikationskanaler som är vanligt förekommande i företag och det kan exempelvis vara större eller mindre gruppmöten där chefer förmedlar information till medarbetare (Larsson, 2014).

## 2.4 Teoretisk sammanfattning

Det som presenteras under teorigenomgången kommer att kopplas ihop med empirin i analysen för att hjälpa oss besvara uppsatsens frågeställningar. För att maximera effekten av ett företags hållbarhetsarbete belyser tidigare forskning vikten av att kommunicera hållbarhetsarbetet till samtliga medarbetare (Kataria, Kataria och Garg, 2013; Uusi-Rauva och Nurkka, 2010). Det som även framgår från tidigare forskning är vikten av att involvera och engagera medarbetare i ett företags hållbarhetsarbete. En stor faktor till en framgångsrik effektiv kommunikation är tvåvägskommunikation (Heide, Johansson och Simonsson, 2012) där den utvecklade basmodellen blir behjälplig. Medarbetares möjlighet till feedback gör det enklare att skapa en tydlig och gemensam vision som medarbetare känner motivation att arbeta mot. Chefens val av kommunikationskanal är även en aspekt som får mycket fokus i tidigare forskning (Klein, 1996; Kupritz och Cowell, 2011). Tillsammans utgör dessa aspekter vårt teoretiska ramverk. I operationaliseringstabellen, som framgår i uppsatsens bilaga, har en summering gjorts av teorin och tabellen har sedan legat till grund för intervjufrågorna. Det teoretiska ramverket har givit oss en djupare förståelse för en väl fungerande intern kommunikation vilket vi har kunnat dra nytta av under datainsamlingen och vidare i analysen av den empiriska undersökningen.

## 3. Metod

*I följande kapitel presenteras de metodval som använts i uppsatsen samt hur valen bidragit till att förbättra uppsatsen. Kapitlet avslutas med hur de etiska förhållningssätten har säkerställts.*

### 3.1 Forskningsdesign

I denna uppsats valdes en kvalitativ forskningsmetod eftersom syftet med uppsatsen var att undersöka hur hållbarhetsarbetet kommuniceras internt i fallföretagen. I och med att vi ville undersöka och bilda en förståelse om företagens kommunikation kring hållbarhet menar Justesen och Mik-Meyer (2011) att en kvalitativ metod var att föredra. För att uppnå syftet med uppsatsen genomfördes intervjuer för att få en förståelse kring hur kommunikationen av hållbarhetsarbetet ser ut. Forskningsfrågan har även stärkt valet av forskningsmetod. I en fallstudie ska forskningsfrågan börja med orden *hur* eller *varför* vilket båda våra forskningsfrågor gör. Syftet med detta är att forskningsfrågor med dessa ord brukar resultera i att få en ökad förståelse över ett visst fenomen eller händelse (Yin, 2006).

De fem forskningsdesigner som presenteras i Bryman och Bells (2013) metodlitteratur är experimentell design, tvärsnittsdesign, longitudinell design, fallstudiedesign och komparativ design. Utifrån dessa forskningsdesigner ansåg vi att de mest lämpliga att använda var en fallstudie tillsammans med komparativ design. En fallstudie används för att detaljerat beskriva ett fall och en komparativ design används för att jämföra två eller flera olika fall eller situationer (Bryman och Bell, 2013). Kombinationen av dessa blir en multipel fallstudie vilket passar uppsatsen eftersom vi avsåg att analysera och jämföra resultaten som genererats från de två fallföretagen. Ett induktivt angreppssätt tillämpades i uppsatsen eftersom det empiriska underlaget utvecklade de teoretiska förväntningar vi hade. Eftersom syftet med uppsatsen var, på ett neutralt sätt, undersöka och förstå hur företagen kommunicerar hållbarhet internt var ett realistiskt perspektiv behjälpligt. Dock är en begränsning med valet att det är svårt att få en neutral bild av verkligheten och den slutsats som dragits är svår att generalisera vilket även Justesen och Mik-Meyer (2011) antyder.

### 3.2 Litteraturgenomgång

Som ett första steg i vår studie genomfördes en litteraturgenomgång för att samla in bakgrundsinformation som kom att vara relevant för uppsatsen. Litteraturgenomgången pågick

under hela arbetets gång för att samla de teorier och begrepp som bygger vårt teoriavsnitt. Litteraturgenomgången var av en mer narrativ art för att skapa en förståelse och utöka samtalet för ämnesområdet snarare än att samla in kunskap (Bryman och Bell, 2013). Det var därför en bredare och mindre fokuserad litteraturgenomgång jämfört med ett systematiskt tillvägagångssätt. Varför litteraturgenomgången genomfördes är i enlighet med Bryman och Bell (2013) för att motivera det område som eventuella kunskapsluckor finns samt för att slippa uppfinna hjulet på nytt.

Under litteraturgenomgången inhämtades information från vetenskapliga artiklar och annan litteratur. Olika sökord och begrepp genererades för att underlätta sökningar på de elektroniska databaserna. De databaser som exempelvis användes i inhämtandet av information var; *Uppsala Universitets bibliotekstjänst, EBSCO Business Source Complete, Eur-Lex, FAR Online* och *Google Scholar*. De sökord som användes i databaserna var; *internal communication, communication model, communication channel, effective communication* och *sustainability*. Dessa ord användes i olika kombinationer samt i en svensk översättning för att kunna finna relevant svensk litteratur.

### 3.3 Val av studieobjekt

Valet av finansbranschen föll sig naturligt eftersom vi båda arbetar inom bank och finans och har ett intresse för området. Vi arbetar på respektive företag vilket har sina för- och nackdelar. En fördel var att det gav oss tillgång till material och intervjuer på ett smidigt sätt och en viss förkunskap som var behjälplig i studien. En nackdel var dock att det objektiva synsättet kunde komma att påverkas. Vi ansåg dock att eftersom vi arbetar på respektive företag kunde vi få en objektiv bild då den ena av oss kunde ställa sig mer kritisk och opartisk till intervjuer och resultatet. Bryman och Bell (2013) lyfter objektiviteten som ett av kriterierna vid forskning vilket vi hade i beaktning under hela uppsatsens gång. Vi har genomgående under uppsatsen motiverat de val vi gjort och förklarat varför vi valt de företag och respondenter som undersökts.

Swedbank och Länsförsäkringar Bank har ett aktivt arbete kring hållbarhetsfrågor vilket framgår både från års- och hållbarhetsredovisningen och vad vi själva vet från egna erfarenheter. Varför banker var intressant att undersöka är för att de har en stor möjlighet till att påverka samhället.



### 3.3.1 Val av respondenter

Anledningen till att vi valde att intervjua de respondenter som presenteras i tabell 1 var för att kunna följa kommunikationskedjan från kommunikationsavdelning ner till kundrådgivare som representerar sista länken i kedjan.

Intervju	Titel	Företag	Datum	Tid
1	Kontorschef	Länsförsäkringar	2018-12-03	55 min
2	Kommunikationschef	Länsförsäkringar	2018-12-06	50 min
3	Kontorschef	Swedbank	2018-12-06	55 min
4	Kundrådgivare	Länsförsäkringar	2018-12-10	35 min
5	Kundrådgivare	Swedbank	2018-12-13	25 min
6	Kundrådgivare	Swedbank	2018-12-13	25 min
7	Kundrådgivare	Länsförsäkringar	2018-12-13	15 min
8	Kommunikationsspecialist	Swedbank	2018-12-18	35 min

Tabell 1. Översikt av samtliga respondenter i fallstudien.

Intervjuerna med kommunikationschef, kommunikationsspecialist och till viss del kontorscheferna handlade om att kartlägga hur kedjan ser ut medan intervjuerna med kundrådgivarna var fokuserad på att få deras egna uppfattning om kommunikationen. Vi hittade inte en lämplig intervjutid med Swedbanks kommunikationschef varav vi intervjuade en kommunikationsspecialist som arbetar nära kommunikationschefen. Initialt mailade vi till respektive företag där vi presenterade oss och för att försöka komma fram till vilka personer som var relevanta att intervjua. Sex stycken intervjuer genomfördes ansikte mot ansikte medan två stycken intervjuer genomfördes över telefon eftersom det passade båda parter bättre schemamässigt. Efter vissa av intervjuerna kompletterades uppgifter via mejlkontakt för att göra vissa förtydliganden. Det gjordes exempelvis en avvägning att intervjua både kommunikationschef/kommunikationsspecialist och hållbarhetsansvarig men efter en dialog med företagen landade det hos endast kommunikationschefen och kommunikationsspecialisten.

Kundrådgivarnas bakgrunder skiljer sig och alla har arbetat olika länge inom bankverksamhet vilket bidrog till att vi fick olika perspektiv.

### 3.4 Datainsamling och bearbetning

Huvuddelen av det insamlade materialet kommer från vår primärdata som samlats in via åtta stycken intervjuer. Utöver primärdata inhämtades även sekundärdata från dokument och företagens hemsidor. Vi valde åtta intervjuer eftersom vi ansåg att det behövdes för att samla in tillräckligt med material för att besvara forskningsfrågorna. Eftersom tiden för uppsatsen var en viktig aspekt kunde vi inte välja fler även om det givit oss en bredare syn på ämnet. I undersökningar likt denna är det vanligt förekommande med 15 +/- 10 intervjuer (Kvale och Brinkmann, 2014) vilket är det spannet vi ligger i. Intervjuerna genomfördes utefter ett skrivet manus men frågorna ställdes mer efter hur samtalet fortskred och inte i en strikt ordning. Respondenterna gavs friheten att besvara frågorna på sitt sätt för att öppna upp för en mer avslappnad diskussion. Intervjuguiden, dvs vårt manus med intervjufrågor arbetades noga igenom och frågorna strukturerades upp efter vår teori och operationaliseringstabell.

Alla intervjuer spelades in efter godkännande av respondenterna. Medvetenheten om att intervjun spelades in kunde skapa en oro hos respondenten och påverka intervjusituationen men å andra sidan är syftet med kvalitativa intervjuer att kunna undersöka vad respondenter uttrycker (Bryman och Bell, 2013). Fördelen med inspelningen blev att intervjuerna var mer flexibla och fokus kunde läggas på respondenten snarare än att föra anteckningar.

Intervjuerna började med en orientering där vi presenterade oss själva och syftet med intervjun, varför vi ville spela in samtalet och avslutades med att fråga om personen hade några frågor. Under intervjun ställdes både bekräftande och förtydligande frågor för att öka tillförlitligheten (Bryman och Bell, 2013) och i slutet ge respondenten chans att tillägga fritt det hen kände var relevant som kan ha missats under intervjun. Samtliga intervjuer transkriberades och skrevs ut på papper för att kunna färgkodas och för att enklare sammanställa resultatet. Färgkodningen gjorde att vi enkelt kunde kategorisera textmaterial, finna användbara citat och övrigt relevant material. Eftersom intervjuer genomfördes kunde vi direkt reda ut otydligheter och minska risken för misstolkningar av respondenten. Att vi båda deltog under intervjuerna gjorde att vi gemensamt kunde tolka svaren och signalerna vilket leder till en högre trovärdighet (Bryman

och Bell, 2013). Vi är medvetna om att olika faktorer kan påverka respondentens och företagets situation vilket kan göra det svårt att återskapa studien med samma resultat.

### 3.5 Studiens etiska förhållningssätt

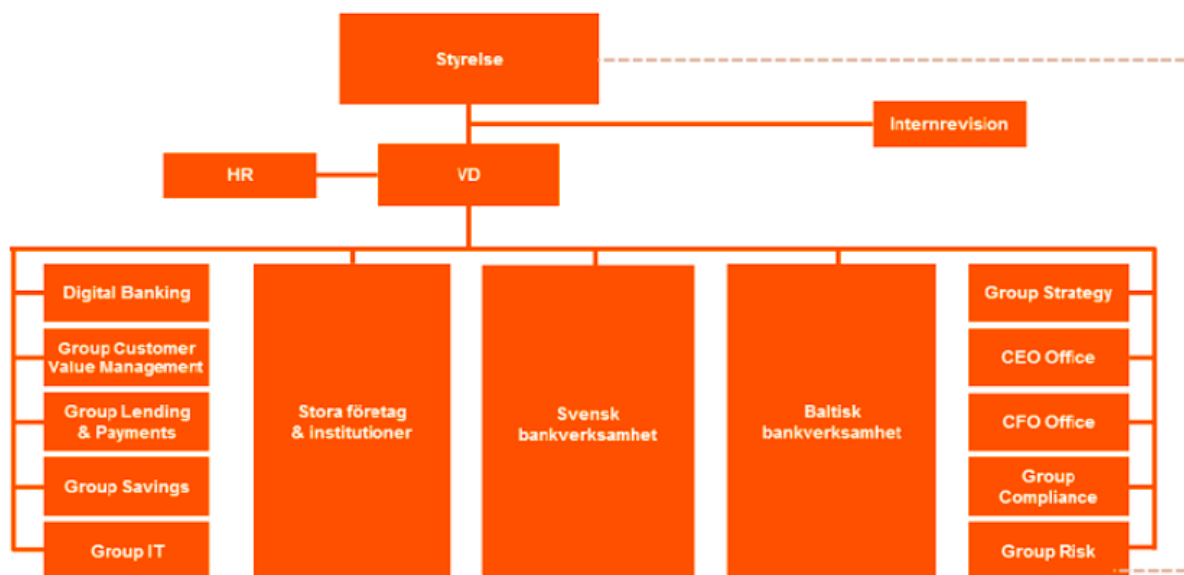
För att studien skulle bli etiskt försvarbar togs hänsyn till fem etiska principer vid insamlingen av data. Dessa fem principer är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets- och anonymitetskravet, nyttjandekravet och falska förespeglningar (Bryman och Bell, 2013). Informationskravet beaktades genom att respondenterna informerades om vad vår undersökning handlade om, varför vi valde hen och att inspelad intervju kom att behandlas konfidentiellt (Bryman och Bell, 2013). Informationen skickades ut via mejl när intervjun blev inbokad men även vid intervjun presenterades uppsatsens ämne. Samtyckeskravet beaktades i sin tur genom att respondenterna blev tillfrågade om att ställa upp i intervjun och att det var helt frivilligt. Respondenterna blev informerade att intervjun kunde avbrytas när som helst utefter deras egen önskan. Konfidentialitets- och anonymitetskravet uppfylldes då respondenterna blev informerade om att de ej skulle nämnas vid namn i uppsatsen samt att inspelat material skulle hanteras med stor konfidentialitet. Även fast namn inte använts i uppsatsen är det dock svårt att få exempelvis en kommunikationschef/specialist att vara anonym eftersom det endast finns ett fåtal inom företaget. Uppgifterna som samlades in om respondenterna var endast till för att användas för detta forskningsändamål vilket gjorde att nyttjandekravet även togs i beaktning (Bryman och Bell, 2013). Principen om falska förespeglningar uppfylldes eftersom vi inte gav falsk eller vilseledande information om undersökningen till respondenterna. De slutgiltiga intervjufrågorna skickades till vår handledare och närstående innan intervjuerna genomfördes för att kontrollera att frågorna inte var otydliga.

## 4. Resultat

I det här kapitlet redogörs en företagsbeskrivning av respektive företag samt en redovisning av det empiriska materialet. Primärt är materialet från de genomförda intervjuerna men även material hämtat från hemsidor och dokument.

### 4.1 Företagsbeskrivning Swedbank

Swedbank AB fick sitt namn år 2006 men företagets historia går långt tillbaka i tiden, redan 1820 bildades Sveriges första sparbank (Swedbank, 2018b). Swedbank består idag av tre affärsområden: Svensk bankverksamhet, Baltisk bankverksamhet och Stora företag & Institutioner men bedriver även verksamhet internationellt, se figur 3 (Swedbank, 2018c).



Figur 3. Swedbanks organisationsschema över affärsområden, koncernfunktioner och andra enheter (Swedbank, 2018d).

Svensk bankverksamhet består idag av 191 bankkontor utspridda i landet och har ungefär 4,3 miljoner kunder (Swedbank, 2018a). Företaget har centrala och administrativa koncernfunktioner som stödjer dessa affärsområden. Utöver dessa affärsområden och stödfunktioner består Swedbankkoncernen av två helägda dotterbolag: Swedbank Försäkring och Swedbank Robur som är Sveriges största och en av Nordens ledande kapitalförvaltare (Swedbank, 2018c).

#### 4.1.1 Intervju kommunikationsspecialist Swedbank

I Swedbank kommuniceras riktlinjer och ramverk centralt från huvudkontoret i Stockholm men regionerna i landet kan själva bestämma hur de vill arbeta för att uppnå dessa (Kommunikationsspecialist, 2018). Utöver dessa riktlinjer och ramverk finns centrala avtal som styr koncernen vilket kan röra sig om exempelvis samarbetspartners eller olika samhällsengagemang banken åtagit sig (Kommunikationsspecialist, 2018). Det som framgick tidigt i intervjun är att VD:n kommunicerar ut ”wanted position” vilket kommunikationsspecialisten beskriver som bankens väg framåt där hållbarhetsmål och strategier är integrerat.

*”Det är en del av vårt DNA”*

– Kommunikationsspecialist, 2018

Wanted position förmedlas alltså ut från högsta nivån i organisationen, via möten till chefer som i sin tur förmedlar vidare informationen till sina medarbetare (Kommunikationsspecialist, 2018). Cheferna har även ledarmöten en gång om året där de pratar om föregående och kommande år, där hållbarhet är en punkt på agendan. När det gäller material och information om specifikt hållbarhetsarbetet framgick det i intervjun att kommunikationsvägen kan variera. Antingen kan informationen gå direkt från chef till medarbetare men vid mer övergripande hållbarhetsarbete går informationen direkt från kommunikationsavdelningen till medarbetare via bankens intranät (Kommunikationsspecialist, 2018).

*”Vi kommunicerar löpande vad som görs inom hållbarhetsområdet  
internt och handlar mycket om att bygga stolthet”*

- Kommunikationsspecialist, 2018

Swedbanks samtliga regioner har en hållbarhetsambassadör som ska finnas till för att stödja verksamhetsansvarig i hållbarhetsarbetet (Kommunikationsspecialist, 2018). Hållbarhetsambassadören besitter inte ansvaret över arbetet utan deras roll innefattar att både stötta regionchefer och kontorschefer i hållbarhetsarbetet samt samla in uppgifter och kommunicera för avdelningens räkning. Det är en av bankens centrala enhet, Group Sustainability, som håller ihop och driver hållbarhetsarbetet samt sammankallar ambassadörerna och stöttar deras arbete (Kommunikationsspecialist, 2018).

De primära kanaler som används för att kommunicera hållbarhet är intranätet och via möten (Kommunikationsspecialist, 2018). På intranätet finns information som är tillgänglig för alla och som inte behöver gå via någon chef. Det mesta rörande hållbarhet läggs ut på hållbarhetssidan och där förmedlas informationen både i text och genom video beroende på vilket budskap banken vill nå ut med. Kommunikationsspecialisten betonar också att det generellt är för mycket information och att det behöver vara mer koncentrerat för att göra det enklare för medarbetarna att ta till sig den. Via möten, både internt mellan chefer och från chefer till medarbetarna, presenteras och diskuteras hållbarhetsarbetet. Kommunikationsspecialisten tar upp att sociala medier som Facebook, Instagram och Twitter används externt, men menar på att medarbetare kan ta del av information vilket vävs samman med den interna kommunikationen. Förutom dessa olika kommunikationskanaler har Swedbank en obligatorisk utbildning för medarbetare kring hållbarhet för att säkerställa att alla tar del av informationen och syftet med hållbarhetsarbetet (Kommunikationsspecialist, 2018). Anledningen till att fler kanaler används menar kommunikationsspecialisten är för att medarbetare tar till sig information på olika vis.

I dagsläget finns det infoblad och mallar för specifika produkter eller tjänster men inte för befattningen/rollen. Kommunikationsspecialisten lyfter upp att det står på agendan att utforma checklistor för medarbetarna, innehållande vad Swedbank gör och står för inom hållbarhet för medarbetarna. Detta för att hjälpa och stötta medarbetarna i sin roll och i kundmötet.

Kommunikationsspecialisten beskriver att det finns flera vägar för medarbetare att ge återkoppling på hållbarhetsarbetet. Om medarbetarna har synpunkter eller önskar lämna förbättringsförslag kan de dels gå via sin närmaste chef, hållbarhetsambassadören eller vända sig direkt till ansvarig för området (Kommunikationsspecialist, 2018). Det finns även ett formulär på hållbarhetssidan där medarbetare kan lämna förbättringsförslag men det menar kommunikationsspecialisten skulle kunna marknadsföras och uppmärksammas ännu mer för medarbetarna.

#### 4.1.2 Intervju kontorschef Swedbank

I intervjun med kontorschefen framgick det att information om hållbarhet kommer från ledningen och via chefsmöten. Efter varje år sammanställer kontorschefen vad kontoret har gjort under året för att sedan rapportera det uppåt i syfte att banken ska få en samlad bild över

hållbarhetsarbetet och stämna av bankens ”wanted position”. Centralt från huvudkontoret kommuniceras viss information kring hållbarhet ut till medarbetare, främst genom intranät men även genom månadsbrev (Kontorschef, 2018). Cheferna har ett internt samlingsforum, en applikation där de exempelvis kan byta erfarenheter med varandra och visa upp vad kontoret har gjort (Kontorschef, 2018). Detta är något som kontorschefen hoppas på även kommer till medarbetarna.

De primära kanalerna som kontorschefen använder kring information om hållbarhet är genom mejl och veckomöten (Kontorschef, 2018). Interna utbildningar om hållbarhet finns för alla medarbetare vilket kontorschefen menar är ett bra sätt att delge medarbetarna information. Medarbetarna kan som tidigare nämnt ta del av informationen via intranätet och får mejl med aktuell information, men via veckomöten kan kontorschefen välja ut delar av informationen som anses vara extra viktig. Informationen som skickas ut av kontorschefen sällas ofta ut för att förmedla relevant information till medarbetarna (Kontorschef, 2018). Intranätet är tillgängligt för alla och mejl är tidseffektivt men utmaningen är att veta om det når ut till alla och går därmed inte att säkerställa på samma sätt som genom ett gruppmöte (Kontorschef, 2018). Det är inte alltid valet av kommunikationskanal som är det svåra utan snarare mängden information. Informationen kring hållbarhet är endast en del av all information och den begränsade tiden gör det svårt för medarbetare att läsa in sig på allt. För att underlätta för medarbetare kommuniceras viktigare information genom olika kanaler, en form av repetition, vilket kontorschefen tycker är ett effektivt sätt att ta till sig information.

Om medarbetarna har synpunkter eller vill lämna förbättringsförslag på hållbarhetsarbetet kan de vända sig till kontorschefen eller använda sig av en ”tipsfunktion” som finns på intranätet (Kontorschef, 2018). Tipsfunktionen är ett forum, en öppen chatt för medarbetarna att kunna lägga in förslag och förfrågningar. Via denna tipsfunktion menar kontorschefen att medarbetarna ska vända sig till när det rör företaget i ett större perspektiv. När det gäller mindre saker och förbättringsförslag på kontorsnivå kan medarbetarna vända sig direkt till kontorschefen, som antingen löser det själv eller kontaktar regionen för att bolla ärendet (Kontorschef, 2018). I frågan om medarbetarna är involverade i hållbarhetsarbetet menar kontorschefen att företaget kan bli bättre, de är en bit på vägen men att det går att göra mycket mer (Kontorschef, 2018). Kontorschefen visar på en stolthet över de saker som Swedbank gör för att främja hållbarheten i samhället men menar också på att företaget alltid kan göra mer.

### 4.1.3 Intervju kundrådgivare Swedbank

I intervjuerna med kundrådgivarna beskrev båda att de tar del av Swedbanks hållbarhetsarbete genom olika kanaler men främst via kontorschefen och intranätet (Kundrådgivare 1, 2018; Kundrådgivare 2, 2018). Kundrådgivarna förklarade att informationen från kontorschefen presenteras genom gruppmöten eller mejl. Via intranätet kommuniceras information kring hållbarhetsarbetet och kundrådgivarna är medvetna om att Swedbank arbetar aktivt med hållbarhet (Kundrådgivare 1, 2018; Kundrådgivare 2, 2018). Trots att medvetenheten finns menar kundrådgivare 1 att informationen som finns på intranätet är svår att hitta och känner sig inte alltid uppdaterad om arbetet. Kundrådgivare 2 menar att det är svårt att förstå exakt vad företaget gör på grund av mängden information som förmedlas ut. Kundrådgivarna menar att tiden inte alltid räcker till för att på eget initiativ läsa in sig på allt.

Kundrådgivarna berättade att personer från huvudkontoret och andra delar av banken kan komma ut till bankkontoret för att delge information, exempelvis Swedbank Robur kring hållbara placeringar. Det är något som inte sker regelbundet men som båda kundrådgivarna efterfrågar mer för att hålla sig uppdaterade och underlätta kundmötet (Kundrådgivare 1, 2018; Kundrådgivare 2, 2018). Kundrådgivare 2 förklarade att det både finns obligatoriska och frivilliga e-utbildningar som är inriktade på Swedbanks hållbarhetsarbete. Dels en e-utbildning som ska göras i början av anställningen som sedan uppdateras varje år. En annan kommunikationsväg som kundrådgivarna lyfte är kommunikationen anställda emellan. Om en medarbetare varit på ett möte eller en utbildning kring hållbarhet informeras oftast kollegorna när hen är tillbaka (Kundrådgivare 1, 2018; Kundrådgivare 2, 2018).

Kundrådgivarna ser både för- och nackdelar med de olika kanalerna där hållbarhetsarbetet kommuniceras ut. Att få samma information via olika kommunikationskanaler är en stor fördel (Kundrådgivare 1, 2018; Kundrådgivare 2, 2018). Trots mängden information som finns tillgänglig på intranätet eller som kommer via mejl menar dock båda kundrådgivarna att en del är lite för övergripande. Kundrådgivarna efterfrågar mer lokal information, hur hållbarhetsarbetet påverkar Uppsala och hur de själva kan påverka i större utsträckning (Kundrådgivare 1, 2018; Kundrådgivare 2, 2018). Kundrådgivare 2 nämnde att det fysiska mötet är det mest effektiva sättet för hen att ta till sig informationen och menar att informationen som lyfts på mötena troligtvis är den mest relevanta informationen för just dem.

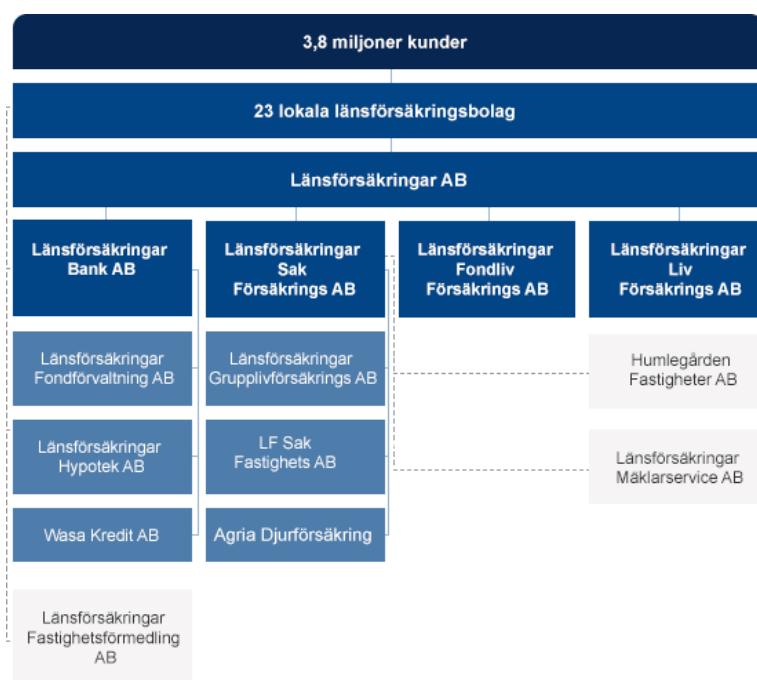


Kundrådgivarna känner sig delvis involverade och engagerade i hållbarhetsarbetet men uttrycker att det kan bli bättre. Kundrådgivare 2 uppgav att hen kan och vill bli mer involverad men att tiden inte räcker till samt att det finns en osäkerhet kring vem hen skulle kontakta för att involvera sig. Kundrådgivare 2 skulle vända sig till kontorschefen och fråga hur hen skulle gå tillväga då vetskapen om någon utsedd kontaktperson inte finns. Kundrådgivare 1 är också osäker på om det finns en utsedd kontaktperson för hållbarhet, att det kanske finns någon person högre upp i banken men ingen som hen har vetskap om. Något som båda kundrådgivarna belyser i intervjun är att det skulle vara bra med en utsedd person eller grupp som de kan vända sig till rörande frågor om hållbarhet. Denna person eller grupp skulle även kunna kommunicera ut information och uppdateringar som berör hållbarhetsarbetet i Swedbank, både generellt och lokalt (Kundrådgivare 1, 2018; Kundrådgivare 2, 2018).

I frågan gällande huruvida de kan och vart de ska vända sig med feedback och ge återkoppling på hållbarhetsarbetet känner sig båda kundrådgivarna en aning osäkra. Kundrådgivare 1 känner att hen kan lämna feedback men önskar att någon givit tydligare information om hur det ska göras eftersom hen inte upplever att det finns ett tydligt tillvägagångssätt. Det finns ett forum på intranätet där det förmodligen går att förmedla sådan information men den sidan ligger en aning dolt (Kundrådgivare 1, 2018). Båda kundrådgivarna känner ändå att de kan vända sig till sin kontorschef som i sin tur för frågan vidare, alternativt när det gäller lokala frågor kan ta hand om det själv.

## 4.2 Företagsbeskrivning Länsförsäkringar

Länsförsäkringar Bank startade 1996 men är en del av Länsförsäkringar som grundades 1801. Företaget är annorlunda uppbyggt jämfört med hur en vanlig koncern ser ut (Länsförsäkringar, 2018). Figur 4 beskriver företagets hierarkiska struktur där Länsförsäkringar inte följer en vanlig koncernstruktur utan snarare är upp- och nedvänd (Länsförsäkringar, 2018).



Figur 4. Länsförsäkringars organisationsschema (Länsförsäkringar, 2018).

Länsförsäkringar är uppdelat på 23 stycken kundägda länsbolag som är utspridda över Sverige och tillsammans äger de Länsförsäkringar AB (LFAB) (Länsförsäkringar, 2018). Tillsammans har länsbolagens bankverksamhet ungefär en halv miljon kunder. LFAB fungerar både som en service- och samordningsfunktion där länsbolagen kan gå ihop och samordna exempelvis en förändring eller implementering (Länsförsäkringar, 2018). Länsbolagen är självständiga och styrs alltså inte av LFAB, varje länsbolag har sin egen ledningsgrupp med VD.

#### 4.2.1 Intervju kommunikationschef Länsförsäkringar Uppsala

I Länsförsäkringar Bank sker kommunikationen “tvärgående åt alla håll och kanter” (Kommunikationschef, 2018). Det som framgick tidigt i intervjun är hur viktigt det är med samspelet mellan kanalerna och att företagets hållbarhetsarbete ska nå ut till medarbetarna eftersom det stärker företaget och medarbetarna.

*”Välinformerade medarbetare är bättre ambassadörer för företaget och presterar bättre”*

- Kommunikationschef, 2018

Hållbarhetsarbetet kommuniceras på olika sätt inom Länsförsäkringar Bank. Kvartalsvis går VD:n ut via videolänk och informerar var företaget är och vart de är på väg. Ledningsmöten

hålls även månatligen där cheferna får förhandsinformation kring vad som är på agendan och vad de ska vara beredda på i sina grupper. Veckovis hålls sedan gruppmöten där cheferna presenterar informationen för sina medarbetare (Kommunikationschef, 2018). Informationen under dessa möten behandlar hela företaget och hållbarhet är en punkt på agendan. För tre år sedan anställdes en hållbarhetsansvarig med ansvaret över Uppsalaregionen. Den hållbarhetsansvarige leder en tvärfunktionell hållbarhetskommitté där alla nivåer i företaget representeras. I kommittén diskuteras förslag inom hållbarhet och gruppen träffas kvartalsvis (Kommunikationschef, 2018). Hållbarhetsansvarig har visst mandat att ta egna beslut men är det ett beslut som rör något av större karaktär används kommittén.

De primära kanaler som används för kommunikering av hållbarhet är intranätet, möten och sociala medier (Kommunikationschef, 2018). På intranätet finns informationen tillgänglig för samtliga medarbetare att ta del av. Denna information rör de flesta i företaget och är ett snabbt och enkelt alternativ till att kommunicera. Länsförsäkringar Uppsala använder Instagram, både internt och externt. Kommunikationschefen förklarade i intervjun att den externa och interna kommunikationen går ihop mer och mer, särskilt när det kommer till hållbarhet. Medarbetare kan följa företagets externa Instagramkonto och blir informerade om exempelvis företagets hållbarhetsarbete som på ett sätt även är intern information kring företaget. Varför flera kanaler används menar kommunikationschefen är för att medarbetare tar till sig information på olika sätt och därför ska flera alternativ finnas. Det kan även bli mer tyngd i informationen eftersom medarbetare ser det på flera ställen och återigen lyfts vikten av samspelet mellan kanalerna för att kommunikationen ska bli effektiv.

Ledstjärnan i hållbarhetsarbetet är FN:s 17 globala mål (Kommunikationschef, 2018). En stor utmaning med hållbarhetsarbetet enligt kommunikationschefen är att involvera medarbetare. Påverkande faktorer som lyfts i intervjun är intresse och tid. Medarbetare har eget ansvar att läsa på vad företaget gör inom hållbarhet och önskan är att företaget inte ska behöva tvinga medarbetare att läsa på, det ska komma av eget intresse. För att underlätta att ta till sig all information paketeras informationen där exempel på detta kan vara infoblad på hemsidan om hur hållbarhet kan användas i kundmöten i syfte att få medarbetare att känna sig trygga med det. Det anses även viktigt enligt kommunikationschefen att göra hållbarhetsarbetet lokalt, det vill säga att medarbetare måste kunna se påverkan i sin närhet.

Kommunikationschefen beskriver företaget som en relativt platt organisation och att informationen som går uppåt inte följer en specifik gång. Har medarbetare förbättringsförslag kan de gå direkt till den hållbarhetsansvarige men många väljer att gå via sin närmsta chef. Företaget gör mycket inom hållbarhet men det finns mycket förbättringspotential och önskan är att fler medarbetare ska engagera sig (Kommunikationschef, 2018). Kommunikationschefen lyfte flera exempel på vad företaget gör för att främja hållbarhet men menar också på att företaget alltid kan göra mer och bli ännu bättre.

#### 4.2.2 Intervju kontorschef Länsförsäkringar Bank

Kontorschefen får information från ledningen och genom chefsmöten men när det kommer till hållbarhet sker mycket direktsamverkan med hållbarhetsansvarige (Kontorschef, 2018). Kontorschefen och hållbarhetsansvarig har ett nära samarbete och samverkan sker veckovis, antingen via mejl, telefon eller möten. Eftersom hållbarhet bara är en del av alla uppgifter som kontorschefen har behövs stöttning i arbetet för att på ett smidigt och enkelt sätt kunna hinna med. Personen med hållbarhetsansvar anställdes för tre år sedan har haft en stor genomslagskraft och hållbarhet har hamnat högre upp på agendan (Kontorschef, 2018). Trots att hållbarhetsansvarige är en tillgång till cheferna lyfte kontorschefen upp utmaningar med arbetet kring hållbarhet. Företaget lägger mycket fokus på att försöka göra hållbarhetsarbetet så lokalt som möjligt. Syftet med detta är till viss del för att medarbetare ska kunna se påverkan nära sig vilket gör det enklare att ta till sig vad företaget gör för hållbarhet. I likhet med det som kommunikationschefen tog upp om de olika faktorer som påverkar hur hållbarhet tas emot pratar kontorschefen om intresse som en avgörande faktor. Medarbetarna är intresserade på olika nivåer varav det är viktigt att anpassa informationen och att den ska kunna tas emot via olika kanaler (Kontorschef, 2018).

De kanaler som kontorschefen primärt använder sig av generellt, även för information kring hållbarhet, är mejl och gruppmöten (Kontorschef, 2018). Medarbetare finner information på intranätet men kontorschefen kan även skraddarsy information till medarbetarna som skickas via mail eller tas upp i möten. Nackdelen med att använda intranät och mejl är att det är svårt att säkerställa att informationen tagits emot av medarbetare (Kontorschef, 2018). Mejl är tidseffektivt men kan lätt försvinna i mängden. I medarbetarnas arbetsbeskrivning ingår informationsinhämtning men med det stora informationsflödet spelar kontorschefen en viktig roll att förmedla ”rätt” information. Ett effektivt sätt som kontorschefen nämnde är att först skicka ut information via exempelvis mejl och sedan ta upp det på ett gruppmöte för att

säkerställa att informationen tagits emot. Vikten av vad som faktiskt ska förmedlas avgör vilken kanal som används.

*”Är det need to know skickar jag mail direkt men är det good to know förmedlas det istället vid nästa gruppmöte”*

- Kontorscheff, 2018

I frågan kring hur medarbetarna har möjlighet att ge återkoppling på hållbarhetsarbetet är det via närmsta chef som är det naturliga (Kontorscheff, 2018). Även i denna intervju gavs bilden av att organisationen är relativt platt och det går att lyfta förslag direkt till exempelvis hållbarhetsansvarig. Det interna förslagssystemet, som kallas ”Förslaget”, kan medarbetare använda och vara säkra på att det tas om hand. Allt som skickas in dokumenteras digitalt och ärendet öronmärks till en person som ansvarar för att ta hand om det. Kontorschefen skulle önska att fler förslag kom in men visar ändå på en stolthet över vad företaget faktiskt gör.

#### 4.2.3 Intervju kundrådgivare Länsförsäkringar Bank

I de båda intervjuerna med kundrådgivarna framgick det att det primärt är via intranätet som de tar till sig information kring företagets hållbarhetsarbete. Förutom intranätet är det från kontorschefen, via exempelvis gruppmöten, som informationen förmedlas. Även hållbarhetsansvarig har varit ute på kontoren och informerat om företagets hållbarhetsarbete och vad företaget strävar mot. Nackdelen med intranätet är att informationen lätt försvinner i mängden och därmed blir svår att hitta (Kundrådgivare 2, 2018). Kundrådgivare 2 medger att en viss avsaknad av intresse säkert bidrar till att informationen inte upplevs som lika lättillgänglig. Den kanal som de båda rådgivarna föredrar mest är via möten och ett förslag av ena rådgivaren är att hållbarhetsansvarig borde hålla månadsmöten digitalt om företagets hållbarhetsarbete. Samspelet mellan möten och mejl är också något som lyfts upp som ett effektivt sätt att ta till sig information (Kundrådgivare 1, 2018).

Båda kundrådgivarna känner att möjligheten finns till att involvera sig i företagets hållbarhetsarbete. Kundrådgivare 2 saknar intresse för att involvera sig men vet vem som ska kontaktas för att bli involverad. Att höra av sig direkt till hållbarhetsansvarig är inget problem för de anställda men normalt går båda kundrådgivarna via sin kontorscheff. Att gå via kontorschefen görs även ifall ett förbättringsförslag eller feedback ska ges. Förslagsystemet

som kontorschefen berättade om används inte och till viss del för att det inte är helt klart att det finns eller vad det ska användas för.

Problematiken med informationen är som tidigare nämnt mängden. Trots att chefer sållar information är det mycket information som förmedlas och speciellt via mejl. Den information som mejlas ut förväntas vara sållad och relevant (Kundrådgivare 1, 2018). Viss information är av större vikt och då används flera kommunikationskanaler som exempelvis mejl, möten och posters. Viss information förmedlas även genom företagets Instagramkonton. Kundrådgivare 2 använder dock inte Instagram och förlitar sig på att kollegor som använder det delar med sig av vad som dyker upp. Fördelen med att följa det externa Instagramkontot är att kunder har kunnat tagit del av samma information och kundrådgivaren kan vara förberedd ifall något av informationen kommer upp i ett möte. I kundmötet känner sig kundrådgivare 2 bekväm inom vissa områden när det kommer till hållbarhetsarbetet. Desto närmare kundrådgivarens verklighet hållbarhetsarbetet är desto lättare är det att prata om med kund.

## 5. Analys och diskussion

Trots att Swedbank storleksmässigt är en större bank än Länsförsäkringar Bank och att företagen är uppbyggda på två olika sätt, uppvisar företagen många likheter i deras interna kommunikation. Swedbanks hållbarhetsarbete leds av Swedbanks ”Group Sustainability” som är stationerad i Stockholm och ansvarar för att driva arbetet för en hållbar utveckling framåt. Även om samordningen sker centralt har regionerna handlingsfrihet att själva nå företagens mål på det sätt som regionerna ser som effektivast. Group Sustainability ansvarar för att informera och kommunicera ut hållbarhetsarbetet och tackla eventuella frågor både internt och externt. Till skillnad från Swedbank är Länsförsäkringars hållbarhetskommitté stationerad i Uppsala. Då Länsförsäkringars hållbarhetsarbete leds lokalt ansvarar endast Uppsalakommittén över Uppsala Län. Enligt tidigare forskning är det av stor vikt för företag idag att kommunicera sitt hållbarhetsarbete och involvera samtliga medarbetare (Dawkins, 2005; Kataria, Kataria och Garg, 2013; Uusi-Rauva och Nurkka, 2010). Det kan därför vara avgörande för företag som vill förmedla information till sina medarbetare att också involvera dem i hållbarhetsarbetet. Eftersom Länsförsäkringar har delat upp hållbarhetsarbetet i olika län, blir det lättare för medarbetarna att ta upp eventuella frågor till närmaste ansvarig för att enkelt lösa oklarheter som kan uppstå. Enligt Shannon och Weavers (1949) utvecklade basmodell där brus är en del i processen kan längre och fler steg som ett budskap behöver färdas innan det når mottagaren löpa större risk för misstolkningar och förvirring av budskapet. De geografiska skillnaderna och storleken på området som gruppen/kommittén ansvarar för kan påverka kommunikationen och det förmedlade budskapet.

Swedbank som leder sitt hållbarhetsarbete centralt från huvudkontoret i Stockholm har därav en stor utmaning att på ett ännu tydligare sätt kommunicera hur det på lokal nivå arbetas för en hållbar utveckling samt vilken påverkan som sker i respektive kontors närhet. Under intervjuerna med kundrådgivarna på respektive företag framgick det att på Swedbank efterfrågades det att informationen de fick tillhanda vore mer anpassad för Uppsalaregionen. Informationen som kundrådgivarna får är ibland för generell och handlar om Swedbank i stort vilket inte upplevs vara lika relevant att ta till sig. Här kan en tydlig anledning till varför kundrådgivarna på Swedbank, till skillnad från Länsförsäkringar, efterfrågar en mer anpassad information vara på grund av företagets uppbyggnad och avstånden mellan avdelningar.

En vidare observation med hänsyn till de storleksmässiga avstånden i företagen är var i organisationen en kontaktperson för hållbarhet är stationerad. I intervjun med Swedbanks kommunikationsspecialist tas det upp hur hållbarhetsambassadörerna arbetar i företaget. Den regionalt stationerade hållbarhetsambassadören är en person som stöttar arbetet för chefer inom regionen i deras arbete för företagets hållbarhetsmål. Denna kontaktperson är inte något som nämns i intervjuerna med varken kontorschef respektive kundrådgivare vilket kan bero på avståndet till personen. Precis som Kataria, Kataria och Garg (2013) och Uusi-Rauva och Nurkkas (2010) studier kommer fram till efterfrågar även här kundrådgivarna en lokalt stationerad kontaktperson inom hållbarhet. En lokal kontaktperson kan underlätta för medarbetare att involvera sig eftersom det blir en tydligare kontaktväg för medarbetare att gå via. På Länsförsäkringar där en lokalt stationerad hållbarhetsansvarig finns är det ändå via sin kontorschef som kundrådgivarna går. Att möjligheten finns att kontakta hållbarhetsansvarig är kundrådgivarna på Länsförsäkringar Bank medvetna om men av bekvämliga skäl används inte hållbarhetsansvarig. Trots att en kontaktperson för hållbarhet finns gäller det för företag att kommunicera ut detta och använda den eventuella potential det kan ge. Att kundrådgivare på Swedbank inte vet vilken väg de ska gå med exempelvis återkoppling kring hållbarhet kan tänkas vara både på grund av avsaknaden av en lokal kontaktperson för hållbarhet men även en otydlighet kring kontaktvägar. Även om Länsförsäkringar har en lokal kontaktperson skulle det underlätta för chefer att klargöra för medarbetare den kontaktväg som ska användas, speciellt när kontorschefen på Länsförsäkringar menar på att hållbarhet bara är en del av alla arbetsuppgifter och att tiden inte alltid räcker till. Av den anledningen kanske det går att tidseffektivisera för chefer genom att rätt kontaktväg används.

Problemet som togs upp i intervjuerna hos de båda företagen är den stora informationsmängd som finns. Utöver att Barret (2002) menar att kommunikation är en grundpelare behöver även företag sträva mot de mål som presenterades i teoriavsnittet. Det mål med den tydligaste kopplingen till de båda företagen är hur företagen bör förmedla information. För att uppnå en effektiv kommunikation behöver cheferna i företagen förmedla information enkelt och tydligt (Barret, 2002). Båda kontorscheferna på respektive företag nämner att de både sällar och anpassar informationen för att underlätta för medarbetarna att ta till sig informationen. En av kundrådgivarna på Länsförsäkringar nämner dock att det ibland har uppstått en viss irritation över all den information som förmedlats vilket Bel, Smirnov och Wait (2018) även uppger är en risk med en för stor informationsmängd. Vid dessa situationer har kontorschefen meddelats detta och sett till att anpassningen av information förbättrats än mer. Att kundrådgivarna uppger



att tiden inte räcker till för att involvera sig mer i hållbarhetsarbetet kan bero på att det finns för mycket information och att det inte är enkelt och tydligt presenterat. Än mer preciserad och koncis information samt tydligare kontaktvägar kopplat till föregående stycke skulle kunna motverka tiden som inte upplevs räcka till.

Kommunikationen som strömmar genom företagets intranät följer den klassiska nedåtriktade kommunikationsvägen som Larsson (2014) beskriver. Från ledningsnivå i respektive företag kommuniceras företagsgenerell information ner genom företaget för att nå samtliga anställda. I och med den tvåvägskommunikation som tagit stort fokus identifieras även den uppåtgående strömmen i form av kundrådgivarnas möjlighet till att ge feedback. Trots att Länsförsäkringar har en lokalt stationerad hållbarhetsansvarig väljer kundrådgivarna på samma sätt som Swedbanks kundrådgivare att vända sig till sin kontorschef. Den horisontella kommunikationsväg som Larsson (2014) beskriver identifierades tydligast på Swedbank då ena kundrådgivaren berättade om hur kollegor åker iväg på utbildningar eller besöker huvudkontoret i Stockholm. Efter avslutad utbildning eller event förekommer det att kollegorna, antingen formellt genom möten eller informellt i fikarummet, delar med sig vad hen har tagit del av.

Kleins (1996) sätt att beskriva hur företag på ett effektivt sätt kan kommunicera överensstämmer med hur cheferna på både Swedbank och Länsförsäkringar resonerar. Primärt hos de båda bankerna används intranätet till största del för information kring hållbarhet. Nackdelen med intranätet är dock att det är svårare för cheferna att säkerställa att informationen tagits emot av medarbetare och för kundrådgivarnas del är det snarare att informationen kring hållbarhet lätt försvinner i mängden. När det är information på intranätet som är av viktigare karaktär enligt kontorscheferna kan detta även tas upp under möten för att säkerställa mottagandet av informationen vilket även Klein (1996) menar är ett effektivt sätt att säkerställa men även för att ge möjlighet till feedback eller frågor. Möten är även, enligt kundrådgivarna, den kommunikationskanal som upplevs vara den mest effektiva. Mejlen är redan ”upptagen” av kundkontakt samt aktuella nyheter och regelförändringar varav möten förespråkas för hållbarhet. Här ser vi en koppling till den studie som Kupritz och Cowell (2011) genomförde och som kom fram till att personalen på den amerikanska banken föredrog en viss kommunikationskanal till en viss sorts information. Larsson (2014) beskriver hur den digitala utvecklingen har underlättat kommunikation, speciellt för företag, i form av utvecklingen av kommunikationskanaler. Med det utvidgade medielandskapet ser vi hur Swedbank använder

exempelvis e-utbildningar där företagets hållbarhetsarbete utgör en kategori i utbildningen. Detta upplever även en av kundrådgivarna är ett effektivt sätt att ta till sig informationen. Att Larsson (2014) beskriver hur den interna och externa kommunikationen idag samspelar än mer trots sin uppdelning märks även av i företagen. Företagen har externa konton för sociala medier som medarbetare kan följa. Informationen som publiceras på företagets externa konton och som rör företagets hållbarhetsarbete blir på samma sätt intern information för medarbetare. Fördelen med detta är också att kundrådgivare vet vilken information som kunden har tagit del av och kan då vara bättre förberedd i mötet om kunden lyfter något av informationen.

I Shannon och Weavers (1949) utvecklade basmodell står tvåvägskommunikation i fokus. Larsson (2014) förstärker även detta och menar på att förståelsen för kommunikation är viktigare än någonsin. Att cheferna på företagen gärna ser att kundrådgivarna ger feedback råder det inga tvivel om men hur detta ska ske är inte synkat mellan nivåerna. Förslagssystemen som presenterats på respektive företag är något som kundrådgivarna visar en viss osäkerhet på. Vetskapen om att detta finns eller en osäkerhet på vad det ska användas till är anledningar till att kundrådgivarna delvis alltid går till sin kontorschef med feedback eller förslag. Trots att Swedbanks kommunikationsspecialist medger att detta behövs marknadsföras mer för anställda är detta ett område för båda företagen där en tydligare kommunikation krävs. Heide, Johansson och Simonsson (2012) tar upp de svårigheter som finns kopplat till intern kommunikation och hur företag kan lida om det är bristfälligt. Att kundrådgivarna inte vet exakt hur dessa förslagssystem ska användas eller till viss del inte medvetna om att det finns är inget som företagen verkar lida av men viss potential för effektivisering och involvering finns dock att dra nytta av.

## 6. Slutsatser

*I det här avslutande kapitlet kommer uppsatsens forskningsfrågor att besvaras baserat på de slutsatser som har kunnat dragits från den empiriska undersökningen. Kapitlet avslutas med förslag på framtida forskning.*

### 6.1 Studiens slutsatser

Studiens syfte har varit att undersöka hur hållbarhetsarbetet kommuniceras internt i Swedbank och Länsförsäkringar Bank. Vilka kommunikationskanaler bankerna använder, vilken möjlighet medarbetarna har att involvera sig samt hur chefer förmedlar vidare information i företagen. Med tanke på att företagen som tidigare nämnt skiljer sig i flera aspekter har vi även ämnat undersöka i vilken utsträckning företagen uppvisar likheter och skillnader mellan varandra. Vidare syftade uppsatsen till att besvara forskningsfrågorna ”Hur kommuniceras hållbarhet internt i företag?” och ”Hur skiljer sig intern kommunikation mellan företag?”.

Studiens resultat visar att bankerna liknar varandra i en högre utsträckning än vad vi först trodde med tanke på de skillnader bankerna uppvisar mellan varandra. Swedbank är en större organisation med både fler anställda och fler kunder. Utöver den storleksmässiga skillnaden är även organisationsstrukturerna företagen har relativt olika. Swedbank följer en till synes vanlig organisationsstruktur och Länsförsäkringar är uppdelat på länsbolag varav en mer decentraliserad organisationsstruktur är att identifiera. Båda företagen grundades under tidigt 1800-tal men Länsförsäkringars bankverksamhet startade inte förens 1996. Trots dessa skillnader visar inte denna studie på några nämnvärt större skillnader mellan bankerna. Swedbank har inte på grund av sin storlek uppvisat en mer komplex och invecklad intern kommunikation jämfört med Länsförsäkringar. En stor skillnad mellan bankerna som framkommit i studien är avståndet till en hållbarhetsansvarig där Swedbank av naturliga skäl har en hållbarhetsansvarig med ett större geografiskt område att täcka. Eftersom länsbolagen är självständiga är det också upp till var och en av länsbolagen att ha en hållbarhetsansvarig lokalt vilket Uppsala har.

En ytterligare intressant upptäckt i studien, som båda bankerna uppvisar, är hur chefernas bild inte alltid överensstämmer med hur kundrådgivarna upplever. På chefsnivå presenteras olika

kontaktvägar och tipsfunktioner som anställda kan vända sig till för att ge återkoppling men som kundrådgivarna inte är medvetna om och väljer att vända sig till kontorschefen.

Som framgått av studien tar medarbetarna på bankerna till sig information på olika sätt varav bankerna väljer att använda flera kommunikationskanaler för samma information. Enligt cheferna är intranätet ett effektivt sätt att nå ut med information till samtliga medarbetare men samtidigt upplever kundrådgivarna att information lätt faller in i mängden och blir svårtillgänglig. I studien har det framkommit att problematiken med kommunikationen är mängden information. Kundrådgivarna upplever att de inte har tiden att ta till sig all information och informationen kring hållbarhet kan i vissa fall få en lägre prioritering. Förutom att tid tagits upp som en begränsning har även intresse tagits upp genomgående i samtliga intervjuer. Eftersom personers intresse av hållbarhet inte var något som tagits i beaktning inför denna uppsats har det varit svårt att analysera detta. Det är dock intressant att det är en faktor som nämns genomgående och som påverkar kundrådgivarna i deras involvering inom hållbarhet. I studien har det blivit än mer tydligare att precis som tidigare forskning belyser, är det av stor vikt att informationen behöver förmedlas tydligt och enkelt för att anställda ska känna att tiden och intresset finns.

Sammanfattningsvis har vi tagit del av att företagen lägger mycket tid och resurser på intern kommunikation men som det framgick i intervjuerna med cheferna behövs det göras än mer. Företagen ser FN:s globala mål som riktlinjer och precis som det beskrivs i uppsatsens inledande del behöver företagen kommunicera tydliga mål och policys för att bättre kunna möta de omställningar som företag behöver göra för en hållbar framtid.

## 6.2 Förslag på framtida forskning

Under arbetets gång har vi fått en djupare förståelse inom området för intern kommunikation. Hur människors uppfattningar skiljer sig åt och hur personers uppfattning och intresse i en ledande befattning skiljer sig från personer i en lägre befattning. Vi har under tidens gång även uppmärksammat många olika synvinklar som skulle vara intressanta att studera vidare.

Faktorer som intresse och tid var återkommande i den empiriska undersökningen trots att det inte var faktorer som vi ämnat att undersöka. Därför är en intressant infallsvinkel och fortsatt forskning att göra en kvantitativ studie och undersöka vilka faktorer som är avgörande för

kundrådgivare att vilja involvera och engagera sig i hållbarhetsarbetet. Studien skulle innefatta fler kundrådgivare än vad vi hade i vår studie och fler svenska banker för att kunna få ett mätbart resultat och bidra till en bättre generalisering.

Något som både chefer och kundrådgivare nämnde i intervjuerna var problematiken med mängden information. Utifrån det skulle det vara intressant med en fördjupning kring just mängden information som en kundrådgivare behöver ta till sig. Studien skulle bidra med att få en djupare förståelse i hur mycket tid en kundrådgivare behöver för informationsinhämtning för att sedan jämföra det med hur mycket tid som är möjligt att ta i anspråk för att inte påverka de satta målen.

# Källförteckning

- Andrews, A-L. & Granath, B. 2012. Hållbar utveckling. *FN-fakta nr 2/12*. Tillgänglig:  
<https://fn.se/wp-content/uploads/2016/08/Faktablad-2-12-Hållbar-utveckling.pdf>.
- Barrett, D.J. 2002. Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7, 219-231.
- Bel, R., Smirnov, V. & Wait, A. 2018. Managing change: Communication, managerial style and change organizations. *Economic Modelling*, 69, 1-12.
- Belz, F. & Peattie, K. 2012. *Sustainability marketing: a global perspective*. 2. uppl. Chichester: Wiley.
- Bryman, A. & Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber.
- Dawkins, J. 2005. Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9, 108-119.
- Esty, D.C. & Winston A.S. 2006. *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*. USA: Yale University Press. Tillgänglig:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uu/reader.action?docID=3420338&query=>.
- Fiske, J. 2010. *Kommunikationsteori - En introduktion*. 8. uppl. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Giorgi, J. 2016. *Hållbart företagande*. (Rapport 0204) Stockholm: Ordförandet AB.  
Tillgänglig:  
<https://tillvaxtverket.se/download/18.33f2d2211574b50350a6b704/1476269348897/Hållbart%20företagande.pdf> [Hämtad 2018-11-21].
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. 2005. *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. 2012. *Kommunikation i organisationer*. 2. uppl. Stockholm: Liber.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. 2011. *Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Kataria, A., Kataria, A. & Garg, R. 2013. Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. *International Journal of Business Insights and Transformation*, 6, 46-52.
- Kitchen, P.J. & Daly, F. 2002. Internal communication during change management. *International Journal*, 7, 46-53.

- Klein, S.M. 1996. A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9, 32-46.
- Kotter, J.P. 1996. *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kupritz, V.W. & Cowell, E. 2011. Productive Management. *Journal of Business Communication*, 48, 54–82.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. 2014. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. 2014. *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lindkvist, L., Bakka, J.F. & Fivelsdal, E. 2014. *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. 6. uppl. Stockholm: Liber.
- Länsförsäkringar. 2018. *Länsförsäkringsgruppen*. Tillgänglig: <https://www.lansforsakringar.se/uppsala/privat/om-oss/om-lansforsakringsgruppen/> [Hämtad 2018-12-13].
- PWC. 2016. *Lagstadgad hållbarhetsrapport från 2017*. Tillgänglig: <https://www.pwc.se/sv/publikationer/finansiell-rapportering/lagstadgad-hallbarhetsrapport-fran-2017.html> [Hämtad 2018-11-16].
- Regeringskansliet. 2018. *Handlingsplan Agenda 2030 2018–2020*. (Fi 2018:3) Stockholm: Finansdepartementet/Kommunikationsavdelningen. Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/49e20a/contentassets/60a67ba0ec8a4f27b04cc4098fa6f9fa/handlingsplan-agenda-2030.pdf> [Hämtad 2018-11-16].
- Regeringskansliet. 2013. *Hållbart företagande – Plattform för svenskt agerande*. (UD 13.031) Stockholm: Utrikesdepartementet. Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/49b74c/contentassets/b692b43679c54e0aa9ec33d05c348adf/hallbart-foretagande---plattform-for-svenskt-agerande> [Hämtad 2018-11-16].
- Shannon, E.C. & Weaver, W. 1949. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: The University of Illinois press.
- Schulz, M. 2014. *Europaparlamentets och rådets Direktiv*. (2014/95/EU) Strasbourg: Europaparlamentet. Tillgänglig: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/?uri=CELEX:32014L0095> [Hämtad 2018-11-16].
- Stegaroiu, I. & Talal, M. 2014. The importance of developing internal communication strategy. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5, 63–70.
- Svenska FN-förbundet. 2018. *Globala målen för hållbar utveckling*. Tillgänglig: <https://fn.se/globala-malen-for-hallbar-utveckling/> [Hämtad 2018-11-16].
- Swedbank. 2018a. *Kort fakta*. Tillgänglig: <https://www.swedbank.com/svenska/om-oss/korta-fakta/> [Hämtad 2018-12-13].

Swedbank. 2018b. *Vår historia*. Tillgänglig: <https://www.swedbank.com/svenska/om-oss/var-historia/> [Hämtad 2018-12-13].

Swedbank. 2018c. *Organisation*. Tillgänglig: <https://www.swedbank.com/svenska/om-oss/organisation/> [Hämtad 2018-12-17].

Swedbank. 2018d. *Organisationsschema och legal struktur*. Tillgänglig: <https://www.swedbank.com/svenska/om-oss/organisation/organisationsschema/> [Hämtad 2018-12-17].

Tushman, L.M, Newman, H.W. & Romanelli, E. 1986. Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. *California Management Review*, 29, 583-594.

Uusi-Rauva, C. & Nurkka, J. 2010. Effective internal environment-related communication: An employee perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 15, 299–314.

Yin, R.K. 2006. *Fallstudier: design och genomförande*. Stockholm: Liber.

#### **Muntliga källor:**

Kommunikationschef Länsförsäkringar. 2018. Uppsala. Intervju den 6 december 2018.

Kontorschef Länsförsäkringar. 2018. Uppsala. Intervju den 3 december 2018.

Kundrådgivare Länsförsäkringar. 2018. Uppsala. Intervju den 10 december 2018.

Kundrådgivare Länsförsäkringar. 2018. Uppsala. Intervju den 13 december 2018.

Kommunikationsspecialist Swedbank. 2018. Uppsala. Intervju den 18 december 2018.

Kontorschef Swedbank. 2018. Uppsala. Intervju den 6 december 2018.

Kundrådgivare Swedbank. 2018. Uppsala. Intervju den 13 december 2018.

Kundrådgivare Swedbank. 2018. Uppsala. Intervju den 13 december 2018.



## Bilaga: Operationaliseringstabell

<b>Bakgrund</b>		
Tema	Förklaring	Exempel på frågor
Yrkesroll	För att reda ut vad personen har för roll i företaget.	Vilken befattning/roll har du i företaget?  Hur länge har du arbetat i företaget?
Arbetsuppgift	För att få en övergripande förståelse över personens huvudsakliga arbetsuppgifter.	Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

<b>Hållbarhet</b>		
Tema	Förklaring	Exempel på frågor
Utifrån chefs perspektiv	För att få en överblick om medarbetare involveras i hållbarhetsarbetet.	På vilka/vilket sätt kan medarbetare ge återkoppling eller förbättringsförslag på hållbarhetsarbetet?
Utifrån kundrådgivarens perspektiv	För att få kundrådgivarens uppfattning om kommunikationen kring hållbarhetsarbetet.	Känner du att du har förutsättningar för att engagera dig i företagets hållbarhetsarbete?

## Intern kommunikation

Tema	Förklaring	Exempel på frågor
Basmodellen/utvecklad basmodell	För att få en övergripande bild över hur hållbarhetsarbetet kommuniceras i företaget.	Hur kommuniceras företagets arbete för en hållbar utveckling ut till medarbetarna?  På vilka sätt kan medarbetare ge feedback/återkoppling på hållbarhetsarbetet?
Effektiv kommunikation	För att få en överblick om information sållas och anpassas utefter yrkesrollen.	Får personer beroende på deras befattning anpassad information kring hållbarhetsarbetet?
Kommunikationsstrategi	För att få en överblick över kommunikationsvägen i företaget.	Följer kommunikationen kring hållbarhet en hierarkisk ordning?
Kommunikationskanaler	För att få en överblick över vilka kommunikationskanaler som används samt kundrådgivarens perspektiv på vilken/vilka som är effektivast.	I vilka kanaler förmedlas information kring hållbarhetsarbetet och finns det någon kanal som är mer förekommande?  Vilka för- och nackdelar ser du med kommunikationskanalerna?