



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Effektiv kommunikationsstruktur vid intern kommunikation av Corporate Social Responsibility

**En fallstudie ur ett medarbetarperspektiv av ett företag inom
banksektorn**

Kandidatuppsats i företagsekonomi

Ekonomistyrning

Vårterminen 2018

Handledare: Berit Hartmann

Författare: Emma Elofsson och Hanna Sekander

Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare, Berit Hartmann, för det engagemang och stöd hon har visat för oss och all feedback hon har gett under arbetets gång. Vi vill även rikta ett stort tack till alla de respondenter som ställde upp på intervju och enkätundersökning för det bidrag ni gjorde till vår studie. Slutligen vill vi tacka varandra för ett ypperligt och konstruktivt samarbete.

Göteborg, Maj 2018

Emma Elofsson

Hanna Sekander

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Kandidatuppsats, Ekonomistyrning VT 18

Författare: : Emma Elofsson och Hanna Sekander

Handledare: Berit Hartmann

Titel: Effektiv kommunikationsstruktur vid intern kommunikation av Corporate Social Responsibility - En fallstudie ur ett medarbetarperspektiv av ett företag inom banksektorn

Bakgrund och problem: Att allt fler ägare och intressenter efterfrågar mer samhällsansvar och hållbarhetsarbete från företag, medför att företag bör ta hänsyn till detta och integrera dessa krav och behov i sin verksamhet. Mycket tid och resurser avsätts ofta på den externa kommunikationen av det arbete företagen gör inom CSR och ofta glöms vikten av den interna kommunikationen och dess struktur bort. För att ha en fungerande och effektiv kommunikationsstruktur blir medarbetarnas uppfattning avseende detta en viktig del för att uppnå effektiv intern kommunikation.

Syfte: Syftet med denna studie är att undersöka huruvida den interna kommunikationsstrukturen uppfattas som effektiv ur ett medarbetarperspektiv.

Avgränsningar: Studien fokuserar på den interna kommunikationen i en verksamhet samt avgränsar sig till kontorsrörelsen inom denna.

Metod: En enkätundersökning har legat till grund för studien i uppsatsen, där en kompletterande förstudie i form av två intervjuer gjorts. Empirin har analyserats utifrån det teoretiska ramverket samt framtagen analysmodell.

Resultat och slutsatser: Resultatet visar att medan information når ut till berörda parter, finns det brister i valet av kommunikationskanal samt att göra informationen minnesvärd. Den upplevda kunskapsnivån hos medarbetarna är därför relativt låg. Slutsatsen är att kommunikationsstrukturen och faktorerna inom denna har i nuläget en negativ påverkan på de anställdas uppfattningar och därmed på effektiviteten av den interna kommunikationen.

Förslag till fortsatt forskning:

- En intervjustudie för att få en mer djupgående förståelse för vad som påverkar anställdas intresse, engagemang och förståelse.
- Genomföra liknande eller samma studie i andra kontext för att undersöka skillnader mellan olika kontext och kommunikationsstrukturer.
- Undersöka vilken påverkan ett företags storlek har på kommunikationsstrukturen

Nyckelord: Corporate Social Responsibility, Intern, Kommunikation, Kommunikationsstruktur

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1. BAKGRUND OCH PROBLEMDISKUSSION	1
1.2. SYFTE & FRÅGESTÄLLNINGAR.....	3
1.3. AVGRÄNSNINGAR.....	3
2. TEORETISK REFERENSRAM.....	5
2.1. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	5
2.2. INTERN KOMMUNIKATIONSSTRUKTUR.....	5
2.2.1. <i>Interna kommunikationskanaler</i>	5
2.2.2. <i>Kommunikation Top-to-bottom versus Bottom-to-top</i>	7
2.2.3. <i>Arbetsrollens betydelse</i>	7
2.3. MEDARBETARNAS EGNA INTRESSE OCH ENGAGEMANG, SAMT FÖRSTÅELSE.....	8
2.4. ANALYSMODELL	8
3. METOD	12
3.1. STUDIENS UPPLÄGG	12
3.2. URVALSPROCESS	13
3.2.1. <i>Val av företag</i>	13
3.2.2. <i>Val av respondenter</i>	13
3.3. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	14
3.3.1. <i>Datainsamlingsmetoder</i>	14
3.3.2. <i>Förstudie</i>	15
3.3.3. <i>Enkät</i>	15
3.4. BESKRIVNING AV ANALYSPROCESSEN	16
3.5. RELIABILITET OCH VALIDITET	17
3.5.1. <i>Reliabilitet</i>	17
3.5.2. <i>Validitet</i>	17
4. EMPIRI.....	18
4.1. FÖRSTUDIE	18
4.1.1. <i>CSR generellt inom företaget</i>	18
4.1.2. <i>Intern kommunikation</i>	19
4.2. ENKÄTUNDERSÖKNING.....	20
4.2.1. <i>Sammansättning av respondenter</i>	20
4.2.2. <i>Intern kommunikation och kommunikationskanaler</i>	21
4.2.2.1. <i>Jämförelse mellan arbetsrollerna</i>	22
4.2.3. <i>Intresse och involvering</i>	24
4.2.3.1. <i>Jämförelse mellan arbetsrollerna</i>	25
4.2.4. <i>Förståelse i innebörden av CSR</i>	26
4.2.4.1. <i>Jämförelse mellan arbetsrollerna</i>	28
5. ANALYS.....	30
5.1. DEN INTERNA KOMMUNIKATIONSSTRUKTUREN.....	30
5.1.1. <i>Att välja rätt kommunikationskanal</i>	31

5.2. STRUKTURENS PÅVERKAN PÅ MEDARBETARNAS UPPFATTNINGAR	32
5.2.1. <i>Den interna kommunikationens påverkan</i>	32
5.2.1. <i>Arbetsrollens betydelse</i>	34
5.3. MEDARBETARNAS UPPFATTNING.....	34
6. SLUTSATS	36
6.1. BESVARANDE AV FRÅGESTÄLLNINGAR	36
6.1.1. <i>Hur är kommunikationsstrukturen kring Corporate Social Responsibility internt uppbyggd inom banken?</i>	36
6.1.2. <i>Vilken påverkan har kommunikationsstrukturen på de anställdas uppfattningar om effektiviteten i den interna kommunikationen?</i>	36
6.1.3. <i>Vilka utmaningar föreligger vid den interna kommunikationen och hur kan de eventuellt lösas?</i>	37
6.2. STUDIENS BIDRAG	37
6.3. STUDIENS BEGRÄNSNINGAR OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	38
7. REFERENSLISTA	39
8. BILAGOR.....	42

1. Inledning

I det första och inledande kapitlet presenteras bakgrund och problemdiskussion till valt uppsatsämne. Begrepp såsom Corporate Social Responsibility (CSR) och hållbarhet samt intern kommunikation ges det en definition till. Vidare följs avsnittet av syfte samt valda frågeställningar och avslutas med studiens avgränsningar.

1.1. Bakgrund och problemdiskussion

Under de senaste åren har hållbarhet och företags samhällsansvar (Corporate Social Responsibility, eller CSR) och deras innebörd blivit en större del av samhällsdiskussionen. Fler ägare och intressenter till företag är alltmer involverade i diskussionen och värdesätter ansvarstagande och en hållbar utveckling från företagets sida. Numera är endast inte avkastning till ägare av vital betydelse utan integrationen av hållbarhet blir således en viktig del att ta hänsyn till för att tillfredsställa intressenters krav och behov (Zorn & Collins, 2007).

Huruvida begreppen hållbarhet och CSR skiljer sig åt råder det delade meningar kring. Vissa anser att de är synonyma medan andra ser dem som två separata begrepp (Strand, Freeman & Hockerts, 2015). Generellt innebär hållbarhet och hållbar utveckling, i enlighet med *Brundtlandrapporten*, "utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjlighet att tillgodose sina behov" (Our Common Future, 1987, s. 16). Till skillnad från hållbarhet definieras CSR som ett företags ansvar för dess inverkan på samhället (Europeiska Kommissionen, 2018). CSR kan anses vara mer fokuserad på sociala dilemman och hållbarhet istället mer inriktad på de rådande miljömässiga svårigheterna människosläktet står inför (Strand, Freeman & Hockerts, 2015). I denna uppsats anses hållbarhet att vara en övergripande term som innefattar alla intressenter och hållbarhetsaspekter medan CSR är det arbete inom hållbarhet företag specifikt gör. CSR kommer sålunda vara det begrepp som fokus kommer ligga på i denna uppsats. Begreppet kan varieras med arbete inom CSR alternativt initiativ inom CSR för att syfta på det som företagen praktiskt gör.

CSR handlar i längden om att bedriva sin verksamhet etiskt, dels för att det är rätt sak att göra och dels för att det leder till att man gör bättre för sig. Dessutom har de ökande kraven från företagets intressenter resulterat i att CSR inte längre är något frivilligt för företagen att ägna sig åt. Störst tryck kommer från bland annat lagkrav och slagkraften av intressentorganisationer såsom *non-governmental organisations* (NGOs) (Lindgreen & Swaen, 2010). Vidare, med ett ökat intresse för CSR hos intressenterna krävs företag på en högre uppfyllelse rörande mål och aktiviteter för CSR-arbetet. Den interna kommunikationen, mellan ledning och anställda blir därmed en viktig del av styrningen i integrationen och implementeringen av CSR. Detta då den interna kommunikationen skapar effektivitet i måluppfyllelse men även möjliggör för goda interna relationer mellan organisation, chef och anställd (Welch, 2012).

Att integrera CSR i organisationen och den operativa verksamheten är dock en stor utmaning för företagen (Dawkins, 2005; Stegaroiu & Talal, 2014). Inom den bransch som i denna uppsats ligger till grund för studien, nämligen banksektorn, blir denna utmaning extra viktig att beakta. Detta då de anser sig själva verka inom en miljövänlig bransch avseende utsläpp och föroreningar samtidigt som man besitter en förmedlande roll, där de förenar personer med brist på kapital med personer som har överskott på kapital. Denna roll innebär att banker indirekt ger finansiering till både miljövänliga likväl icke-miljövänliga individer och verksamheter (Jeucken & Bouma, 1999).

På senare tid har emellertid en förändring skett inom branschen och initiativ har tagits till att genomföra hållbarhetsförbättringar (Jeucken & Bouma, 1999). Dock har den externa kommunikationen av CSR gentemot konsumenter generellt, ofta blivit av högre prioritet och mindre fokus har lagts på den interna kommunikationen (Dawkins, 2005; Stegaroiu & Talal, 2014). Som tidigare nämnts är inte den interna kommunikation av mindre viktig karaktär, då den är central för att nå de hållbarhetsmål som företagen satt upp. Det menas att det föreligger ett djup i att kommunicera, eller överföra information och budskap (Nationalencyklopedin, u.å.), internt som externt för att stärka de anställdas kunskap och motivation till uppfyllelse av hållbarhetsmålen. Likväl för att kunna påvisa för externa parter att initiativen inom CSR tas på allvar och görs i enlighet med vad företaget anger (Dawkins, 2005).

Hur medarbetarna på olika organisatoriska nivåer upplever kommunikationsstrukturen, det vill säga, hur företaget har byggt upp organisationen kring kommunikation är således vitalt för dess effektivitet. Det kan dock förekomma vissa utmaningar med att försöka samla alla funktioner inom en organisation och få alla involverade i arbetet med att styra mot en CSR-inriktad verksamhet (Dawkins, 2005). Utmaningen grundar sig i att den interna kommunikationen kan upplevas som diffus och obegriplig, vilket snarare kan vara kontraproduktivt och skapa oönskade effekter för företaget (Welch, 2011). Då det föreligger ett samband mellan tillfredsställelsen och en hög engagemangsnivå hos medarbetarna, finns det likväl en utmaning i att få medarbetarna att känna sig tillfreds med den form av kommunikation de blivit given. Detta engagemang förstärks via feedback, kommunikationskanaler, kommunikationen mellan chef och anställd men också via informationsspridning anställda emellan (Tkalac Verčič & Pološki Vokić, 2017). Upplevelsen medarbetarna har av kommunikationen kan således bidra till irritation som kan tas ut på hur innehållet i kommunikationen tolkas, men också att den ignoreras och i vissa fall att den anställda helt och hållet bortser från att ta del av den interna kommunikationen. Den interna relationen man syftar till att bygga upp kan därmed försämrats och bidra till en illojalitet hos de anställda (Welch, 2011). Lyckas däremot företaget med kommunikationen kan en medvetenhet alstras hos medarbetarna kring vilka möjligheter och hot som föreligger hos företaget samt en tydligare förståelse för de förändringar företaget står inför (Welch, 2011). Det anses att anställda som har mer kunskap, är mer involverade och har ett stort engagemang för sitt företag och dess interna varumärke, har en större förståelse för CSR. Vidare, med ett högt engagemang, skapas bättre attityder och beteenden hos de anställda

likväl en drivkraft att arbeta mot de mål företaget satt upp (Biedenbach & Manzhynski, 2016).

Med avstamp i ovanstående text föreligger det, att genom rätt kommunikationsstruktur, det vill säga val av kommunikationskanal och innehåll, påverkas medarbetarnas intresse, engagemang och förståelse för CSR och en effektiv intern kommunikation (se 1.2 *Syfte och frågeställningar* för definition) tordes uppfyllas. Medan det finns forskning om intern kommunikation och hur man effektiviserar denna, finns det desto mindre forskning om intern kommunikation av CSR och vikten av en effektiv kommunikationsstruktur för att ett företags CSR-arbete ska få ett genomslag. Med tanke på de krav som kommer från intressenter, blir en effektiv kommunikationsstruktur central, men hur företag ska bygga upp denna på bästa sätt för att få en positiv inverkan på medarbetarnas uppfattningar och därmed uppnå effektiv intern kommunikation av CSR, finns det desto mindre kunskap om. Genom att illustrera ett exempel på en kommunikationsstruktur och dess inverkan på medarbetarnas uppfattningar, kan denna kunskapslucka minska, vilket leder fram till denna uppsats syfte och frågeställningar.

1.2. Syfte & frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka huruvida den interna kommunikationsstrukturen uppfattas som effektiv ur ett medarbetarperspektiv. Detta görs genom att konkretisera de faktorer i den framtagna analysmodellen samt den påverkan dessa faktorer har sinsemellan (se avsnitt 2.5. *Analysmodell*).

Uppsatsens syfte uppfylls genom att besvara följande frågeställningar:

- Hur är kommunikationsstrukturen kring Corporate Social Responsibility internt uppbyggd inom företaget?
- Vilken påverkan har kommunikationsstrukturen på de anställdas uppfattningar om effektiviteten i den interna kommunikationen?
- Vilka utmaningar föreligger vid den interna kommunikationen och hur kan de eventuellt lösas?

I detta sammanhang definieras effektiv med basis i den valda litteraturen, som att informationen når ut till berörda parter, att strukturen för den interna kommunikationen är optimal, det vill säga rätt kommunikationskanaler används och nyttjas på rätt sätt, samt att informationen får en bestående effekt på mottagarens kunskap och uppfattningar (Welch & Jackson, 2007; Welch, 2011; Chmielecki, 2013; Dawkins, 2005).

1.3. Avgränsningar

I denna studie tas endast ett företag inom bankbranschen i beaktning. Detta för att få en djupare och ingående förståelse, men även för att få en specifik kontext för det valda ramverk

som ligger till grund för studien. Inom det valda studieobjektet har skribenterna även valt att begränsa sig till kontorsrörelsen, dels för att specialisera kontexten ytterligare men även då denna del av verksamheten arbetar i direkt kontakt med kund.

2. Teoretisk referensram

I andra kapitlet redogörs litteratur kring vad tidigare forskning kommit fram till inom valt ämne. Avsnittet inleds med relationen företag har till CSR, därefter förklaras den interna kommunikationsstrukturen. Sedan följer ett avsnitt som redogör för medarbetarnas egna intresse och engagemang, samt deras förståelse. Kapitlet avrundas med en presentation av den egenutvecklade analysmodell som senare kommer ligga till grund för analysen.

2.1. Corporate Social Responsibility

I en omvärld med en ökad medvetenhet av hållbarhet hos intressenter samt ett högre tryck på företagens transparens i form av exempelvis hållbarhetsrapporter, har konceptet Corporate Social Responsibility vuxit fram. Tidigare forskning har visat att medan det endast är ett smalt segment av konsumenter som använder CSR som ett kriterium för deras val av produkt, har ofta ett företags samhällsinitiativ och arbete inom CSR en inverkan på huruvida företagets produkter är attraktiva eller ej, och detta gäller även inom banksektorn (Öberseder, Schlegelmilch & Gruber, 2011; Pérez & Rodríguez del Bosque, 2015). Ett företags arbete inom CSR har alltså en strategisk fördel för företaget då det leder till mer attraktiva produkter vilket har gjort att CSR blivit en större del av företags verksamhet (Lindgreen & Swaen, 2010; Öberseder, Schlegelmilch & Gruber, 2011; Pérez & Rodríguez del Bosque, 2015).

CSR har dock mött kritik under dess framväxt. Kritiken har handlat om allt ifrån att CSR som begrepp, är skadligt för ekonomin i sin helhet eftersom CSRs syn på världen är felinformerad, samt att kostnaderna för framskridning av CSR i kombination med brist på kunskap kan göra mer skada än nytta för samhället (Henderson, 2009; Popa & Salanta, 2014). De Colle, Henriques & Sarasvathy (2014) beskriver snarlika resultat om hur CSR och hållbarhetsstandarder kan leda till tanklöshet och begränsat tankesätt, vilket i sin tur kommer vara kontraproduktivt för syftet med CSR.

2.2. Intern kommunikationsstruktur

2.2.1. Interna kommunikationskanaler

Den interna kommunikationen anses vara central för en organisation och hur de använder verktygen för att kommunicera med sina anställda är vitalt (Chmielecki, 2015). Medan ett stort fokus av kommunikationen av CSR läggs på externa intressenter, exempelvis kunder och opinionsledare, förbiser företag ofta sina anställda. Enligt Dawkins (2005) är detta en stor utmaning för företagen eftersom de anställdas ord och åsikter ofta väger tyngre än olika talespersoner som representerar företaget. Författaren menar vidare att de anställda har en inverkan på andra intressenter och kan ses som en förlängning av företagets externa kommunikation exempelvis genom att rekommendera eller avråda kunder att handla av ett visst företag. Kommunikationen till de anställda är därför central för genomslaget av företagets dialog med externa intressenter. Bristen på information som de anställda får kan

därför skapa stora problem. Enligt tidigare studier ligger en stor del av utmaningen för företag när det gäller effektiviteten av den interna kommunikationen, att de anställda inte får tillräckligt med information eller motsatsen med för mycket information, samt att kommunikation inte värderas eller prioriteras av ledningen i organisationen (Chmielecki, 2015).

Hur företagen väljer att kommunicera skiljer sig åt då urvalet av kommunikationskanaler är stort. Litteraturen pratar ofta om traditionella och digitala resurser för intern kommunikation, där de traditionella syftar på kommunikation ansikte mot ansikte och skrift, och de digitala resurserna syftar på exempelvis e-mail och intranät (Kataria, et al. 2013), vilka har vuxit fram tack vare den snabba teknologiska utvecklingen. Att direkt kommunicera med de anställda ger möjlighet för att skapa en diskussion och deltagarna kan snabbt få respons på sina åsikter och tankar, vilket minimerar risken att missförstånd uppstår. Med kommunikation i skriven form eller som går via en digital kanal kan dock ledningen eller annan snabbt nå ut till många och de anställda har möjlighet att spara informationen (Welch, 2011; Stegaroiu & Talal, 2014). Emellertid, genom tekniken, har det blivit allt svårare att ha ansikte mot ansikte kommunikation då denna typ av interaktion upplevs som tidskrävande men också på grund av att människor numera föredrar att få informationen tilldelat sig via mail eller andra datahjälpande verktyg (Stegaroiu & Talal, 2014).

Fortsättningsvis menar Stegaroiu & Talal (2014) att olika människor kommunicerar på olika sätt och har olika preferenser för vilken typ av kommunikationskanaler som bör användas. Vidare genomförda studier påvisar att ledningens och anställdas preferenser faktiskt skiljer sig åt. Anställda med högre befattning, till exempel ledning och chefer, tenderar att föredra kommunikation som sker ansikte mot ansikte medan anställda på lägre organisatoriska nivåer föredrar mer skriven och digital information, vilket kan bero på att de anställda vill ha möjligheten att spara ner informationen (Welch, 2011). Barrett (2002) betonar att managers bör kommunicera ansikte mot ansikte med sina anställda eftersom detta är det mest effektiva sättet för meddelandet att komma fram, till skillnad från när informationen går via digitala kanaler. Det ska dock noteras att anställda kan ha olika preferenser vad gäller kommunikationskanaler även beroende på vilken typ av information som ska kommuniceras (Welch, 2011). Därmed bör företag ha i åtanke att informationen ska vara enkel och förståeligt, så att varje del av organisationen kan ha användning av innehållet i sitt vardagliga arbete (Stegaroiu & Talal, 2014). Likväl att de kommunikationskanaler som används för informationsdelning är i rätt form och att de anställda känner sig tillfreds med dem. Detta då tillfredsställelsen till valet av kanaler har en inverkan på de anställdas engagemangsnivå. Nivån på engagemanget ökar via feedback, kommunikationskanaler, kommunikation mellan chef och anställd samt via samtal anställda har med varandra (Tkalac Verčić & Pološki Vokić, 2017). Utan en fungerande och korrekt användning av kommunikationskanalerna kommer den interna kommunikationen inte fungera effektivt (Stegaroiu & Talal, 2014).

2.2.2. Kommunikation Top-to-bottom versus Bottom-to-top

Även de flöden kommunikationen sker i är viktig för en organisation. Vaaland & Heide (2008) genomförde en studie av Statoil och i sin slutsats betonar författarna vikten av att kommunikationen av CSR inte bara ska ske en väg, det vill säga *top-to-bottom*. Det ska finnas vägar för de anställda att använda för att kommunicera tankar och åsikter upp till ledningen. Då rollen av kommunikation ansikte mot ansikte, det vill säga direkt *bottom-to-top* kommunikation, har underminerats torde det föreligga att företag ofta väljer den mindre fördelaktiga vägen och endast kommunicerar *top-to-bottom*. Genom att integrera en kommunikationsprocess som baseras på att anställda tar del av information samtidigt som det finns enkla vägar att gå för att ge respons kan företag komma runt asymmetrier i informationsdelningen (Barrett, 2002), en process som i dagsläget är i behov av förbättringar hos många företag (Ruck & Welch, 2011).

Fördelarna med att ha en fungerande *bottom-to-top* kommunikation menar Tourish (2005) är att det minskar konflikter relaterade till arbetet eftersom det skapar en form av transparens inom organisationen då de anställda får ge respons på policies och strategier, samtidigt som det underlättar inlärningsprocesser vid exempelvis förändringar inom organisationen. Det innebär dock inte att *bottom-to-top* kommunikation är helt utan utmaningar. Problematiken ligger i de situationer då ledarna inom företaget inte vill ha respons och kritik på sina strategier och sitt arbete, och de kan till och med bestraffa kritikerna. Detta kommer då att skapa en atmosfär där de anställda kommer att berömma policies och strategier som egentligen kan vara skadliga för företagets verksamhet (Tourish, 2005). Ytterligare utmaningar kan ligga i att de anställda inte är informerade om dessa kommunikationsvägar och därför uteblir denna typen av kommunikation i organisationen (Tourish, 2005).

2.2.3. Arbetsrollens betydelse

Uusi-Rauva & Nurkka (2010) noterade i sin studie att nivån av hur insatta de anställda är i företagets hållbarhetspolicy och arbete inom CSR, varierade med huruvida den anställdes arbetsroll var involverad i detta område. De anställda på operativa nivåer hade ofta svårt att koppla sitt vardagliga arbete till företags samhällsansvar och var därmed mindre involverade och insatta i företagets hållbarhetsstrategier samt företagets generella arbete inom CSR. Detta låg i kontrast med den hängivenhet anställda vars arbetsuppgifter direkt var kopplade till CSR, besatt. Resultatet går i linje med vad andra studier har kommit fram till. Exempelvis Biedenbach & Manzhynskis (2016) resultat av sin studie, att de delar av ledningen som tog fram hållbarhetspolicy hade en bättre uppfattning och attityd av CSR medan andra medarbetare inte upplevde samma lojalitet till företagets hållbarhetsmärke, både internt och externt.

Oavsett hur CSR kommuniceras, och om detta genomtränger alla organisatoriska nivåer finns det svårigheter för de anställda, oftast på operativ nivå, att relatera till informationen som kommuniceras. Welch & Jackson (2007) betonar därför vikten av att anpassa informationen till mottagaren för att den ska göra ett minnesvärt intryck. De anställda bör därför delas in i

olika segment beroende på exempelvis deras position, arbetsuppgifter och det informationsbehov de har, för att organisationen enklare ska kunna anpassa informationen till mottagarna. Detta kommer att resultera i att de anställda tar åt sig informationen i större utsträckning och därmed kommer att känna en större koppling till företagets arbete inom CSR (Biedenbach & Manzhynski, 2016; Welch & Jackson, 2007).

2.3. Medarbetarnas egna intresse och engagemang, samt förståelse

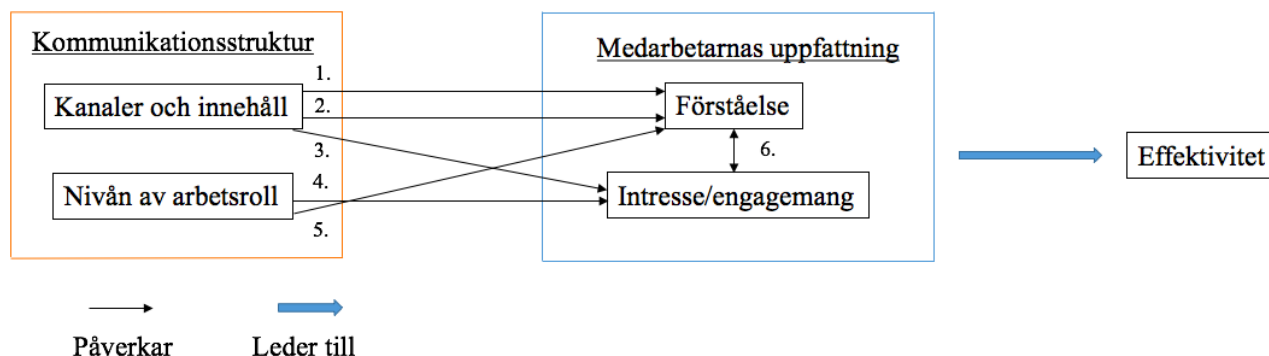
Craig & Allen (2013) framhäver även hur de anställdas egna intresse och valet av kommunikationskanaler påverkar det genomslag kommunikation av CSR har i organisationen. Författarna menar att kvaliteten på den interna kommunikationen, för att förstärka initiativ inom CSR, har stora effekter på huruvida den kan anses som effektiv eller ej. Genom att använda de interna kommunikationskanalerna för att kommunicera CSR hoppas organisationer uppnå delade mål med interna intressenter, ökad hängivenhet till organisationen, ökat engagemang hos de anställda, et cetera. I sin studie mäter de därför korrelationen mellan kommunikationskanaler, de anställdas uppfattade kunskapsnivå samt deras involvering i CSR inom företaget. Resultatet visade att anställda vilka uppfattade deras kunskap om CSR och det samhällsengagemang deras arbetsgivare har, som hög hade en större tendens att vilja lära sig mer om hållbarhet, ta del av olika dokument relaterade till hållbarhet samt delta i dialoger och diskussioner om hållbarhet på personalmöten och med deras överordnade (Craig & Allen, 2013).

Enligt Stegaroiu & Talal (2014) kan vissa utmaningar föreligga vid den interna kommunikationen avseende att få medarbetare att förstå budskapet med kommunikationen samt hur den ska användas. Största utmaningen är att få medarbetarna att lyssna, det vill säga skapa ett intresse, på vad informationen avser att säga (Stegaroiu & Talal, 2014). Hur medarbetarna väljer att tolka kommunikationen beror på om den tillhandahålls på rätt sätt och i rätt format. Misslyckas företaget med detta kan frustration hos mottagaren uppstå, vilket således kan påverka tolkningen av innehållet (Welch, 2011). Utmaningen ligger inte endast i att få medarbetarna att lyssna. Likväl föreligger det en utmaning att få avsändaren av informationen att avsätta tillräckligt med tid vid utformningen av innehållet för att få den så tilltalande som möjligt (Stegaroiu & Talal, 2014). För att överkomma dessa utmaningar som kan förekomma vid intern kommunikation menar Stegaroiu & Talal (2014) att företag måste inse vikten av att avsätta tillräckligt med tid och uppmärksamhet till kommunikationen, tillika hitta lämpliga kommunikationskanaler. Detta för att skapa engagemang hos medarbetaren att vilja ta till sig informationen och förstå det på det sätt som avsändaren tänkt.

2.4. Analysmodell

Baserat på den teoretiska referensramen, som beskriver de samband som framkommit i kapitlet, har en analysmodell arbetats fram. Framtagandet av analysmodellen syftar till att ge en överskådlig bild av hur tidigare litteraturs funna samband kan konkretiseras i en och

samma bild. Genom att utveckla denna analysmodell förenklas sedermera skapandet av analyskapitlet genom att modellen används som utgångspunkt för analysen.



Figur 1a "Analysemodell"

Modellen har delats in i två områden. Det ena området består av den *kommunikationsstruktur* som finns inom företaget och berör kommunikationskanaler och innehållet i kommunikationen. Vidare illustreras även den påverkan som den anställdes arbetsroll och bakgrund har. Kommunikationerna kommer även att delas upp i top-to-bottom och bottom-to-top (alternativt *feedback*), eftersom litteraturen delar upp interna kommunikationsflöden i dessa två kategorier. Det andra området är *medarbetarnas uppfattning*. Detta område berör medarbetarnas egna uppfattningar om sitt intresse och engagemang för CSR generellt och för sin arbetsgivares arbete inom området, samt dennes förståelse för vad CSR innebär och kunskapen kring vad företaget gör och tar för initiativ. Variablerna inom området kommunikationsstruktur anses ha en indirekt påverkan på effektiviteten då tidigare litteratur inte konkret har identifierat en direkt koppling mellan effektivitet och kommunikationskanaler, innehållet i kommunikationen, respektive arbetsroll. Dessa variabler har däremot en direkt påverkan på variablerna "Intresse/engagemang" och "Förståelse" vilka senare är avgörande för huruvida kommunikationen är effektiv eller ej. Nedan presenteras den påverkan som variablerna inom respektive område har på varandra, vilka illustreras med pilarna i modellen.

Pil 1: Valet av top-to-bottom kanaler påverkar anställdas kunskapsnivå samt förståelse

Valet av kommunikationskanal har enligt tidigare litteratur en påverkan på de anställdas förståelse på två sätt. Det ena är det samband mellan valet av kommunikationskanaler vid top-to-bottom kommunikation och de anställdas förståelse och kunskap. Med detta menar litteraturen att ett företag behöver välja rätt kanaler för rätt information så att informationen får en bestående effekt på mottagarens kunskapsnivå samt förståelse (Welch, 2011; Barrett, 2002; Stegariou & Talal, 2014).

Pil 2: Kanaler för feedback påverkar kunskapsnivån samt förståelse.

Det andra sambandet som kan utläsas i tidigare litteratur är att kanaler för feedback, där medarbetare inom olika organisatoriska nivåer kan föra en dialog har en påverkan på inlärningsprocessen, därmed förståelsen och kunskapsnivån hos de anställda (Tourish, 2005).

Pil 3: Bottom-to-top kommunikationskanaler påverkar intresse/engagemang.

Kommunikationskanaler för kommunikation bottom-to-top eller för att medarbetare ska kunna ge feedback har även visat en påverkan på medarbetarnas intresse och engagemang för företagets arbete inom CSR. Enligt ovan nämnda litteratur beror detta på att det bidrar till att de anställda kan ge respons och åsikter vilket i sin tur leder till att de kan visa engagemang (Tourish, 2005; Barrett, 2002).

Pil 4: Nivån av arbetsroll påverkar anställdas intresse/engagemang.

Det samband som illustreras av pil 4 i analysmodellen, representerar den påverkan som den anställdes arbetsroll har, på dennes intresse och engagemang för CSR. Då tidigare forskning har visat att anställda vid olika organisatoriska nivåer samt huruvida den anställdes arbetsroll är kopplad till CSR, påverkar dennes intresse och engagemang (Uusi-Rauva & Nurkka, 2010; Biedenbach & Manzhynski, 2016), anses detta sambandet viktigt att analysera i modellen.

Pil 5: Nivån av arbetsrollen påverkar anställdas förståelse.

Vidare kan även ett samband utläsas mellan den anställdes arbetsroll och dennes förståelse om CSR och företagets arbete inom detta (Uusi-Rauva & Nurkka, 2010; Biedenbach & Manzhynski, 2016).

Pil 6: Tvåvägssamband mellan intresse/engagemang, och förståelse.

Det finns även en koppling mellan intresse och engagemang, och förståelsen (alternativt kunskapsnivån). Dessa två variabler har en påverkan på varandra. Som nämnts ovan, visar tidigare forskning att en hög kunskapsnivå (faller in under "Förståelse") medför att den anställda är mer engagerad, villig att lära sig mer om CSR samt söker information om företagets CSR-arbete på egen hand (Craig & Allen, 2013). Detta skapar en inlärningsprocess som går i en cirkel där ökad kunskap leder till ökat intresse och engagemang vilket i sin tur leder till att den anställda vill lära sig mer, och så vidare (Craig & Allen, 2013). Företaget behöver även skapa ett intresse hos de anställda för att de ska lyssna på budskapet i kommunikationen och ta åt sig den, det vill säga förstå den (Stegariou & Talal, 2014).

Dessa påverkanssamband mynnar sedan ut i det som skribenterna menar är effektivitet i den interna kommunikationen (se 1.2. *Syfte och frågeställningar* för definition), där intresse/engagemang och förståelse har en direkt påverkan på detta.

De samband som framtagits i modellen avser att ge svar på frågeställning två. Detta då dessa samband, enligt litteratur, har en inverkan på medarbetarnas uppfattning kring effektiviteten av intern kommunikation. För att möjliggöra dessa samband blir tillika kommunikationsstrukturen av relevans och därmed krävs svar på frågeställning ett, för att

kunna avgöra om den kommunikationsstruktur som banken har bidrar till uppfattningen om att den interna kommunikationen är effektiv. Frågeställning nummer tre kopplar till modellen i form av att tidigare litteratur även belyser de utmaningar som vissa av sambanden innebär. Genom att ha en förståelse för att dessa samband existerar och att tidigare litteratur har påvisat att dessa är relevanta för att uppnå effektiv kommunikation kan utmaningar lösas och undvikas.

Det skribenterna kommer att förvänta sig från analysmodellen är att sambanden antingen har en stark påverkan, en viss påverkan eller ingen påverkan på medarbetarnas uppfattningar kring kommunikationsstrukturen och effektiviteten av den interna kommunikationen. Med stark påverkan menas att sambandet som finns tydligt går att bekräfta med genomförd studie. Går det endast att utläsa en viss påverkan innebär det att sambandet har en liten påverkan men inget som kan definitivt bekräftas av de svar som framkommit av enkäten. Med ingen påverkan går inte sambandet att utläsas i denna studie. Att några av sambanden går att utläsas och några inte, betyder inte att sambanden inte skulle kunna finnas i en annan kontext.

3. Metod

I följande kapitel kommer tillvägagångssättet för uppsatsens struktur att redogöras. Kapitlet inleds med hur studien är upplagd, vidare hur företag och respondenter valts ut samt proceduren för intervjuerna och enkäten. Sedan följer en beskrivning om hur insamlad material har behandlats inför analysen. Kapitlet avslutas med en diskussion om uppsatsens reliabilitet och validitet.

3.1. Studiens upplägg

Utformningen på uppsatsen har gjorts i bemärkelsen av en fallstudie och vidare tagit sitt uttryck i en enkätundersökning. Då studien är kontextbaserad det vill säga skribenterna kollar på ett företag och dess interna kommunikationsstruktur, blir enkätundersökningen av relevans då en större bredd av individer med olika arbetsroller som verkar inom samma struktur och samma företagskultur, et cetera, fångas (Wilson, 2012, s. 131). Snarare än att välja en intervjustudie med endast ett mindre antal svarande, men där mer fylliga och detaljerade svar kan erhållas (Bryman & Bell, 2013, s. 474). Genom enkätundersökningen kan skribenterna dra slutsatser för hur de olika arbetsrollerna generellt upplever kommunikationsstrukturen och dess metoder. Emellertid hade en intervjustudie skapat mer flexibilitet för respondenterna, där de enklare hade kunnat ge mer djupare och detaljerade förklaringar till sina svar än vid en enkätundersökning. Vidare hade även skribenterna haft möjlighet att ställa följdfrågor till respondenten för att kunna erhålla så mycket material som möjligt (Bryman & Bell, 2013, s. 247). Dock hade inte ett fåtal intervjuer kunnat representera det urval av respondenter som denna fallstudien kräver, där skribenterna vill nå flera arbetsroller inom organisationen, och den generalisering inom kontexten som skribenterna åsyftar att göra, kan inte uppnås.

För att kunna genomföra fallstudien samt besvara den första frågeställningen genomfördes en förstudie i form av två intervjuer. Detta för att erhålla en grundläggande förståelse kring arbetet rörande CSR, den interna kommunikationen samt strukturen kring denna. Förstudien gav även skribenterna möjlighet att se om enkäten var passande för undersökningen, baserat på den information som framkom under intervjuerna, eller om vissa ändringar behövdes.

För att kunna basera studien på relevanta grunder och ha möjligheten att analysera insamlad data, genomfördes en litteratursökning som sedan blev utgångspunkten för den teoretiska referensramen. Sökningen grundar sig på lämpliga och väsentliga sökord som är relaterbara till den interna kommunikationen och dess effektivitet. Detta för att få passande förslag på artiklar som kan anses vara användbara och förstärkande för studien. Utifrån den tidigare litteratur samt definitionen av effektivitet (se avsnitt 1.2. *Syfte och frågeställningar*) konstruerades sedan en analysmodell (se figur 1a).

Efter konstruktionen av den teoretiska referensramen förelåg det en bra grund för att kunna utforma frågor som ansågs vara viktiga att få svar på både i förstudien och sedan i enkäten. Viktig i detta sammanhang innebar att frågorna formulerades med stöd från teorin, detta för

att sedan ha underlag i analysen och kunna relatera empiri med teori. Efter formulering av frågor, främst till förstudien men också enkäten, genomfördes intervjuerna. Via den erhållna informationen från förstudien förstärktes sedan de redan teoribaserade enkätfrågorna, för att få frågorna i enlighet med vad företaget också efterfrågade att få svar på.

3.2. Urvalsprocess

3.2.1. Val av företag

I processen av vilket företag som skulle väljas för studien gjordes flera undersökningar kring olika företag som skulle kunna anses vara lämpliga. Vid valet var främst kriteriet att företaget i sin verksamhet upplevs externt att arbeta med CSR i en större omfattning. Större omfattning syftar här till att företagen hade en utarbetad hållbarhetsredovisning samt att information gällande deras CSR-initiativ finns tillgänglig på den externa hemsidan. Anledningen till detta kriterium var att innehar företaget en större omfattning gällande deras arbete inom CSR ansåg skribenterna att dels mer uttömmande svar kunde ges, både i förstudien och enkätundersökningen, dels företagen, med största sannolikhet, skulle vara mer villiga att ställa upp. Företaget som valdes verkar inom bankbranschen. Valet baseras bland annat på skribenternas egna eftersökningar på bankens hemsida, årsredovisningar och allmän tillgänglig information. Också, har banken en väl utformad hållbarhetsredovisning, vilket skapade en nyfiken kring hur den interna kommunikationen förs inom företaget för att leva upp till det man påstår i den externa kommunikationen.

3.2.2. Val av respondenter

Vid val av respondenter till intervjuerna i förstudien, togs mejlkontakt med företagets Hållbarhetsgrupp, vilket var ett medvetet val för att specifikt få kontakt med en person med kunskap och erfarenhet kring CSR och dess interna kommunikation. Kontakt gjordes då med en person som senare deltog i förstudien. Denna person angav även ett antal namn som denne ansåg skulle vara intressanta för studien och därmed gjordes ett avsiktligt val av skribenterna om vem mer som skulle kontaktas. De valda respondenterna för intervju anses intressanta eftersom båda är involverade i den kommunikationsstruktur som finns samt de är insatta i bankens arbete inom CSR.

Respondenten från hållbarhetsgruppen, som första intervju gjordes med den 23 april 2018, hade rollen som hållbarhetskoordinator. Inom banken har respondenter jobbat i 30 år, men först 2010 började respondenter jobba inom Hållbarhetsgruppen. Rollen som hållbarhetskoordinator innebär ett huvudsakligt ansvar för förvaltningen och utvecklingen av miljöledningssystemet. Vidare ansvarar respondenter också för ett nätverk av hållbarhetsambassadörer där varje region eller enheter inom banken har en egen ambassadör. Intervjun genomfördes via Skype.

Andra respondenten innehar rollen som biträdande kontorschef och även som hållbarhetsambassadör på deltid. Rollen innefattar att vara den förlängda armen mellan Hållbarhetsgruppen och den region eller enhet ambassadören ansvarar för. Med andra ord kan ambassadören ses som en mellanhand för att slussa in och ut information mellan Hållbarhetsgruppen och olika enheter inom företaget. Intervjun genomfördes 23 april 2018 via telefon.

Vid val av respondenter till enkäten bestod populationen av alla medarbetare inom banken, men då intresset låg i att undersöka de lägre organisatoriska nivåerna det vill säga medarbetare som jobbar direkt eller i nära anslutning mot kund (se avsnitt 2.2.1. *Intern kommunikation*), begränsades urvalet till dessa medarbetare. Under studien definierades sex arbetsroller varav fem i slutändan presenteras i avsnitt 4. *Empiri*, eftersom inga respondenter valde det sjätte alternativet (*Kundvärd*). Resterande fem var *Kontorschef*, *Biträdande kontorschef*, *Företagsrådgivare*, *Kundrådgivare*, samt *Kundstöd*. För framtida referens är de arbetsroller som anses ha en högre uppsatt roll inom kontorsverksamheten kontorschefer och biträdande kontorschefer eftersom de har ett bredare ansvarsområde. De arbetsroller som främst sitter i kundmötet och närmast kund är kundrådgivare, företagsrådgivare samt kundstöd. Vidare, då kontakt gjordes med en hållbarhetsambassadör, valdes personerna inom dennes region och kontorsrörelse att tilldelas enkäten.

Med respekt till företaget och respondenterna samt för att skydda den enskilde individen och dennes yrkesroll, togs valet att anonymisera företagets namn och respondenternas identitet och svar. Anonymiseringen gjordes också för att få mer sanningsenliga svar och därmed en mer rättvis bild av företaget (Bryman & Bell, 2013, s. 144-147; Patel & Davidson, 2011, s. 73-75).

3.3. Tillvägagångssätt

3.3.1. Datainsamlingsmetoder

Datainsamlingen för studien har utförts med störst vikt på enkätundersökningen med underlag från förstudien. Även extern information från företagets hemsida samt årsredovisningar har beaktats när skribenterna inskaffade bakgrundsinformation till undersökningsobjektet. Vid skapandet av den teoretiska referensramen har tidigare forskning i form av artiklar och böcker använts. Samlandet av artiklar och böcker har gjorts utifrån databaserna GUNDA och Google Scholar. Sökord och fraser som användes i samband med datainsamlingen från dessa databaser innefattade *Internal communication*, *Corporate social responsibility*, *Sustainability*, *Effective internal communication*, et cetera. Orden och fraserna har valts utifrån vad som kan tänkas ge mest lämpliga och relaterbara artiklar till uppsatsämnet samt syftet. Sökorden har använts separat och i kombination med varandra för att erhålla bästa möjliga resultat i sökningen. Ett medvetet val gjordes att använda engelska sökord eftersom dessa ansågs skulle ge fler träffar då engelska upplevdes vara ett vanligare språk inom forskningsredovisning än svenska.

3.3.2. Förstudie

Inför intervjuerna formulerades en intervjuguide, innehållandes vissa grundtankar från skribenterna, där formuleringen av frågorna kan hittas i bilaga 1. Via intervjuguiden gavs respondenten en större möjlighet att fritt besvara frågorna på sitt eget sätt, vilket gjorde det enklare för skribenterna att urskilja och finna egenskaper och strukturer om den interna kommunikationen (Bryman och Bell, 2013, s. 475, 482; Patel och Davidson, 2011, s. 82). För att förhindra att respondenterna begränsade sig till ett visst område eller endast till det som stod i intervjuguiden gjorde skribenterna valet att inte låta respondenterna ta del av denna innan intervjuerna hölls. Istället fick de information om vilka områden som skulle behandlas under intervjun och som de kunde förbereda sig på.

Vid intervjutillfällena tillfrågades båda respondenterna om de gav tillåtelse till att ljudinspelning gjordes. Detta gjordes i respekt mot respondenterna, då alla inte är bekväma med att bli inspelade eller att deras intervju finns sparad (Bryman och Bell, 2013, s. 489). Ingen av de två respondenterna i denna studie ställde sig mot detta, därmed gjordes ljudupptagning via ett ljudinspelningsprogram. Efter avslutade intervjuer transkriberades innehållet för att enklare kunna gå igenom materialet, klargöra eventuella funderingar, samt för att få ihop ett tydligt och sammanhängande empiriavsnitt i uppsatsen (Bryman & Bell, 2013, s. 489).

3.3.3. Enkät

Anledningen till valet av enkätundersökning var för att nå ett större antal respondenter men också för att enkäter är enklare att administrera, samt mer anpassningsbara till respondenternas behov (Bryman & Bell, 2013, s. 246-247). Enkätundersökningen genomfördes med syftet att fånga upp och ha möjligheten till att analysera anställdas upplevelse av den interna kommunikationen, och därefter göra bedömningen om den interna kommunikationsstrukturen är effektiv. Effektivitet definierades under rubrik *1.3. Syfte och frågeställningar*.

Utifrån definitionen av effektivitet och den teoretiska referensram som används i denna uppsats formulerades tre huvudområden vilka frågorna i enkäten utgick ifrån. Dessa tre var; 1. Intern kommunikation och kommunikationskanaler, 2. Intresse och involvering, 3. Förståelse i innebörden av CSR (generellt och om bankens arbete). Med utgångspunkt i dessa områden formulerades 14 frågor (se bilaga 2), där majoriteten av frågorna var slutna det vill säga frågor innehållande redan uppställda svarsalternativ. Valet att använda denna typ av frågor berodde på att bearbetningen av svaren från frågorna förenklas, jämförbarheten ökar samt att det är lättare att ställa slutna frågor, vilket gör det mindre komplicerat för respondenterna att besvara frågorna (Bryman och Bell, 2013, s. 263).

För att skapa variation i frågorna var graderingarna på de frågor där respondenterna placerar sig på någon form av skala, olika utformade. I frågan avseende hur stort intresse de anställda hade för CSR generellt användes en tiogradig skala, där 1 var "Inte intresserad" och 10

“Mycket intresserad”. För att respondenterna ska kunna anses ha ett aktivt intresse krävdes ett val på 7 eller högre då detta brytvärde anses vara då en respondent letar efter information eller tar åt sig information enligt den definition av effektivitet som skribenterna har. Gällande frågan hur valet av kommunikationskanal påverkar den anställdes förståelse, kunskap- och engagemangsnivå, användes 1-3, där 1 innebär “Ingen påverkan”, 2 “I viss mån” och 3 “I hög grad”. Alla svar som var högre än 1 anses innebära “påverkan i viss mån” och svar över 2 innebär “påverkan i hög grad”. Alltså för att valet av kommunikationskanal inte ska anses ha någon påverkan på de angivna parametrarna behöver svaret vara 1.

Enkäten skapades online via Webropol.se. För att undvika låg svarsfrekvens och därmed ett högt bortfall utformades enkäten enkelt och strukturerat för att öka chansen att respondenterna tar sig igenom hela. För att minska risken för misstolkningar, lades fokus vid utformningen att få enkäten kort och koncis med tydliga instruktioner kring vad syftet med den var samt hur den avsågs att besvaras. Vidare för att undvika ytterligare misstolkning valdes svarsalternativen att läggas vertikalt för att få en tydligare åtskiljning mellan frågan och de olika svaren, då detta minskar risken för att respondenten kryssar i fel svarsalternativ. Trots dessa tidigare nämnda åtgärder, hade skribenterna i åtanke att tolkningen av frågorna kan uppfattas på olika sätt, vilket gör att det resultat som återfås kanske inte speglar hela verkligheten (Bryman och Bell, 2013, s. 251 – 255). Frågorna i enkäten presenterades i en annan ordning än den som redogörs för i bilaga 2. Detta eftersom vissa frågor var kopplade till varandra i form av testvariabler, men vars koppling skribenterna inte ville skulle framgå för respondenten, då det skulle kunna påverka deras svar.

3.4. Beskrivning av analysprocessen

För att presentera enkätens resultat på ett mer överskådligt sätt valde skribenterna att disponera det empiriska materialet enligt enkätfrågornas upplägg utefter de tre huvudområdena (se avsnitt 3.3.3. *Enkät*). Efter datainsamling sammanställdes respondenternas svar via två metoder; dels via webropol.se's egna rapporteringssystem, samt Excel. Excel användes främst för att skapa visuella hjälpmedel, det vill säga diagram, vilket hjälper en läsare att bilda sig en klarare uppfattning om resultatet.

Analysens redogörelse följer den struktur som presenteras i det teoretiska ramverket. Anledningen till de olika uppläggen av avsnitten *Empiri* och *Analys* var för att det empiriska materialet skulle kunna presenteras så grundligt och lättföljigt som möjligt, medan analysen genomförs i huvudsak enligt det teoretiska ramverket samt den analysmodell som används i denna uppsats. Vidare fick vissa förändringar genomföras under studiens gång vilket gjorde att analysmodellen skapades efter enkätundersökningens utskick och enkäten följer därför inte exakt samma upplägg som modellen. Dock kan analysmodellen fortfarande koppla samman de huvudområden som enkäten är upplagd utefter. De tre områdena i enkäten ingår i den framtagna analysmodellen som olika variabler (*kanaler och innehåll, intresse/engagemang samt förståelse*). Den fjärde variabeln *nivå av arbetsroll* presenterades

som en inledande fråga där den anställda fick ge bakgrundsinformation om sig själv (se bilaga 2).

3.5. Reliabilitet och validitet

3.5.1. Reliabilitet

Huruvida resultatet i studien går att uppnå igen vid ett nytt genomförande är en fråga om resultatet har påverkats av tillfälliga förutsättningar eller inte (Bryman & Bell, 2013, s. 62-63). Nackdelen i detta fall att använda sig av enkäter, är att skribenterna inte kan styra vilka som väljer att svara på enkäten. Detta skulle kunna innebära att vid ett nytt genomförande av samma studie skulle inte samma resultat erhållas, då andra respondenter eventuellt väljer att besvara enkäten denna gång. Likväl kan även kvaliteten och tillförlitligheten ifrågasättas då det föreligger ytterligare nackdelar med enkäter. Dels fanns det ingen möjlighet för respondenterna i studien att få hjälp vid svarandet med funderingar som uppkom, vilket kunde ha påverkat respondenternas svar. Dels kunde inte skribenterna ställa några följdfrågor för att få en djupare förståelse för respondenternas svar (Bryman & Bell, 2013, s. 247-248). För att stärka denna uppsats reliabilitet har all insamlad data hanterats och bearbetats systematiskt genom arbetets gång. På så sätt skapas en röd tråd i uppsatsens bakgrund, syfte, teoretiska referensram och enkätfrågorna. Genom att göra detta säkerställs det att den information som samlas in under enkätundersökningen kan uppfylla studiens syfte och besvara de valda frågeställningarna.

3.5.2. Validitet

Ifall de slutsatser som frambringats från denna studie bedöms hänga samman beror på om studien verkligen säger något om det som enkätundersökningen avser att säga någonting om och om resultaten kan generaliseras även över andra kontexter (Bryman & Bell, 2013, s. 63-64). För att kunna generalisera över andra kontexter krävs ett representativt urval det vill säga att urvalet är typiskt för den populationen som är utgångspunkten för urvalsprocessen (Bryman & Bell, 2013, s. 178). I denna studie går det att ifrågasätta om metoden för att välja respondenter till enkätundersökningen skapar ett representativt urval, då kontrollen inte ligger hos skribenterna, utan hos den hållbarhetsambassadör som intervju gjordes med. Med tanke på att varje bank torde ha olika kommunikationsstrukturer och skribenterna ville fokusera på vald banks struktur låg inte intresset i att kunna generalisera över flera kontexter, utan snarare kunna dra generella slutsatser inom den valda banken. Sålunda mättes vad som avsågs att mätas.

4. Empiri

I kommande kapitel presenteras resultatet av vad förstudien frambringat avseende hur kommunikationsstrukturen hos valt företag är uppbyggd kring CSR samt hur det internt kommuniceras inom detta område. Därefter ges en redogörelse för vad respondenterna svarade på enkätundersökningen för att redovisa deras uppfattningar.

4.1. Förstudie

4.1.1. CSR generellt inom företaget

Gällande uppbyggnaden av bankens organisation kring arbetet inom CSR, beskriver hållbarhetskoordinatören, att ansvaret för framtagandet samt antagandet av policies och regler för CSR ligger hos ledningen och CEO:n. Detta görs i samarbete med Hållbarhetsgruppen och hållbarhetschefen. Sedan ligger ansvaret för det strategiska arbetet kring CSR samt upprättande av sektorriktlinjer på hållbarhetschefen. Hållbarhetskoordinatörens roll är sedan att samordna enheten Hållbarhetsgruppen och andra enheter inom banken för att främja CSR. I nästa led kommer de verksamhetsansvariga som sedan följs av kontorscheferna. Verksamhetsansvariga ska inte bara se till att det strategiska arbetet kommer ut i verksamheten, utan ska även säkerställa att det operativa arbetet rörande CSR där kundkontakt sker, sköts på rätt sätt. Här tillkommer även ansvaret att marknadsföra hållbara produkter samt väva in hållbarhetsaspekten i affären. För att stötta verksamhetsansvariga och kontorsrörelsen har även ett nätverk med hållbarhetsambassadörer implementerats.

Det är via hållbarhetsambassadörerna som Hållbarhetsgruppen kommunicerar med verksamhetsansvariga och kontorschefer. Därmed är hållbarhetsambassadörernas roll mycket viktig för att samordna verksamheten kring CSR, en roll som respondenten förutspår kommer bli allt mer central. I den svenska bankverksamheten anser respondenten att organisationen med hållbarhetsambassadörer har fungerat mycket bra medan i andra länder som banken är verksam i har det inte fått samma genomslag eller önskad effekt.

De hållbarhetsfrågor som banken lägger störst vikt vid är de som relaterar till den finansiella hållbarheten. Man ser till att kunderna i banken har en sund ekonomi, vilket resulterar i att banken har en sund ekonomi och kreditförluster kan minskas. Vidare arbetar banken med att synas i samhället genom aktiviteter där de föreläser på skolor om ungdomars ekonomi samt engagemang inom Ung Företagsamhet. Internt anser respondenten att utmaningen ligger i att de anställda kanske inte ser detta som arbete inom CSR och att detta inte kommuniceras tydligt nog till de anställda. De anställdas förståelse kring varför man har dessa aktiviteter blir därmed begränsad, menar respondenten. Vad gäller de hållbarhetsmål som ställs upp, har de en utgångspunkt i olika index. Målen bryts sedan ner i nationella, regionala och lokala mål, där kontoren arbetar. Det finns dock inget belöningssystem kopplat till måluppfyllelse inom hållbarhetsområdet i banken.

Rapportering av CSR-initiativ och frågor inom området sker genom flera olika dokument. Årsredovisningen, där ett avsnitt om hållbarhet numera är inkluderad, är en stor del, men banken har även en separat klimatredovisning. Vidare finns det ett flertal index som banken rapporterar till, exempelvis Dow Jones Sustainability Index och CDP (tidigare känt som Carbon Disclosure Project) vilka sätter krav på hur transparenta företagen är med sitt arbete inom CSR, med fokus på vad som publiceras på företagets hemsidor. Dock ifrågasätts ofta varför företaget har så pass mycket information relaterat till hållbarhetsfrågor på sin hemsida av de interna intressenterna, till exempel de anställda som sitter längst ut mot kund och i affären. Medarbetarna har ofta svårt att se hur informationen påverkar affären med kunden eller verksamheten generellt på ett positivt sätt, när en så hög grad av transparens i själva verket är ett resultat av krav från olika index, standarder och externa intressenter, menar respondenten.

4.1.2. Intern kommunikation

Vid den interna kommunikationen anser respondenten att den interna hemsidan och den externa hemsidan, är de största kanalerna för kommunikation, eftersom där finns allt som företaget går ut med publikt samlat för medarbetarna att ta del av. Även hållbarhetsambassadörerna kan ses som en kommunikationskanal då dessa agerar som en slags sluss för information som går både uppåt och nedåt i organisationen. Där sker kommunikationen främst via mejl.

Det som respondenten anser vara effektiv kommunikation är att den är klar och tydlig. Man uppnår detta genom att följa de policys och riktlinjer för kommunikation som banken har samt att informationen är kortfattad då det finns ett stort nyhetsflöde inom banken. Detta är då en utmaning för den interna kommunikationen.

I dagsläget är det stora förändringar inom exempelvis lagstiftning som Dataskyddsförordningen som ska ersätta den svenska Personuppgiftslagstiftningen, vilket gör att information om hållbarhet och miljö hamnar i skymundan. Därför arbetar banken med sin kommunikationsavdelning för att se till att innehållet i kommunikationen blir minnesvärt. Ett exempel var nyligen när man gjorde ett internt utskick om att man ska minska på flygresorna i arbetet. Innehållet, gjort av kommunikationsavdelningen i enlighet med kommunikationspolicyn, ansåg Hållbarhetsgruppen ska ha varit alldeles för långt samtidigt som det inte presenterades på ett minnesvärt sätt.

Det är dock inte bara det stora nyhetsflödet som är ett hinder för genomslaget av informationen. Respondenten menar att anledningen till att informationen inte fastnar hos medarbetarna som sitter mot kund är att man inte ännu har lyckats få in hållbarhetsaspekten i affären på ett effektivt sätt och de anställda kan därför inte relatera detta till sitt vardagliga arbete.

För att säkerställa att alla medarbetare tar del av den mest väsentliga informationen inom hållbarhetsområdet lägger banken en stor vikt vid obligatoriska utbildningar som kan beröra

allt från miljö till att motverka penningtvätt och korruption. Medarbetarna är med vid framtagningen av dessa utbildningar. Banken har även bevakningar på förändringar i Miljölagstiftningen för att se till att diverse verksamhetsområde är uppdaterade och följer dessa lagar. I detta fall har hållbarhetsambassadören ett stort ansvar att kommunicera ut dessa förändringar till de som är berörda inom sin region. Vidare sker även interna kontroller för att undersöka om informationen går ut. Exempelvis gör hållbarhetskoordinatören stickprov, internrevisionen genomför kontroller samt hållbarhetsambassadörerna kontrollerar att allt är på plats. Dock anser respondenten att medan resultatet av kommunikationen kan kontrolleras är det svårare att genomföra kontroller av kommunikationen i sig.

Innehållet i kommunikationen blir inte anpassad till någon specifik mottagare utan alla medarbetare tar del av samma information. Banken har haft en workshop där representanter från intern kommunikation deltog, där problem med att få ut information och på vilket sätt man skickar ut informationen lyftes fram. Anpassning till olika medarbetare var en del av detta problem.

Det sker även en viss kommunikation från de anställda till Hållbarhetsgruppen. De anställda har möjlighet att lämna synpunkter, tankar och idéer till en digital brevlåda som regelbundet bevakas. Detta är en funktion som idag, enligt respondenten, inte har använts i en så stor utsträckning. En anledning till detta kan vara att många CSR-frågor hanteras på ett tidigt stadium av exempelvis kontorschef eller hållbarhetsambassadör.

4.2. Enkätundersökning

4.2.1. Sammansättning av respondenter

Vid avslutad enkätundersökning hade 53 respondenter deltagit. Detta gav en svarsfrekvens på 78 procent. Respondenterna var av olika befattning och fem av de sex definierade arbetsrollerna var representerade hos de svarande. Av de 53 respondenterna var det 3 kontorschefer, 4 biträdande kontorschefer, 21 kundrådgivare, 15 företagsrådgivare, och 10 från kundstöd. Den tid som medarbetarna har varit anställda hos banken var hyfsat jämnt fördelat men något fler hade valt alternativet 6–15 år samt 26–35 år. Respondenterna var något överrepresenterade inom åldersspannet 49–58 år där 25 anställda hade valt detta alternativ. Faktorer som antalet respondenter, ålderssammansättning samt arbetserfarenhet kan vara viktiga att ha i åtanke när man tolkar och drar slutsatser baserat på deltagarnas svar.

4.2.2. Intern kommunikation och kommunikationskanaler

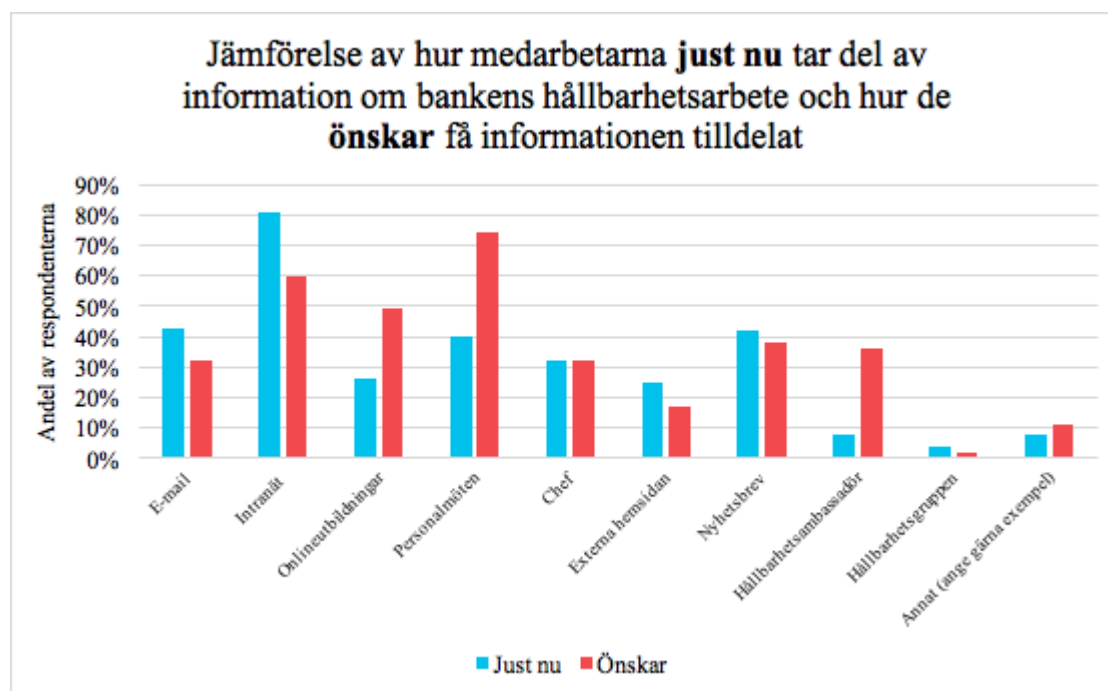


Diagram 1 "Jämförelse av hur medarbetarna just nu tar del av information om bankens hållbarhetsarbete och hur de önskar få informationen tilldelat"

Vid enkätundersökningen blev de anställda tillfrågade från vilka kommunikationskanaler de får information om bankens arbete inom CSR. Respondenterna fick tio val att välja mellan inklusive ett alternativ där de kunde skriva om de får information via en annan källa än de angivna. Av de tio alternativen som angavs för kommunikationskanaler som i nuläget används för den interna kommunikationen av CSR, är det en kanal som sticker ut (se diagram 1). I dagsläget menar respondenterna att de till största del får information om bankens CSR-arbete via det Intranät som banken har, där 81 procent angav detta. Därefter tar respondenterna del av informationen via E-mail (43 procent), Nyhetsbrev (42 procent) samt Personalmöten (40 procent). Vidare används även Chef, Onlineutbildningar och den externa hemsidan till en något mindre grad (32, 26 respektive 25 procent). Direkta källor inom bankens hållbarhetsfunktion, i detta fallet Hållbarhetsgruppen samt hållbarhetsambassadören, är det endast en liten del av de svarande som får information via (4 respektive 8 procent).

Från vilka kommunikationskanaler medarbetarna helst vill ha informationen (se diagram 1) tilldelade sig via, är Personalmöten (74 procent) den främsta. Därefter följer tre digitala kommunikationsmetoder, Intranät (60 procent), Onlineutbildningar (49 procent) samt Nyhetsbrev (38 procent). Vissa av respondenterna anser att hållbarhetsambassadören, närmsta chef samt e-mail (36, 32 respektive 32 procent) bör användas som kommunikationskanaler i en större omfattning, medan ett fåtal önskar att den externa hemsidan alternativt information direkt från hållbarhetsgruppen (17 respektive 2 procent) ska användas för utskick av information. De skillnader mellan hur informationen just nu kommuniceras och hur de anställda önskar att få informationen tilldelad ligger främst vid att det ska vara en ökat fokus på personalmöten samt att hållbarhetsambassadören bör ta större

plats. Även onlineutbildningar bör tas i större anspråk menar respondenterna medan, mindre vikt borde läggas på intranätet för att tillhandahålla informationen. Att få information i film- eller podformat önskar tre av de fem som valde att ange egna alternativ. Även nätverksträffar med andra kontor, från den egna samt andra regioner var önskvärda för att kunna föra en dialog.

Trots skillnader mellan hur de tar del av informationen just nu och hur de önskar att ta del av informationen instämmer 77 procent av de svarande helt eller till stor del att de kommunikationskanaler som idag används av banken är användbara för att få tillräckligt med information om CSR. Resterande anser att kommunikationskanalerna endast är användbara till viss del eller inte alls.

4.2.2.1 Jämförelse mellan arbetsrollerna

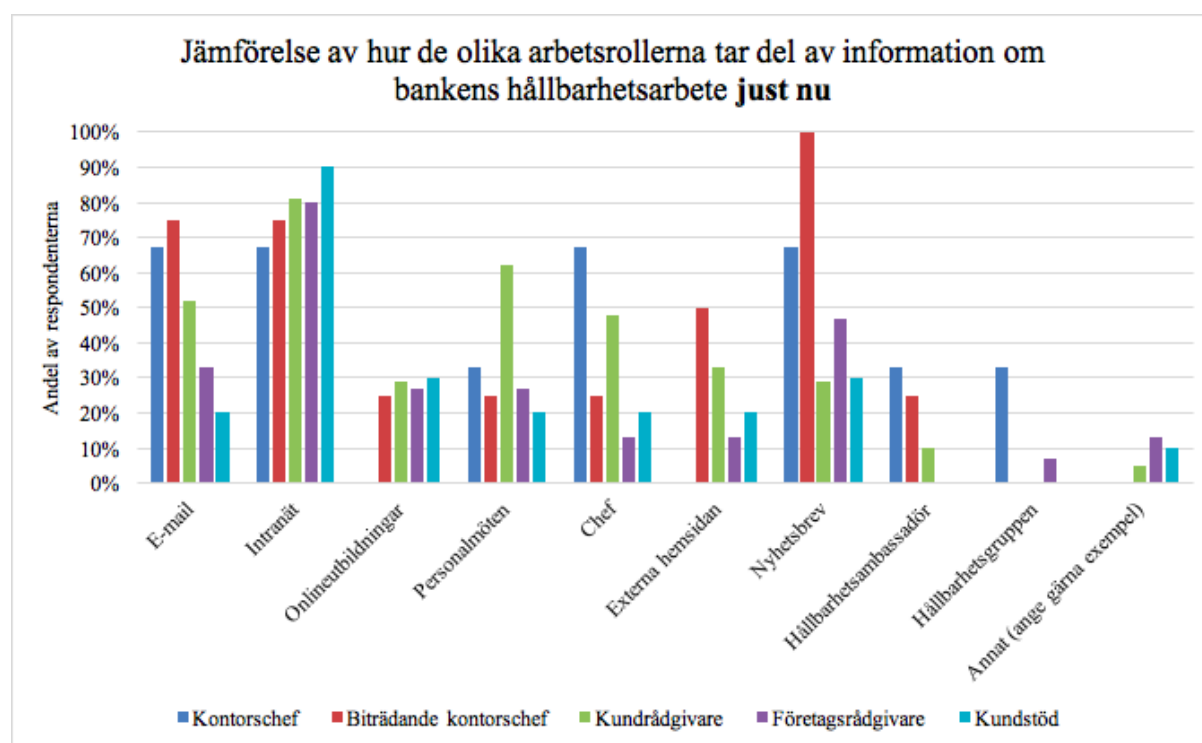


Diagram 2 "Jämförelse av hur de olika tar del av information om bankens hållbarhetsarbete just nu"

Generellt sett tar alla arbetsroller, till en högre grad, del av information om CSR via intranätet (se diagram 2). Bortsett från denna kommunikationskanal skiljer sig resultaten åt mellan de olika arbetsrollerna. Både kontorscheferna och de biträdande kontorscheferna sticker ut när det gäller att få informationen tilldelad via e-mail samt nyhetsbrev medan resterande arbetsroller inte anser att de får lika mycket information via dessa kommunikationskanaler. De arbetsroller som sitter i kundmötet informeras främst via intranätet. Kundrådgivare informeras även via e-mail och personalmöten i en något större utsträckning. Ingen av de angivna arbetsrollerna sticker ut när det gäller onlineutbildningar, då ingen av dem överstiger 30 procent. En större andel (47 procent) av företagsrådgivarna informeras via det veckoliga nyhetsbrevet.

Av resultatet att tyda instämmer alla kontorschefer till stor del eller helt att de interna kommunikationskanalerna i nuläget är användbara för att informera dem om bankens arbete inom CSR. Hos resterande arbetsroller var svaren mer varierande, även om en majoritet inom respektive instämde helt eller till stor del att kommunikationskanalerna är användbara i deras arbete för att informera dem om vad banken gör inom CSR-området. Det är främst biträdande kontorschef och kundrådgivare som anser att kommunikationskanalerna till viss del eller inte alls är användbara, där en fjärdedel respektive en femtedel valde dessa alternativen. Ingen företagsrådgivare eller anställd inom kundstöd valde alternativet “Instämmer inte alls” med påståendet “Instämmer du att de interna kommunikationskanalerna (e-mail, utbildningar, personalmöten, intranät, etc) i nuläget är användbara och bra för att informera dig som anställd om bankens hållbarhetsarbete?”, vilket är ett tecken på att ingen av dessa grupper anser att kommunikationskanalerna är helt odugliga i deras arbete.

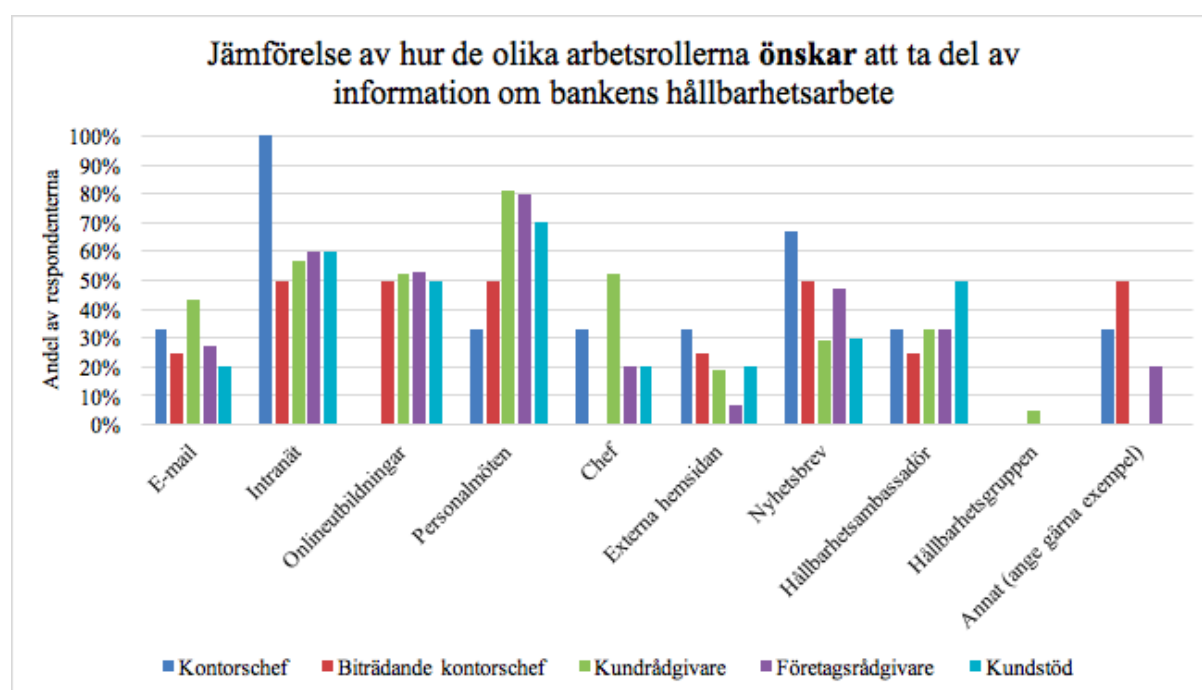


Diagram 3 “Jämförelse av hur de olika arbetsrollerna önskar att ta del av information om bankens hållbarhetsarbete”

Trots att kommunikationskanalerna anses vara användbara skiljer sig resultatet från hur man just nu tar del av information om bankens arbete inom CSR med hur man önskar att det kommuniceras inom banken (se diagram 3). Vid en jämförelse mellan diagram 2 och diagram 3, blir resultatet mer jämt fördelat mellan de olika kommunikationskanalerna i diagram 3. Utifrån resultatet kan det tydas att onlineutbildningar samt personalmöten är de mest önskvärda kanalerna hos alla arbetsroller förutom kontorscheferna, då dessa alternativ märkbart har ökat jämfört med diagram 2. För kontorscheferna är intranätet den mest önskvärda kommunikationskanalen. En viss preferens för kommunikation via ansikte mot ansikte (personalmöten) kan alltså utläsas, främst hos de medarbetare som sitter direkt mot kund. Även om det inte är en majoritet som valt detta alternativ kan man utläsa att hållbarhetsambassadören önskas att ta en större plats av alla arbetsroller. De digitala kommunikationskanalerna e-mail samt intranät, vilka var de främsta kanalerna som används

av banken just nu för att kommunicera CSR, läggs det en mindre vikt vid när man frågar personalen hur de vill bli kommunicerade till.

4.2.3. Intresse och involvering

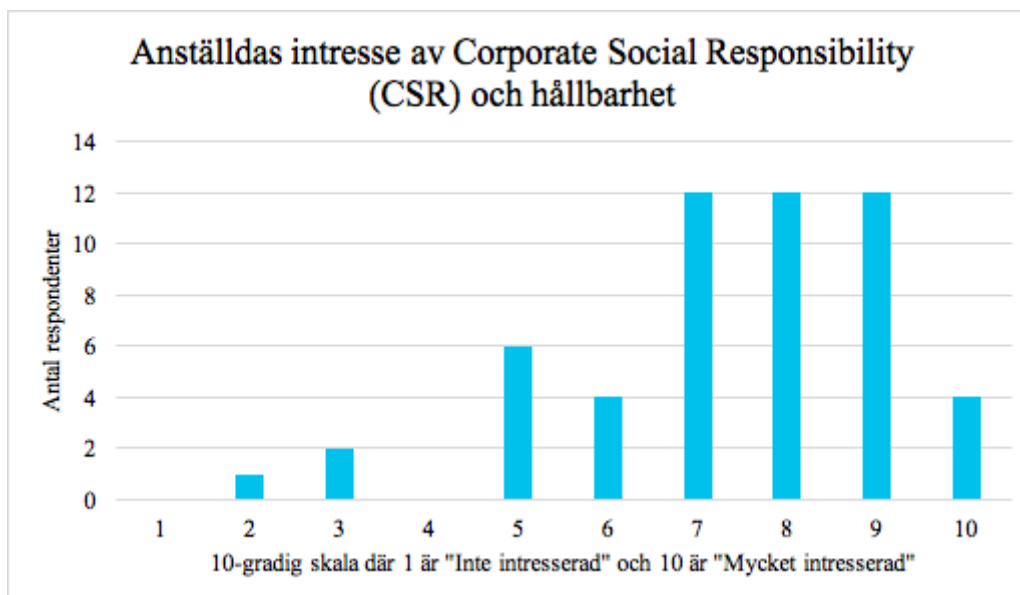


Diagram 4 "Anställdas intresse av Corporate Social Responsibility"

Intresset avseende CSR och hållbarhet representerades av en skala, på vilken de svarande kunde placera sig mellan 1-10, där 1 innebar "Inte alls intresserad" och 10 var "Mycket intresserad". Av de 53 respondenterna var det 16 personer som valde 9 eller 10, alltså ett högt intresse för CSR och hållbarhet. 24 respondenter valde 7 eller 8 vilket anses vara ett aktivt intresse för ämnet. Resterande 13 valde en siffra mellan 2 till 6, men det var ingen som valde 1 på skalan alltså är det ingen av respondenterna som är helt ointresserade av CSR och hållbarhet (se diagram 4). Medelvärde för respondenterna hamnade på 7,4.

För att testa om respondenternas intresse även är högt för bankens CSR-arbete och inte bara generellt fanns en fråga om vilka dokument som respondenterna använder sig av vid sitt vardagliga arbete samt hur ofta de för en dialog med andra intressenter (externa och interna) om CSR och bankens initiativ inom detta. Resultatet visade att trots ett relativt högt intresse hos de anställda förs en dialog mellan respondenten och andra medarbetare, chef, hållbarhetsambassadör eller annan gällande CSR och hållbarhet ett fåtal gånger per år, men det finns en avsaknad av en kontinuerlig dialog. Det är även endast 12 av de 53 respondenterna som vet vem de ska kontakta om de har frågor och funderingar om bankens arbete inom CSR. De dokument som används i det vardagliga arbetet är främst de som används för att reglera de interna processerna inom CSR, exempelvis Policy för att motverka penningtvätt och terroristfinansiering, och Code of Conduct. Även om flera av de dokument som används mest av respondenterna är det endast ett fåtal eller inga alls som använder sig av dokument som främst riktar sig till externa intressenter, det vill säga årsredovisning, hållbarhetsredovisning och klimatrappport. Detta tyder på att respondenterna endast använder sig av de dokument som de måste använda sig av inom sitt arbete och inget mer utöver detta.

4.2.3.1. Jämförelse mellan arbetsrollerna

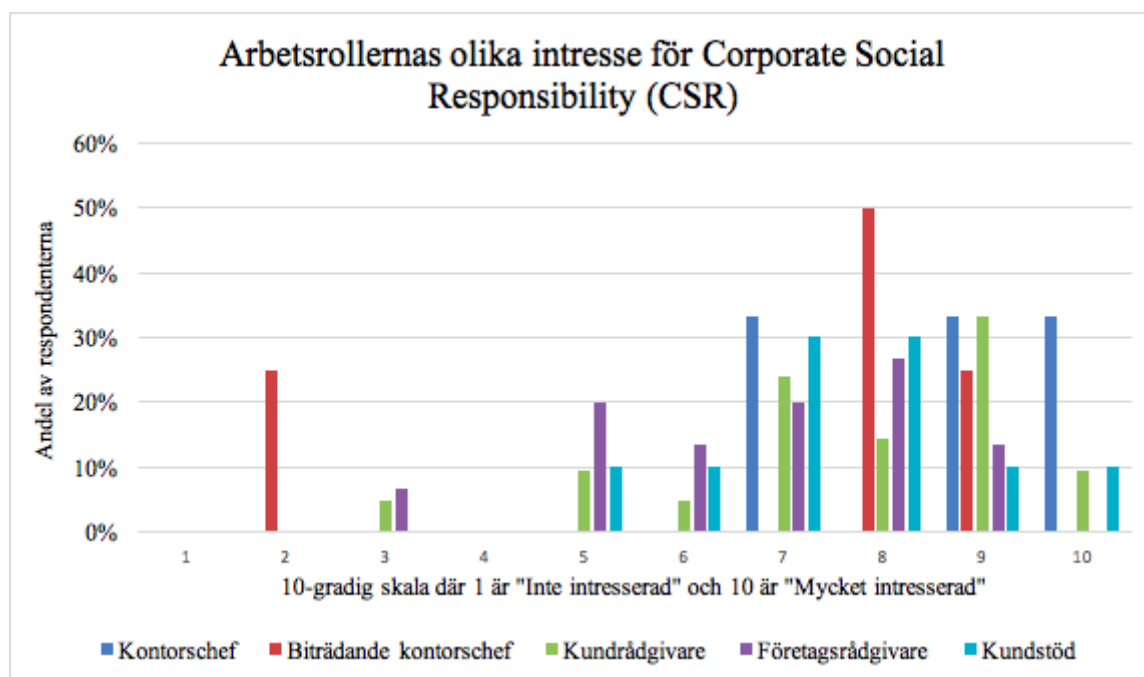


Diagram 5 "Arbetsrollernas olika intresse för Corporate Social Responsibility". (OBS! Notera dock här att antalet respondenter inom varje arbetsgrupp påverkar den procentenhet som finns representerad vid varje gradering)

Om man delar in respondenterna i deras respektive arbetsroll är det inte någon som sticker ut markant vad gäller vart de har graderat sitt personliga intresse för CSR på skalan (se diagram 5). Alla arbetsroller finns representerade på skalan 7 till 10, det vill säga det som skribenterna definierar som aktivt intresse för CSR. De flesta inom respektive arbetsroll har placerat sig i 7 till 9 på skalan och kan anses ha ett intresse av en högre grad.

Även här visar resultatet, att trots det höga intresset för CSR inom respektive arbetsroll är det sällan en dialog förs. Av de olika arbetsrollerna är det främst kontorscheferna som för en dialog rörande CSR på en regelbunden basis, där två tredjedelar av respondenterna angav att en dialog förs minst två gånger i veckan. När de biträdande kontorscheferna svarade på frågan låg svaren vid två extremer. Hälften av respondenterna förde aldrig en dialog med någon annan om CSR inom banken medan den andra hälften verkar föra en dialog i snitt ett par gånger i månaden eller 24 till 30 gånger per år. Bland kundrådgivare, företagsrådgivare samt kundstöd förs det aldrig eller mycket sällan en dialog med andra intressenter, rörande bankens CSR-initiativ. Som mest håller respektive arbetsroll en dialog med annan person två gånger i månaden. Detta resultat reflekteras något i att väldigt få av respondenterna även inom varje arbetsroll vet vem de ska kontakta om de har frågor och funderingar.

4.2.4. Förståelse i innebörden av CSR

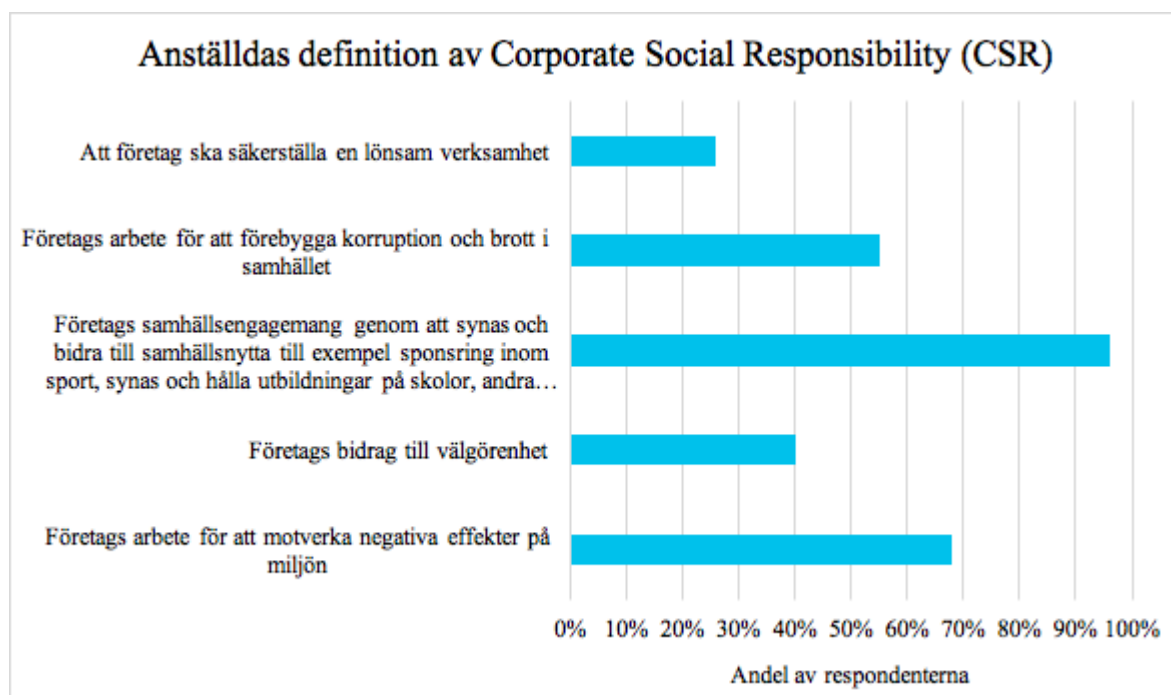


Diagram 6 "Anställdas definition av Corporate Social Responsibility"

Nära på alla svarande (96 procent) var överens om att CSR för dem är "Företags samhällsengagemang genom att synas och bidra till samhällsnytta till exempel sponsring inom sport, synas och hålla utbildningar på skolor, andra kampanjer" (se diagram 6). "Företags arbete för att motverka negativa effekter på miljön" samt "Företags arbete för att förebygga korruption och brott i samhället" ingick i drygt hälften (68 respektive 55 procent) av respondenternas definition av CSR. "Företags bidrag till välgörenhet" representerade en mindre del av respondenternas definition, där 40 procent valde alternativet. Desto färre ansåg att alternativet "Att företag ska säkerställa en lönsam verksamhet" ingick i deras definition där endast en fjärdedel (26 procent) av de svarande ansåg detta vara en del av CSR. Inget av svarsalternativen är fel utan alla ingår i en allmänt accepterad innebörd av CSR, men denna fråga undersöker just vad respondenterna ser som CSR för att skribenterna senare kan ha detta i åtanke när de tolkar resterande svar.

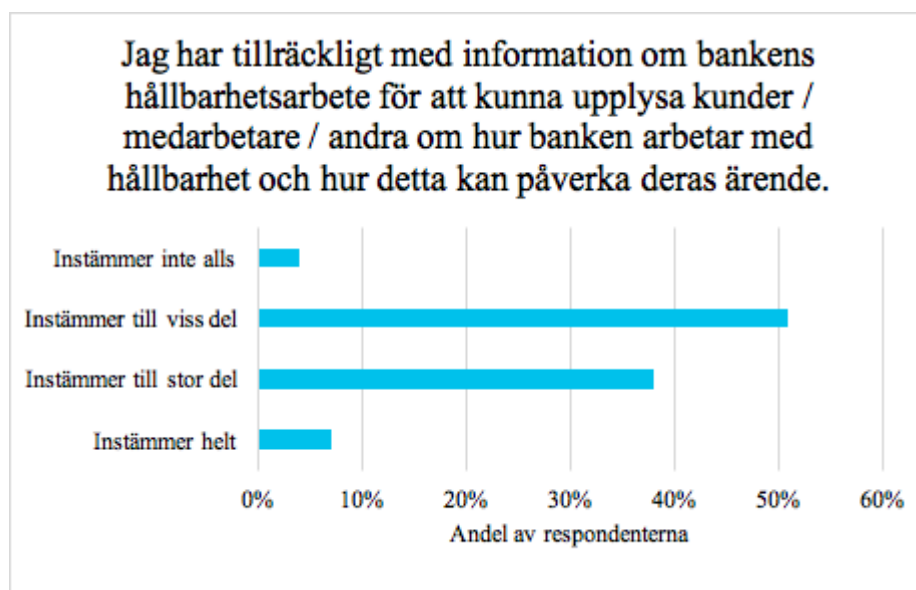


Diagram 7 "Anställdas upplevda kunskapsnivå"

För att undersöka respondenternas (upplevda) kunskapsnivå samt förståelse ställdes frågan huruvida de anser sig själva ha tillräckligt med information för att kunna upplysa kunder, medarbetare eller andra om bankens initiativ inom CSR och hur detta kan påverka deras ärende (se diagram 7). 45 procent av respondenterna instämmer till stor del eller helt att de anser sig ha tillräckligt med information för att kunna informera andra. Resterande 55 procent av respondenterna anser att de endast är informerade till viss del eller inte alls för att kunna upplysa kunder, medarbetare eller andra.

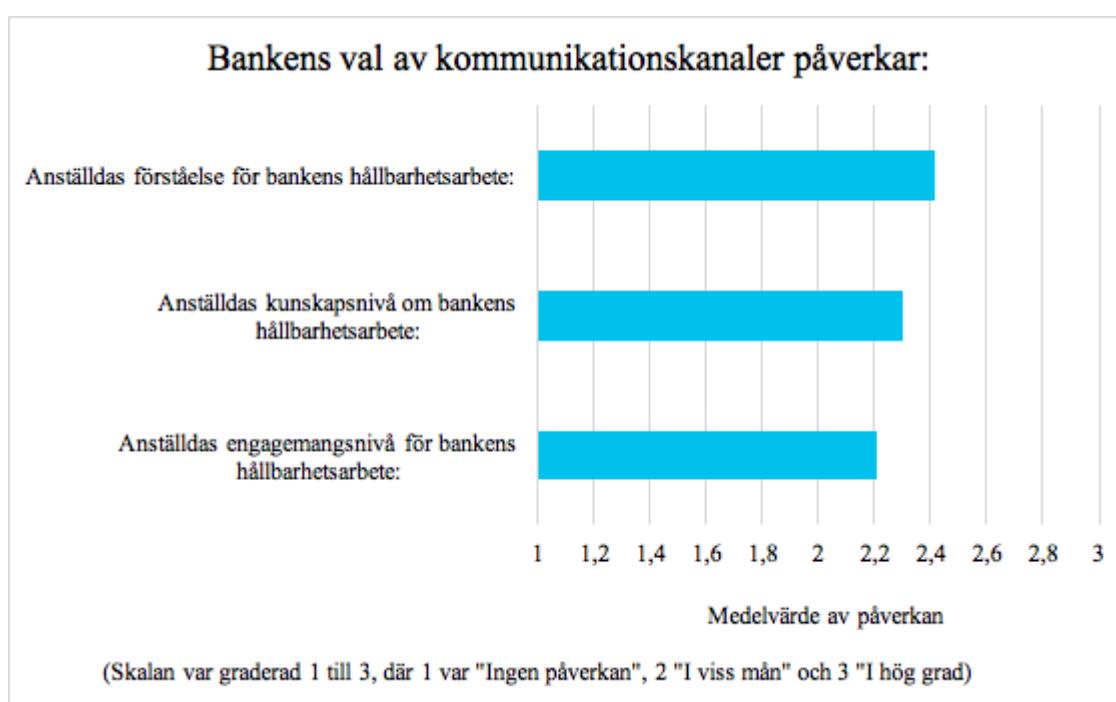


Diagram 8 "Bankens påverkan vid val av kommunikationskanaler på anställdas förståelse, kunskapsnivå samt engagemangsnivå för bankens hållbarhetsarbete"

Bankens val av kommunikationskanaler har i genomsnitt enligt de svarande en viss påverkan på deras engagemangsnivå, kunskapsnivå samt deras förståelse (se diagram 8). Det är främst kunskapsnivån och förståelsen som påverkas, vilket kan förklaras genom att engagemangsnivå kan kopplas till respondentens personliga intresse. Detta gör att valet av kommunikationskanal inte kommer att påverka deras engagemang, till exempel om en respondent inte är intresserad av CSR så spelar det ingen roll via vilken kanal detta kommuniceras inom banken eftersom respondenten ändå inte bryr sig om innehållet.

4.2.4.1. Jämförelse mellan arbetsrollerna

Definitionen av CSR skiljer sig väldigt lite åt mellan respektive arbetsroll, där majoriteten av alla respondenter definierar CSR främst som ”Företags samhällsengagemang genom att synas och bidra till samhällsnytta till exempel sponsring inom sport, synas och hålla utbildningar på skolor, andra kampanjer” samt “Företags arbete för att motverka negativa effekter på miljö”.

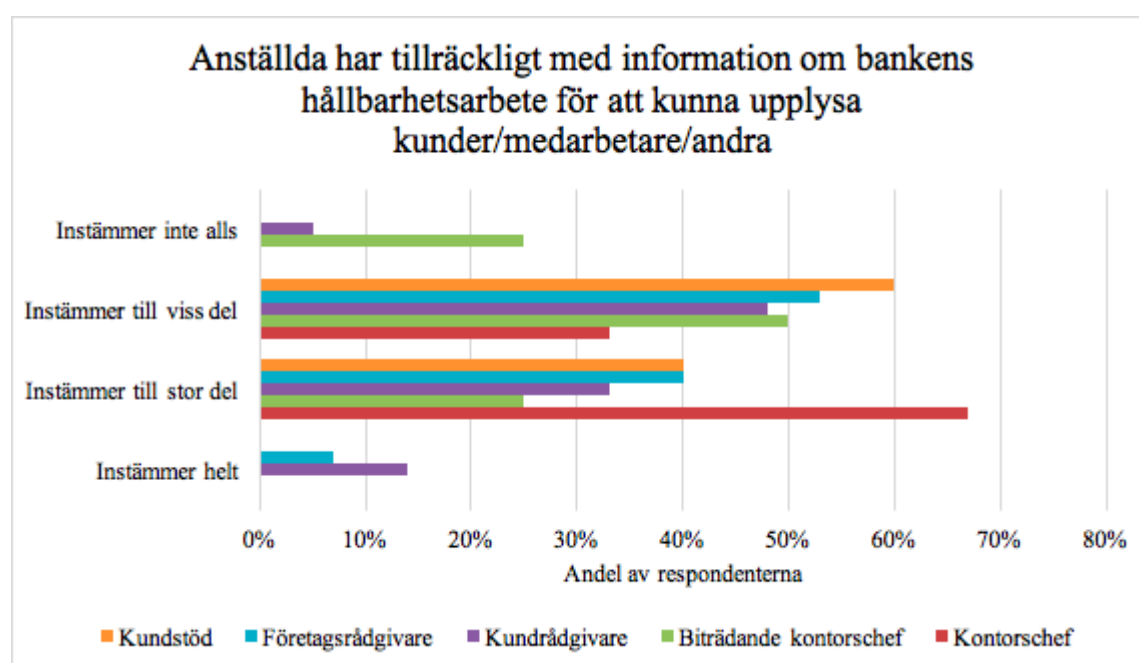


Diagram 9 "Upplevd kunskapsnivå inom respektive arbetsroll"

Oavsett arbetsroll är det ett fåtal som instämmer helt med påståendet att respondenten har tillräckligt med information om bankens arbete inom CSR för att kunna upplysa andra om vad banken gör (se diagram 9). I genomsnitt är det ingen arbetsroll som sticker ut markant då man här får ha i åtanke att det är ett färre antal respondenter inom vissa arbetsroller. En stor andel anställda inom de arbetsroller som sitter mot kund instämmer endast till viss mån eller inte alls att deras kunskapsnivåer personligen upplevs som tillräckliga för att kunna upplysa just kunder, men i sin helhet instämmer de flesta inom respektive arbetsroll till viss eller stor del.

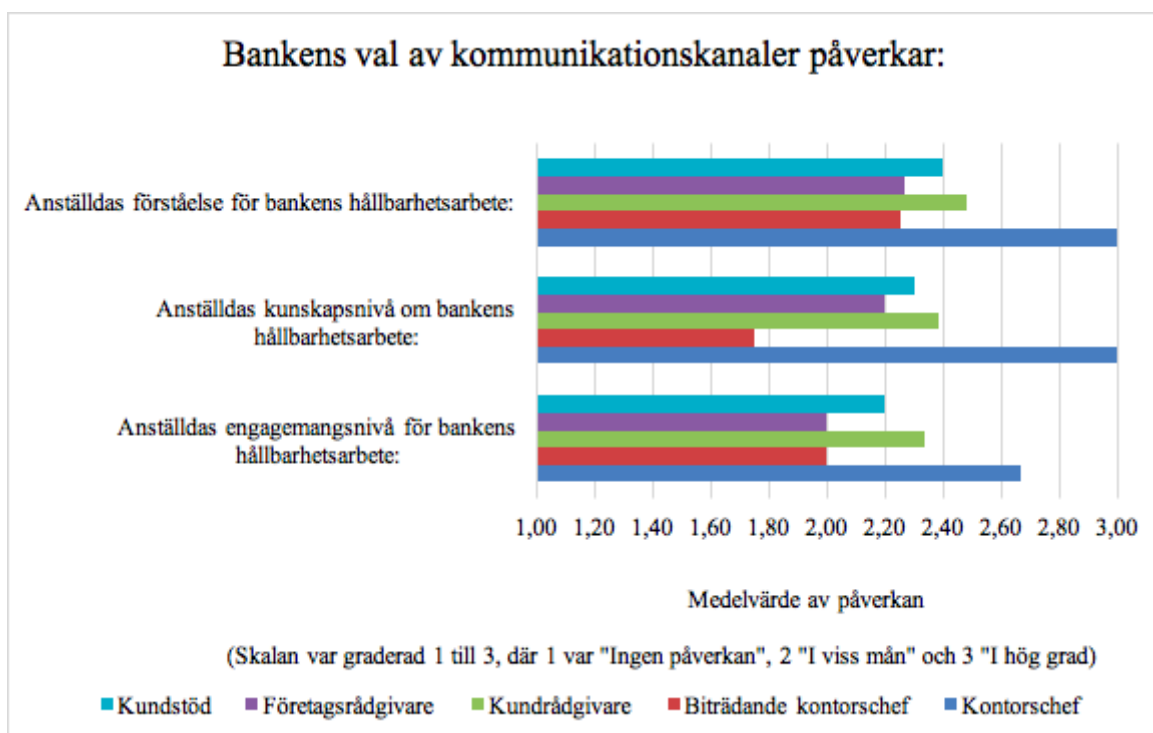


Diagram 10 "Bankens påverkan vid val av kommunikationskanaler på anställdas förståelse, kunskapsnivå samt engagemangsnivå för bankens hållbarhetsarbete"

Beroende på vilken arbetsroll, har valet av kommunikationskanal olika inverkan på den anställdes förståelse, kunskapsnivå samt engagemang (se diagram 10). Störst påverkan kan man se hos kontorscheferna där alla valde en hög grad av påverkan på förståelse samt kunskapsnivå, och två av tre valde i hög grad av påverkan även på engagemangsnivå. Även hos kundrådgivare kan man se en högre grad av påverkan på de tre parametrarna. Förutom hos de biträdande kontorscheferna har dock alla arbetsroller angett att valet av kommunikationskanal åtminstone har en viss påverkan på deras förståelse samt kunskaps- och engagemangsnivå.

5. Analys

I detta kapitel kopplar skribenterna insamlad empiri till den teoretiska referensramen. Detta för att tyda om studiens resultat har ett samband till tidigare forskning. I det första avsnittet, 5.1. "Den interna kommunikationsstrukturen" görs en överblickande analys av bankens kommunikationsstruktur. Därefter i avsnitt 5.2. "Strukturens påverkan på medarbetarnas uppfattningar" samt 5.3. "Medarbetarnas uppfattning" analyseras resultatet av studien utifrån den framtagna analysmodellen.

5.1. Den interna kommunikationsstrukturen

Att undersökt bank tagit beslutet att arbeta med CSR kan bero på att man vill bedriva en etisk verksamhet (Lindgreen & Swaen, 2010). Där Lindgreen & Swaen (2010) menar att det handlar om att företag vill driva sin verksamhet i enlighet med vad som är rätt att göra men också för att agerar man rätt kan det bidra till att företag gör bättre för sig. Att banken jobbar mycket med tydlighet och transparens gällande deras arbete inom CSR är enligt teorin att man vill erhålla en strategisk fördel i form av att bankens produkter blir mer tilltalande för intressenter (Lindgreen & Swaen, 2010; Öberseder, Schlegelmilch & Gruber, 2011; Pérez och Rodríguez del Bosque, 2015). För att uppnå denna fördel kan inte företagen endast fokusera på kommunikation som sker direkt med externa intressenter, utan även på den interna kommunikationen (Dawkins, 2005).

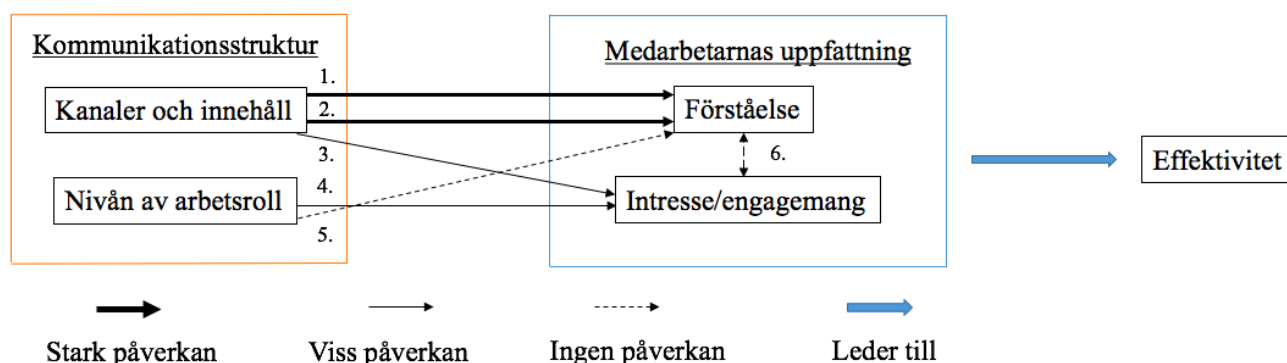
Bankens organisationsstruktur avseende den interna kommunikationen består av en central Hållbarhetsgrupp och sedan hållbarhetsambassadörer som agerar som deras förlängda arm ut i verksamheten och ansvarar till stor del för informationsspridningen. De hållbarhetsfrågor som banken lägger störst vikt vid är de ekonomiska hållbarhetsfrågorna, då kunder med en sund ekonomi bidrar till att banken har en sund ekonomi. För att attrahera dessa kunder är de anställda en viktig komponent, då de enligt Dawkins (2005) kan ses som en extra källa till information för externa intressenter, eftersom deras ord, enligt författaren, ofta väger tyngre. Därmed torde det föreligga en relevans att anställda vet vad CSR innefattar. Informationsspridningen och strukturen för kommunikationen till de anställda blir därför central. Utifrån studiens resultat, avseende respondenternas egna definition på CSR, anser de alla att CSR för dem handlar om "Företags samhällsengagemang genom att synas och bidra till samhällsnytta till exempel sponsring inom sport, synas och hålla utbildningar på skolor, andra kampanjer" (se diagram 6). Denna innebörd av CSR kan vara präglad av den bransch de jobbar i och av det faktum att de ekonomiska hållbarhetsfrågorna är de som deras arbetsgivare lägger störst vikt vid. Att de anställda vet vad CSR generellt innebär, medför inte att de vet och förstår hur deras arbetsgivare arbetar inom området. Således är detta ett incitament att fokusera ytterligare på den interna kommunikationen för att förbättra dialogen med de externa intressenterna (Dawkins, 2005).

5.1.1. Att välja rätt kommunikationskanal

Kataria, et al. (2013) har funnit att den interna kommunikationen är ett av de viktigare verktygen för att involvera hela företagets organisation i CSR och det arbete företaget bedriver inom området. Kommunikationen kan dock ske via många olika kanaler, till stor del tack vare den teknologiska utvecklingen, vilket har gett upphov till flertalet alternativ till intern kommunikation. Att välja rätt bland dessa kommunikationskanaler för att tilldela de anställda information är således vitalt och en stor utmaning för företagen (Kataria, et al. 2013; Chmielecki, 2015). Just på grund av den teknologiska utvecklingen menar Stegariou & Talal (2014) att allt fler vill ha kommunikation via dessa digitala kanaler, till exempel e-mail eller internet. Utfallet i denna studie påvisar ett annat mönster. Medan en stor del av kommunikationen i nuläget sker via e-mail och bankens intranät, ser man att de anställda önskar att kommunikationen sker mer via personalmöten och att hållbarhetsambassadören bör ta mer plats. Önskemål att kommunikation ska gå via de förutnämnda digitala kanalerna, har snarare minskat. Detta kan bero på problematiken att den anställda själv behöver aktivt söka på informationen via intranätet och vet inte nödvändigtvis hur den ska hitta specifik information, även om det är bekvämt att ha all fakta samlad på samma ställe. Resultatet är mer i enlighet med det som Barrett (2002) rekommenderar inom sina teorier, där mer information bör tilldelas de anställda via kommunikation ansikte mot ansikte eftersom den då får ett större genomslag. Anledningen till detta genomslag är till stor del att de anställda och ledningen snabbt kan ge och få respons vilket bidrar till att förbättra och förankra de budskap som förmedlas (Barrett, 2002; Stegariou & Talal, 2014)

Att åsikterna skiljer sig åt kan beror på att människor har olika preferenser avseende kommunikationskanaler, vilka de föredrar att få informationen tilldelad från (Stegariou & Talal, 2014). Emellertid står sålunda studiens resultat i motsats till Welch (2011) studieresultat om att medarbetare med högre uppsatt position önskar sig främst tilldelning av information ansikte mot ansikte medan anställda på lägre nivåer skulle anse digitala kanaler som ett bättre alternativ. Detta då enkäten i denna uppsats snarare frambringade att kontorschefer främsta önskemål kring valet av kommunikationskanaler var intranätet samt det digitala nyhetsbrevet det vill säga via digitala forum. På liknande sätt angav resultatet att anställda på lägre organisatoriska nivåer hellre föredrog kommunikation ansikte mot ansikte via personalmöten (se diagram 2 & 3), vilket kan vara av den anledning som anges ovan, att de anställda vill kunna föra en dialog där de kan ge och få respons (Barrett, 2002; Stegariou & Talal, 2014). Ytterligare en anledning som Welch (2011) anger är att anställda kan ha olika preferenser för kommunikationskanal beroende på vilken typ av innehåll som ska kommuniceras. CSR och hållbarhet kan anses vara komplicerade områden där frågetecken kan uppstå, och då hade en möjlighet till dialog varit önskvärd hos de anställda.

5.2. Strukturens påverkan på medarbetarnas uppfattningar



Figur 1b "Studiens resultat illustrerat i egenutvecklad analysmodell"

Innan analysen utifrån modellen presenteras kommer här nedan en kort sammanfattning om vad varje pil i modellen illustrerar, vilka presenterades i avsnitt 2.4. *Analysmodell*.

Pil 1: Valet av top-to-bottom kanaler påverkar anställdas kunskapsnivå samt förståelse

Pil 2: Kanaler för feedback påverkar kunskapsnivån samt förståelse

Pil 3: Bottom-to-top kommunikationskanaler påverkar intresse/engagemang

Pil 4: Nivån av arbetsrollen påverkar anställdas intresse/engagemang

Pil 5: Nivån av arbetsrollen påverkar anställdas förståelse

Pil 6: Tvåvägssamband mellan intresse/engagemang, och förståelse

5.2.1. Den interna kommunikationens påverkan

Resultatet från studien påvisar att valet av kommunikationskanal har en stark påverkan på den anställdes kunskapsnivå (faller in under "Förståelse") (illustreras med pil 1, figur 1b). De anställda angav att valet av kommunikationskanal har en viss påverkan i genomsnitt på deras kunskapsnivå (se diagram 8). Denna påverkan kan vara både positiv och negativ det vill säga att om rätt kanaler används kommer den anställdes kunskapsnivå att påverkas positivt, och en motsatt effekt om fel kanaler används. Detta samband bekräftas även med att de kommunikationskanaler som idag används inte helt stämmer överens med de som önskas, vilket mycket väl kan påverka kunskapsnivån. Till exempel som ovan nämnts kan ansikte mot ansikte förbättra inläringen och den bestående effekt informationen har på den anställdes förståelse (Barrett, 2002). Då kommunikationen idag till stor del sker via digitala top-to-bottom kanaler (se diagram 1) kan en förändring till det önskade alternativet av personalmöten leda till ett starkare genomslag av kommunikationen. Detta innebär inte att kanalerna som i nuläget används är eller upplevs som oanvändbara av de anställda. En majoritet instämmer till stor del att kommunikationskanalerna är användbara i nuläget för att informera dem om CSR, trots att det i dagsläget inte är de kanaler som önskas. De anställda

kan uppleva det som bekvämt att information finns samlad, att den går att sparas ner och sökas upp (Welch, 2011; Stegariou & Talal, 2014), men detta innebär inte att kanalerna alltid är lämpade för att ha en inverkan på de anställdas förståelse. Detta kan förklara den lägre upplevda kunskapsnivån inom banken, där över hälften inte upplever sin kunskap som hög nog för att kunna svara på frågor om CSR inom banken (se diagram 7).

Nästa påverkansamband, vilket illustreras av pil 2 i figur 1b, anser skribenterna att brister i bottom-to-top kommunikationsflöden har en stark negativ påverkan på medarbetarnas uppfattningar. Då kommunikationen sker till stor del via digitala kanaler och då det enligt hållbarhetskoordinatören förväntas gå via dessa kanaler även i framtiden går de miste om vissa fördelar. Enligt Tourish (2005) skulle kommunikation via kanaler där det går att föra en dialog, minska oklarheter då de anställda kan meddela sina åsikter, samtidigt som det förbättrar inlärningsprocesser inom organisationen och minskar konflikter. Undersökningens resultat visar att de anställda önskar att informationen ska bli mer tilldelad via personalmöten, vilket kan ses som ett tecken på att man önskar ytterligare ansikte mot ansikte kommunikation och att en dialog ska kunna föras vid tilldelningen av informationen. Även kommentarer vid fritextområdet kopplat till förbättringar som de anställda vill att banken bör genomföra nämns ofta gruppmöten som en kommunikationskanal. Detta kopplat till resultatet som avläses i diagram 8 tolkas som att avsaknaden av denna typen av kommunikation har en viss till hög påverkan på de anställdas kunskapsnivå.

Banken har vissa åtgärder för att förbättra dialogen inom hållbarhetsområdet, med exempelvis den brevlåda via e-mail där den anställda direkt kan ta kontakt med Hållbarhetsgruppen, men denna kanal har inte utnyttjats i så stor utsträckning. Precis som Ruck & Welch (2011) beskriver finns det även här utrymme för förbättringar. Studien visade att de flesta anställda inte vet vem de ska vända sig till vid frågor och funderingar. Detta berör det som Tourish (2005) diskuterar att de anställda inte är informerade om de bottom-to-top kommunikationsvägar som i nuläget är på plats för de tillfällen de vill ge respons, det vill säga feedback-kanaler. Utan vägar att ge respons kan de anställda inte heller att visa något engagemang. Enligt Tkalac Verčič & Pološki Vokić (2017) kan den anställdes engagemang förstärkas dels genom kommunikation mellan chef och anställd, dels genom feedback samt då de anställda delar information med varandra sinsemellan. Den utmaning som kan utläsas av studiens resultat är att trots att det finns ett högt intresse generellt hos de anställda (se diagram 4) förs det sällan en dialog, speciellt hos de anställda på lägre organisatoriska nivåer. Då de anställda inte vet vem de ska kontakta när de har frågor och funderingar kring CSR är det svårt för dem att visa intresse för det banken arbetar med inom området. De kan fortfarande ha ett högt intresse för CSR och hållbarhet generellt men inte för bankens arbete. Detta kan förklara den frikoppling mellan intresse och dialog via bottom-to-top kommunikationskanaler. Alltså att de anställda har ett intresse för CSR men de kan inte visa det eftersom de inte vet via vilka kanaler de då kan vända sig till. Det påverkansamband som beskrivits i ovanstående stycke illustreras med pil 3 (figur 1b). Påverkansambandet bedöms i denna studien som en viss påverkan eftersom det inte går att utläsa en stark påverkan förrän man har infört och tydliggjort denna typ av kanaler och se om det höjer de anställdas intresse och engagemang för bankens arbete inom CSR.

5.2.1. Arbetsrollens betydelse

I studien går det att urskilja en viss påverkan av arbetsrollen på engagemangsnivå i denna studie, vilket illustreras med pil 4 (figur 1b). Enligt Uusi-Rauva & Nurkka (2010) finns det påtagliga samband mellan en anställds arbetsroll och dennes engagemang och intresse för arbetsgivarens initiativ inom CSR. Forskarna fann att anställda på just lägre organisatoriska nivåer har svårare att koppla sitt arbete till CSR vilket resulterar i att de blir mindre insatta i denna aspekten inom företaget. Detta ligger i linje med det som hållbarhetskoordinatören beskrev som en utmaning för banken, då det finns svårigheter att väva in hållbarhet i affären med kunderna och därför relaterar få anställda som sitter i kundmötet med bankens CSR-arbete. Resultatet av skribenternas enkätstudie visar dock att nivån av intresse hos de olika arbetsrollerna inte skiljer sig markant åt (se diagram 5). Skulle ett personligt "intresse" jämföras med "engagemang" går därför inte ett samband att utläsas i resultatet. Däremot, som beskrivits ovan påvisar studien ett samband mellan hur ofta en anställd för en dialog med en annan om CSR inom banken och respondentens arbetsroll. Då kontorschefer är en del av den organisationsstruktur som hållbarhetskoordinatören beskriver för att kommunicera CSR inom banken kan detta kopplas till det som Biedenbach & Manzhynski (2016) beskriver. Författarna menar där att de anställda som är involverade i arbetet inom CSR kommer att känna en starkare hängivenhet till företagets hållbarhetsmärke och därmed ha ett större engagemang, ett samband som även antyds hos Uusi-Rauva & Nurkka (2010).

Vidare kan arbetsrollen, enligt Uusi-Rauva & Nurkka (2010) kopplas till kunskapsnivån hos respektive arbetsroll, vilket illustreras med pil 5 figur 1b. I denna studie är dock inte detta sambandet lika påtagligt. Respondenterna inom arbetsrollerna "Kontorschef" samt "Biträdande kontorschef" upplever inte sin kunskapsnivå som märkbart högre än övriga arbetsroller (se diagram 9). Detta trots att de tenderar att föra en dialog oftare än resterande grupper av anställda, vilket bör ha en inverkan på deras kunskapsnivå om CSR inom banken. Detta påverkanssambandet kan därför inte utläsas i studien. Den bakomliggande anledningen till att de högre uppsatta arbetsrollerna inte upplever sin kunskapsnivå som högre kan vara att de i slutändan får en stor andel av information om CSR tilldelad till sig på samma sätt som resterande arbetsroller och med samma innehåll (se diagram 2). Då en anpassning av innehållet inte sker enligt hållbarhetskoordinatören, blir inte innehållet mer minnesvärt för en chef som för exempelvis en kundrådgivare. Detta är något som rekommenderas av Welch & Jackson (2007) för att de anställda ska ta åt sig informationen i en större utsträckning, och därmed ha en bestående effekt på deras förståelse och kunskapsnivå i enlighet med denna uppsats definition av effektivitet.

5.3. Medarbetarnas uppfattning

Enligt Craig & Allen (2013) finns ett samband mellan kunskapsnivån hos de anställda, i detta sammanhanget deras förståelse, och deras intresse för CSR (illustreras av pil 6 i figur 1b). Författarna menar att en hög kunskapsnivå resulterar i att den anställda vill lära sig mer om

CSR och söker specifik information om företagets CSR-initiativ på egen hand, vilket tolkas som ett ökat engagemang. Detta är en koppling som inte kan utläsas i den genomförda studien. Det personliga intresset av CSR hos de anställda är relativt högt inom banken där 40 av 53 respondenter valde en 7a eller högre på skalan (se diagram 4). Kunskapsnivån verkar inte upplevas av de anställda som lika hög, där över hälften endast instämmer till viss mån eller inte alls att deras kunskapsnivå är tillräckligt hög för att kunna informera andra om bankens arbete inom CSR (se diagram 7). Detta kan enligt Craig & Allen (2013) bero på att fel kommunikationskanaler används, vilket inte påbörjar den cirkel av ökat intresse och höjd kunskapsnivå som ovan beskrivits. Det som stödjer denna förklaring i studien, är att de anställda uppger att valet av kommunikationskanal har en påverkan på deras engagemangssamt kunskapsnivå och förståelse till minimum en viss mån. Om rätt kommunikationskanaler används kan detta komma att starta ovan beskrivna loop. Vidare menar Stegariou & Talal (2014) att fel val av kommunikationskanaler och bristande formulering i innehållet kan leda till att den anställde inte lyssnar på budskapet överhuvudtaget. Ett intresse för det som kommuniceras skapas därmed inte och de anställda tar inte åt sig budskapet. Detta framgick även under intervjun med hållbarhetskoordinatören, där banken har haft vissa svårigheter med att göra innehållet i kommunikationen så minnesvärt som möjligt.

Det finns en utmaning för banken att tillvarata det intresse som finns för CSR och hållbarhet hos medarbetarna inom banken. Enligt Dawkins (2005) ses de anställda ofta som mer pålitliga än andra talespersoner för företaget av andra intressenter och därför är det viktigt att de anställdas kunskapsnivå ligger på topp. Skribenternas studie påvisar ett högt intresse men en låg upplevd kunskapsnivå rörande CSR hos de anställda, vilket innebär att banken går miste om de fördelar som välinformerade anställda bidrar med till den externa kommunikationen (Dawkins, 2005). Chmielecki (2015) anser dock att för mycket information kan innebära negativa effekter, där de anställda har svårigheter att sortera ut den information som är viktigast för dem att ta till sig. Welch (2011) instämmer med detta, då information som tilldelas de anställda på fel sätt, exempelvis om företaget tillhandahåller för mycket information, kan leda till irritation hos mottagarna. Hållbarhetskoordinatören beskriver hur information från hållbarhetsgruppen idag har svårt att sticka ut i den mängd av information som kommuniceras till de anställda och har därför som mål att kommunicera med de anställda mer frekvent och med rätt innehåll. Utmaningen i detta kommer då ligga i att avsändarna behöver sätta av tillräckligt med tid för utformningen av innehållet (Stegariou & Talal, 2014) samt att innehållet bör anpassas till mottagarna, exempelvis efter den arbetsroll mottagarna har, för att innehållet ska ha en bestående effekt på deras kunskapsnivå (Welch & Jackson, 2007). Denna anpassning sker inte i nuläget, enligt hållbarhetskoordinatören.

6. Slutsats

I detta kapital presenterar skribenterna de slutsater som kan konstateras utifrån genomförd studie. Slutsatserna redogörs enligt de valda frågeställningarna. Avslutningsvis lägger skribenterna fram vissa begränsningar inom gjord studie samt förslag till framtida forskning.

6.1. Besvarande av frågeställningar

Syftet med denna studie var att undersöka huruvida den interna kommunikationsstrukturen uppfattas som effektiv ur ett medarbetarperspektiv. Detta genom att undersöka faktorer inom företagets struktur som påverkar medarbetarnas uppfattningar, genom att applicera en framtagen analysmodell, baserad på tidigare litteratur, i en specifik kontext.

6.1.1. Hur är kommunikationsstrukturen kring Corporate Social Responsibility internt uppbyggd inom banken?

Baserat på resultatet i förstudien, arbetar banken främst med framtagning av policier och mål på ledningsnivå, tillsammans med den Hållbarhetsgrupp som finns i organisationen. Anställda på lägre och operativa nivåer deltar därmed inte i detta grundläggande arbete. Dock finns det en intern struktur för ledningen att nå ut till de anställda på operativa nivåer, där hållbarhetsambassadörer har implementerats för att öka informationsspridningen till bland annat verksamhetsansvariga och kontorschefer. Vidare sker kommunikationen via den externa hemsidan och intranätet, där all information finns samlad för medarbetarna men dessa är källor där de anställda ofta själva behöver söka efter information. Resultatet från enkätstudien pekar på att det är via intranätet som de anställda främst får information. För att se till att de anställda tar del av den viktigaste informationen kring CSR och hållbarhet finns obligatoriska onlineutbildningar. Resultatet menar dock att de anställda inte informeras via denna kanal i en stor utsträckning. Den utmaning som Hållbarhetsgruppen ser idag ligger främst i att få de anställda att ta till sig informationen rörande CSR, och man upplever att detta problem bottnar i att man ännu inte har lyckats väva in hållbarhetsaspekten i affären mot kund eller lyckats göra informationen minnesvärd.

6.1.2. Vilken påverkan har kommunikationsstrukturen på de anställdas uppfattningar om effektiviteten i den interna kommunikationen?

Analysen av enkätstudiens resultat visade att den nuvarande kommunikationsstrukturen och faktorerna inom denna (arbetsroll och intern kommunikation) har en negativ påverkan på de anställdas uppfattningar och därmed på effektiviteten av den interna kommunikationen. Detta motiveras genom den påverkan kommunikationsstrukturen har på medarbetarnas uppfattningar under studien, vilket gör att strukturen inte uppfyller den definition för effektiv som används i denna uppsats. Den påverkan som tydligast kan utläsas i studien är den påverkan som top-to-bottom och bottom-to-top kommunikationskanaler har på de anställdas förståelse. I nuläget upplever de anställda att fel kommunikationskanaler används och detta har en påverkan på

deras kunskapsnivå, vilken upplevs som relativt låg. Väljer banken rätt kommunikationskanaler kan de höja kunskapsnivån om CSR-arbetet och därmed förstärka effektiviteten. Vidare kan skribenterna via studien utläsa stora brister i bottom-to-top kommunikationen, det vill säga kanaler tillägnade att föra en dialog. Detta påvisas i studien genom att de anställda inte vet vem de ska kontakta vid frågor om CSR och att kommunikationen främst sker via digitala top-to-bottom kanaler. Om bristerna åtgärdas skulle detta positivt förstärka sambanden mellan den interna kommunikationen och de anställdas förståelse, samt intresse och engagemang. Analysen visar en mindre påverkan av arbetsrollen på medarbetarnas uppfattningar, vilket något går emot den litteratur som framhävts i denna uppsats. En viss påverkan kan utläsas mellan arbetsroll och engagemang då de arbetsroller på lägre organisatoriska nivåer mer sällan för en dialog om CSR jämfört med anställda i en högre uppsatt roll inom kontorsverksamheten. Ett samband mellan arbetsrollen och kunskapsnivån kan inte utläsas lika tydligt. Utifrån resultatet ses inte heller kopplingen mellan förståelse, och intresse och engagemang. Intresset hos de anställda anges som högt men inte deras kunskapsnivå. Detta kan enligt litteraturen bero på att fel kommunikationskanaler används och då kan kopplingen falla bort.

6.1.3. Vilka utmaningar föreligger vid den interna kommunikationen och hur kan de eventuellt lösas?

En stor utmaning för banken är att ta tillvara på det höga intresse som finns hos de anställda. Skulle kunskapsnivån upplevas att ligga på samma höga nivå som intresset nu gör kan detta leda till vissa strategiska fördelar för banken eftersom de anställda anses vara mer pålitliga än officiella talespersoner för företaget. Då det finns en upplevd påverkan mellan de anställdas kunskapsnivå och valet av kommunikationskanal bör banken se över de kanaler som i nuläget används och de som kan vara som mest optimala för den information de vill kommunicera, vilket är en utmaning i sig. Banken behöver även förbättra sin strategi för att göra innehållet i kommunikationen mer minnesvärt och upptaglig för de anställda, eftersom studien påvisar att informationen når ut till berörda parter men den får ingen bestående effekt på deras kunskapsnivå och förståelse. Genom att anpassa innehållet efter mottagarna kan detta lösas eftersom de anställda då kan relatera till det i en större utsträckning och chanserna att de tar till sig informationen ökar. Vidare behöver banken utveckla sina feedback-kanaler eller åtminstone vara tydliga med via vilka kanaler de anställda kan komma med funderingar och frågor. Detta kan öka engagemanget och förståelsen de anställda har för de initiativ som just banken tar inom CSR.

6.2. Studiens bidrag

Denna studie bidrar till existerande forskning som finns inom området intern kommunikation genom att undersöka hur de samband som beskrivs i tidigare forskning konkretiseras inom en verksamhetsgren av ett företag inom bankbranschen. Studien har påvisat att de samband som beskrivits i tidigare forskning, vilka illustreras i figur 1a & 1b, kan ha olika stor påverkan på medarbetarnas uppfattningar och därmed på effektiviteten. Vidare bidrar studien med att visa

att det alla samband, som tidigare forskning har ansett ha en stor påverkan på effektiviteten av den interna kommunikationen, inte behöver förekomma inom alla kontexter. Denna studie bidrar till tidigare forskning samt företag genom att öka kunskapen kring hur en uppbyggnad av en kommunikationsstruktur kan se ut och huruvida denna kan anses vara effektiv eller ej ur ett medarbetarperspektiv. Genom att illustrera ett exempel minskas den befintliga kunskapsluckan och andra företag kan få en inblick i vilka förändringar de behöver göra för att få en effektiv intern kommunikation, hur de ska bygga upp sin egna kommunikationsstruktur så effektiv som möjligt, eller hur de kan utvärdera sin nuvarande kommunikationsstruktur via framtagen analysmodell.

6.3. Studiens begränsningar och förslag till vidare forskning

Att studien endast fokuserar på ett företag och en del av företagets verksamhet för att få en djupgående analys samt en specifik kontext är en av studiens begränsningar. Studien tittar således inte på flera kontexter vilket exempelvis kan vara flera företag inom samma bransch, företag inom olika branscher, men även olika verksamhetsgrenar inom samma företag. Studien kan därmed inte svara på hur teorin manifesteras i samtliga kontexter samt om de mönster som utläses i fallföretaget kan utläsas hos andra.

Förslag till framtida forskning skulle vara att utveckla intervjuaspekten av studien och intervjua även anställda på lägre organisatoriska nivåer samt inkludera fler respondenter för att göra en mer djupgående studie. Man kan även genomföra samma undersökning men i andra kontexter, exempelvis olika funktioner inom samma verksamhet, olika företag i samma eller olika branscher för att utläsa likheter eller skillnader. Det finns även incitament att genomföra en liknande studie i ett företag som har en annan kommunikationsstruktur för att undersöka om den kan anses vara mer effektiv än ett annat företags struktur. Vidare anser skribenterna att det hade varit intressant att undersöka vilken inverkan storleken på organisationen har på kommunikationsstrukturen och därmed effektiviteten av denna. Förslag till vidare forskning kan därför vara att göra ett urval av företag i olika storlekar för att se om storlek är en faktor som har en påverkan på kommunikationsstrukturen och effektiviteten av den interna kommunikationen.

7. Referenslista

Barrett, J.D. (2002) Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7, Nr. 4, s. 219 – 231. <https://doi.org/10.1108/13563280210449804>. Hämtad: 2018-04-06

Biedenbach, G., Manzhynski, S. (2016) Internal branding and sustainability: investigating perceptions of employees. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 25, Nr. 3, s. 296–306. DOI 10.1108/JPBM-06-2015-0913. Hämtad: 2018-04-05

Bryman A., Bell E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.

Chmielecki, M. (2015) Factors Influencing Effectiveness of Internal Communication. *Management and Business Administration. Central Europe*, Vol. 23, Nr. 2, p. 24–38. DOI: 10.7206/mba.ce.2084-3356.139. Hämtad: 2018-04-06

Christopher A. Craig, Myria W. Allen, (2013) Sustainability information sources: employee knowledge, perceptions, and learning, *Journal of Communication Management*, Vol. 17 Nr. 4, pp.292-307, <https://doi.org/10.1108/JCOM-05-2012-0035>. Hämtad: 2018-04-13

Dawkins, J. (2005) Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, Vol. 9, Nr. 2, s. 108-119. <https://doi.org/10.1108/13632540510621362>. Hämtad: 2018-04-05

De Colle, S., Henriques, A., Sarasvathy, S. (2014) The Paradox of Corporate Social Responsibility Standards. *Journal of Business Ethics*, Vol. 125, Nr. 2, s. 177-191. DOI: 10.1007/s10551-013-1912-y. Hämtad: 2018-05-06

Europeiska kommissionen (2018) *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Hämtad 2018-04-02
http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_sv

Henderson, D. (2009) Misguided Corporate Virtue: the case against CSR, and the True Role of Business Today. *Economic Affairs*, Vol. 29, Nr. 4, s. 11 – 15. <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1111/j.1468-0270.2009.01941.x> Hämtad: 2018-04-05

Jeucken, M., Bouma J.J. (1999). The changing Environment of Banks. *Greener Management International*, Nr. 27, s. 21-35.
<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a52db863-8c83-4cb2-af00-b2702b53228e%40pdc-v-sessmgr01> Hämtad: 2018-04-13

Kataria, A., Kataria, A., Garg, R (2013) Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. *International Journal of Business Insights & Transformation*, Vol. 6, Nr. 2,

s: 46-52.

Kommunicera. (u.å). *Nationalencyklopedin*

<http://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/kommunicera>. Hämtad 2018-05-22

Lindgren, A., Swaen, V. (2010) Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 12, s. 1-7. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x. Hämtad: 2018-04-05

Patel, R., Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur AB, Lund.

Pérez, A., Rodríguez del Bosque, I. (2015) Customer responses to the CSR of banking companies, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 24, Nr: 5, s.481-493. Hämtad: 2018-04-17 <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2014-0759>

Popa, M., Salanță, I. (2014). Corporate social responsibility versus corporate social irresponsibility, *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 9, Nr. 2, s. 137-146. Hämtad: 2018-04-04

<http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/446.pdf>

Ruck K, Welch M. (2011). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, Vol. 38, Nr. 2, s. 294-302.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016> Hämtad: 2018-04-25

Stegaroiu, I., Talal, M. (2014). The importance of developing internal communication strategy. *Valahian Journal of Economic Studies*, Vol. 5, Nr: 1, s. 63-70. Hämtad: 2018-04-26

<https://search-proquest-com.ezproxy.ub.gu.se/docview/1672099493?accountid=11162>

Strand, R., Freeman, R. E., Hockerts, K. (2015). Corporate Social Responsibility and Sustainability in Scandinavia: An Overview. *Journal of Business Ethics*, Vol.127, s. 1-15.

DOI 10.1007/s10551-014-2224-6 Hämtad: 2018-04-04

Tkalac Verčič, A., Pološki Vokić, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relation Review*, Vol. 43, s. 885-893.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>. Hämtad: 2018-04-05

Tourish D. (2005). Critical upward communication: Ten commandment for improving strategy and decision making. *Long Range Planning*, Vol. 38, Nr. 5 s. 485-503. DOI:

10.1016/j.lrp.2005.05.001. Hämtad 2018-04-13

Uusi-Rauva, C., Nurkka, J. (2010). Effective internal environment-related communication:

An employee perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15 Nr. 3, s. 299-314. <https://doi.org/10.1108/13563281011068140>. Hämtad: 2018-04-06

Vaaland, T.I., Heide, M. (2008). Managing corporate social responsibility: lessons from the oil industry, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13, Nr. 2, s. 212-225, [https:// doi.org/10.1108/13563280810869622](https://doi.org/10.1108/13563280810869622). Hämtad: 2018-04-05

Welch, M. (2011). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal Communication. *Public Relations Review*, vol. 38, s. 246-254. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.017. Hämtad: 2018-04-05

Welch, M., Jackson, P.R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12, Nr. 2, s. 177-198, [https:// doi.org/10.1108/13563280710744847](https://doi.org/10.1108/13563280710744847). Hämtad: 2018-04-06

Wilson, A (2012). *Marketing Research - An integrated approach*. Pearson Education Limited, Edinburgh.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future (Brundtlandrapport)*. Oxford. Oxford University Press.

Zorn, T. E., & Collins, E., Jr. (2007). Is sustainability sustainable? Corporate social responsibility, sustainable business, and management fashion. I May, S.K., Cheney, G. & Roper, J. (Eds.), *The debate over corporate social responsibility* (s. 405-416). New York, NY: Oxford University Press.

Öberseder M, Schlegelmilch M. M, Gruber V. (2011). "Why don't consumers care about CSR?": A qualitative study exploring the role of CSR in consumption decisions. *Journal of Business Ethics*, Vol. 104. Nr. 4 s. 449-460. DOI 10.1007/s10551-011-0925-7. Hämtad 2018-04-16

8. Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Generellt om hållbarhetsarbetet & CSR

Vad innefattar din roll i företaget och hur länge har du arbetat på företaget?

Vad är hållbarhet respektive Corporate Social Responsibility (företags samhällsansvar) för dig?

Hur är er organisation uppbyggd kring hållbarhetsarbetet och CSR?

Varför värderar ert företag ett CSR och hållbarhetsarbete? Vad är syftet med det ni vill uppnå med hållbarhet?

- Vilka hållbarhetsfrågor är viktigast för dig respektive företaget?

Hur överensstämmer företagets värderingar med det hållbarhetsarbete man bedriver?

Hur mäter ni och följer upp hur arbetet med hållbarhet och CSR exempelvis hur går den interna hållbarhetsrapporteringen till?

- Har ni någon form av belöningsystem kopplat till måluppfyllelse av hållbarhet?

Intern kommunikation

Hur kommunicerar ni ut ert hållbarhetsarbete till olika organisatoriska nivåer exempelvis vilka interna kanaler använder ni och lägger störst vikt vid? Finns det en utarbetad strategi?

Hur definierar du effektiv kommunikation?

Hur jobbar ni för att få den interna kommunikationen att fungera så effektivt som möjligt?

Har ni någon rutin för att säkerställa att information når ut? Vad tror du skulle kunna vara orsaken till att viss information kanske aldrig når vissa anställda?

Är det någon speciell person som ansvarar för den interna kommunikationen? Eller ligger ansvaret främst på ledningen att kommunikationen når till de anställda eller har även de ett ansvar i att se till att få vetskapen om vissa hållbarhetsriktlinjer ni har?

Vad är din erfarenhet av den interna kommunikationen? Upplever du den som effektiv det vill säga att relevant information når fram till de anställda och att de förstår den?

Har ni någon form av anpassning av informationen beroende till vilka anställda som ska ta del av den eller är det samma information genom hela organisationen?

Ni lägger en stor vikt vid interna utbildningar. Hur säkerställer ni kvaliteten hos dessa och att de följs upp för att hålla kunskapen hos medarbetarna relevant?

I Årsredovisningen framgår det att de anställda kan lämna synpunkter om bankens hållbarhetsarbete som senare hanteras av Hållbarhetsgruppen.

- Vad har responsen från anställda varit rörande bankens hållbarhetsarbete (och kommunikationen av denna om ni har någon kunskap om det)?
- Har denna kanal utnyttjats mycket av era medarbetare?
- Har det lett till några förändringar?

Vilka interna funktioner finns det som är stöttande för de anställdas hållbarhetsarbete?

Hur stor vikt lägger ni på Hållbarhetsrapporten som medel för att kommunicera hållbarhetsarbetet till era anställda?

Bilaga 2 - Enkätfrågor

Hej!

Kul att just Du vill svara på denna undersökning!

Vi är två tjejer från Handelshögskolan i Göteborg som skriver vår kandidatuppsats. Syftet med denna enkät och undersökning är att få en förståelse kring, om du som medarbetare anser att banken har en effektiv och stöttande intern kommunikation gällande sitt hållbarhetsarbete.

Enkäten består av 14 frågor och tar ungefär 3-5 minuter att svara på. Enkäten görs anonymt och ditt namn kommer ej synas i dina svar.

Vi tackar så mycket för att Du tog dig tiden att genomföra enkäten!

Hanna Sekander & Emma Elofsson

1. Vad är din arbetsroll? (Välj det alternativ som passar bäst)

- Kontorschef
- Biträdande kontorschef
- Kundrådgivare
- Företagsrådgivare
- Kundvärdar
- Kundstöd

2. Hur länge har du arbetat i banken?

- 5 år eller mindre
- 6-15 år
- 16-25 år
- 26-35 år
- Mer än 35 år

3. Din ålder

- 18 - 28
- 29 - 38
- 39 - 48
- 49 - 58
- 59 eller äldre
- Vill ej ange

Område 1: Intern kommunikation och kommunikationskanaler

4. Hur tar du del av information om bankens hållbarhetsarbete (CSR) **just nu**? (Flera alternativ är möjliga)

- E-mail
- Intranät
- Onlineutbildningar
- Personalmöten
- Chef
- Externa hemsidan
- Nyhetsbrev
- Hållbarhetsambassadör
- Hållbarhetsgruppen
- Annat (ange gärna exempel)

5. På vilket sätt skulle du **vilja** att CSR och bankens hållbarhetsarbete internt kommuniceras till anställda (flera alternativ är möjliga)

- E-mail
- Intranät
- Onlineutbildningar
- Personalmöten
- Chef
- Externa hemsidan
- Nyhetsbrev
- Hållbarhetsambassadör
- Hållbarhetsgruppen
- Annat (ange gärna exempel)

6. Instämmer du att de interna kommunikationskanalerna (e-mail, utbildningar, personalmöten, intranät, etc) i nuläget är användbara och bra för att informera dig som anställd om bankens hållbarhetsarbete?

- Instämmer helt
- Instämmer till stor del
- Instämmer till viss del
- Instämmer inte alls

7. Har du några förslag på förbättringar eller förändringar om hur de interna kommunikationskanalerna kan bli mer användbara för att informera dig som anställd om bankens hållbarhetsarbete? Ange gärna vad.

Område 2: Intresse och involvering

8. Jag är intresserad av Corporate Social Responsibility och hållbarhet

- Skala 1-10 där (10) är “Mycket intresserad” och (1) är “Inte alls intresserad”

9. Jag använder mig av bankens _____ i mitt arbete. Flera alternativ är möjliga

- Policy för ansvarsfulla investeringar
- Miljöpolicy

- Code of conduct
- Hållbarhetspolicy
- Hälsa- och arbetsmiljöpolicy
- Policy för att motverka penningtvätt och terroristfinansiering
- Hållbarhetsrapport
- Årsredovisning
- Miljöledningssystemet
- Sektorriktlinjer
- Klimatrapport
- Andra källor / dokument om bankens hållbarhetsarbete (ange vad)

10. Vet du vem eller vilka du ska kontakta om du har frågor angående CSR och bankens hållbarhetsarbete? Om ja, ange vem/vilka/vart du vänder dig (namn på avdelning går även bra)

- Ja (Ange vem/vilka/vart)
- Nej

11. För du en dialog med andra medarbetare / din chef / hållbarhetsambassadör / annan om hållbarhet och CSR inom banken? (fyll i hur ofta på blankslagen)

- Ja, _____ om dagen
- Ja, _____ i veckan
- Ja, _____ i månaden
- Ja, _____ om året
- Nej, aldrig

Område 3: Förståelse i innebörden av CSR (generellt och om banken)

12. Corporate Social Responsibility (CSR, svenska: Företags samhällsansvar) för mig är (flera alternativ är möjligt):

- Företags arbete för att motverka negativa effekter på miljön.
- Företags bidrag till välgörenhet.
- Företags samhällsengagemang genom att synas och bidra till samhällsnytta till exempel sponsring inom sport, synas och hålla utbildningar på skolor, andra kampanjer.
- Företags arbete för att förebygga korruption och brott i samhället.
- Att företag ska säkerställa en lönsam verksamhet för sina intressenter.

13. Jag har tillräckligt med information om bankens hållbarhetsarbete för att kunna upplysa kunder / medarbetare / andra om hur banken arbetar med hållbarhet och hur detta kan påverka deras ärende

- Jag instämmer helt
- Jag instämmer till stor del
- Jag instämmer till viss del
- Jag instämmer inte alls

14. Bankens val av kommunikationskanaler (intranät, e-mail, online utbildning, personalmöten etc) påverkar

- Min engagemangsnivå för bankens hållbarhetsarbete: I hög grad - I viss mån - Ingen påverkan
- Min kunskapsnivå om bankens hållbarhetsarbete: I hög grad - I viss mån - Ingen påverkan
- Min förståelse för bankens hållbarhetsarbete: I hög grad - I viss mån - Ingen påverkan