



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management
Food Service Management

INTERN KOMMUNIKATION

för att verkställa ett avtal inom
avfallssektorn

Rosanna Lindström

Kristina Nilsson

Sara Nilsson

Förord

Detta är vårt examensarbete som beskriver hur ett avtal inom avfallssektorn verkställs med hjälp av intern kommunikation hos ett avfallsbolags kunder. Uppsatsen är skriven för projektet *Organisering av kritiska infrastrukturtjänster – en fallstudie av avfallshantering*. Vi läser vårt sista år på Food Service Management på Lunds universitet, Campus Helsingborg och avslutar våra studier med denna uppsats.

Vi vill framföra ett stort tack till NSR för deras medverkan och hjälp med vidare kontakter. Vi vill också tacka samtliga intervjuade för deras goda samarbete som möjliggjort denna uppsats. Slutligen vill vi tacka vår handledare, Hervé Corvellec, för hans engagemang, inspirerande idéer och hjälp med värdefulla kontakter.

Rosanna Lindström, Kristina Nilsson och Sara Nilsson

Helsingborg, 20 maj 2011

Sammanfattning

Titel: Intern kommunikation – för att verkställa ett avtal inom avfallssektorn
Författare: Rosanna Lindström, Kristina Nilsson och Sara Nilsson
C-uppsats: Food Service Management, Lunds universitet
Handledare: Hervé Corvellec
Nyckelord: Intern kommunikation, avfallshantering, engagemang, motivation, förtroende, trovärdighet, NSR, värdeskapande.

Bakgrund: Uppsatsen grundar sig i avfallshantering med fokus på den interna kommunikationen hos kundföretag till avfallsbolaget NSR. Det undersökta området utgår från avfallsbolaget NSR:s kundföretag och hur de arbetar för att verkställa sina avtal och förmedlar dessa till sina anställda. Det är i denna relation som värdet i avfallet skapas och blir en resurs för båda parter.

Syfte: Att undersöka hur intern kommunikation tillämpas hos kundföretag för att engagera och motivera medarbetarna i verkställandet av ett avtal inom avfallssektorn för att skapa värde för inblandade parter.

Metod: Undersökningen grundas på nio kvalitativa intervjuer med NSR, två av deras kundföretag och kundföretagens anställda. En sammanställning av tidigare forskning kring intern kommunikation gjordes, för att kunna kartlägga det insamlade empiriska materialet.

Resultat: Intern kommunikation är vital för verkställandet av ett avfallsavtal. Det är en viktig grund för att avfallet ska sorteras rätt och därmed bli en resurs för båda parter. Vidare resultat är att avtal genomförs bättre genom att ett förtroende inom företag finns och att intern tvåvägskommunikation underlättar. Genom att kundföretagens ledning också motiverar och engagerar sina anställda är det lättare att avtalet verkställs på ett tillfredsställande sätt. Engagemang kan skapas genom information och det är viktigt att ledningen är medveten om vad som motiverar de anställda. Slutligen belyser resultatet att när den interna kommunikationen fungerar på kundföretag blir den ett verktyg för verkställandet av avtal och därmed en hjälp för avfallsbolag till vidareutveckling av det hållbara arbetet med avfallshantering.

Abstract

Title: Internal Communication – to carry out a contract within the waste sector
Authors: Rosanna Lindström, Kristina Nilsson and Sara Nilsson
Level: Bachelor's Thesis in Food Service Management, Lund University
Tutor: Hervé Corvellec
Keywords: Internal Communication, Waste Management, Engagement, Motivation, Trust, Credibility, NSR, Value Creation.

Background: This essay takes a starting point in waste management, focusing on the internal communication in client companies of the waste company NSR. The studied area is based on how NSR's clients work to carry out a contract and how the content of the contract is delivered to the employees. It is within this relationship the value of the waste is created and becomes a resource for both involved.

Aim: To study how internal communication is being practiced at client companies for engaging and motivating the employees in fulfilling a waste sector contract to create value for both involved.

Method: The study is based on nine qualitative interviews with NSR, two of their client companies and the employees of the client companies. Previous research about internal communication was collected, with the means of identifying the gathered material.

Result: Internal communication is vital in carrying out a contract and an important foundation for making sure that the waste is separated correctly and thus becomes a resource for both involved. Due to the fact that the managers of the company engage and motivate the employees, the contract can be executed in a satisfying way. Further results show that a contract is carried out better if there is an existing trust within the company and that a two way communication simplifies the internal communication. Finally the essay illustrates that when the internal communication is working it becomes an instrument in the carrying out of the contract and thus a help to the waste company in the development of the sustainable work with waste management.

Innehållsförteckning

1.	Inledning	7
1.1	Problemformulering	8
1.2	Syfte och frågeställningar	8
1.3	Disposition	9
2.	Tillvägagångssätt.....	9
2.1	Vetenskapligt förhållningssätt.....	9
2.2	Forskningsstrategi för insamling av empiriskt material.....	10
2.3	Insamling av teorier och forskning	10
2.4	Kvalitativa intervjuer som metod.....	11
2.4.1	Etnografi	12
2.4.2	Urval	12
2.4.2.1	Intervjuobjekt	13
2.4.2.2	Intervjufrågor	13
2.4.2.3	Etik.....	13
2.5	Dokumentering av empiriskt material.....	14
2.6	Avgränsning.....	14
2.6.1	Teoretisk	14
2.6.2	Metodologisk	15
2.6.3	Studieobjekten.....	15
2.7	Metodens tillförlitlighet	15
3.	Definitioner	17
4.	Tidigare forskning.....	18
4.1	Intern kommunikation.....	18
4.1.1	Transmissionsmodellen.....	19
4.1.2	Interna kommunikationsmönster.....	20
4.1.3	Formell och informell kommunikation	20
4.1.3.1	Verbal kommunikation	21
4.2	Förtroende och trovärdighet.....	22
4.2.1	Motivation och engagemang.....	23
5.	Undersökningens resultat	24
5.1	NSR (Nordvästra Skånes Renhållnings AB).....	24
5.1.1	NSR Xellent Livsmedel	25
5.2	Företag A	26
5.2.1	Avtal.....	27

5.2.2	Intern kommunikation.....	27
5.2.3	Utbildning	28
5.2.4	Engagemang.....	29
5.3	Företag B.....	29
5.3.1	Avtal.....	30
5.3.2	Intern kommunikation.....	30
5.3.3	Utbildning	32
5.3.4	Engagemang.....	32
6.	Analys	33
6.1	Intern kommunikation.....	33
6.1.1	Interna kommunikationsmönster.....	34
6.1.2	Formell och informell kommunikation	35
6.1.2.1	Informella ledare	37
6.1.3	Verbal kommunikation	37
6.1.3.1	Vikten av daglig kommunikation.....	39
6.2	Förtroende	39
6.3	Engagemang och motivation.....	40
6.3.1	Engagemang genom information	41
6.3.2	Motivation.....	41
6.3.3	Motivationsstrategier	42
7.	Slutsatser och slutdiskussion	43
7.1	Slutsatser	44
7.2	Slutdiskussion	46
7.3	Vidareutveckling av undersökningsområdet.....	46
8.	Källförteckning.....	48
8.1	Elektroniska källor	48
8.2	Litterära källor	48
8.3	Vetenskapliga artiklar	49
8.4	Webbdokument	49
8.5	Övriga dokument	50
	Bilaga 1 – Intervjuguide till NSR	51
	Bilaga 2 – Intervjuguide till ledning hos kundföretag	52
	Bilaga 3 – Intervjuguide till anställda hos kundföretag	53

1. Inledning

Avfall ska hanteras på sådant sätt att största möjliga miljö- och samhällsnytta uppnås. I det arbetet deltar alla – från producenterna till hushållen (Avfall Sverige, 2010:4)

I Sveriges avfallspolitik har sedan 1970-talet en återkommande strävan funnits att minska mängden avfall som hamnar på deponi (Hervé Corvellec & Johan Hultman, submitted). Sedan 2005 är det förbjudet att deponera organiskt avfall vilket lett till en minskning av aktiva deponier. (Avfall Sverige, 2010:12). Enligt Naturvårdsverkets riktlinjer för en hållbar avfallshantering bör avfallet användas, på effektivaste sätt, som den resurs den utgör (Avfall i Sverige, 2008). Corvellec och Hultman (submitted) presenterar två sätt att hantera avfall, minska det och skapa värde i det.

Enligt rådande föreskrifter och lagar måste avfallet tas om hand och verksamhetsutövare ansvarar själva för det avfall som uppstår hos dem. För de flesta företag kan det inte undvikas att avfall uppstår, varpå hantering av avfall som en resurs blir vitalt. Genom att avfallssorteringen också kan generera intäkter blir sorteringen och hanteringen mer intressant och motiverande för företag. (Avfall Sverige, 2010)

Alltså när man nu har ordnat ett system där det går att ta hand om det [avfallet], och bevisligen bevisat att man kan göra saker av det så har jag ju svårt att bortse från det. Absolut, då tycker jag att det är min skyldighet [att sortera] helt enkelt.¹

Som citatet ovan beskriver finns möjligheterna för sortering och företag har idag en ordnad avfallshantering inom organisationerna. En verksamhetsutövare kan välja vilket bolag som ska ta hand om deras avfall, där NSR (Nordvästra Skånes Renhållnings AB) är ett inom Skåne-regionen.

Mats Heide, Catrin Johansson och Charlotte Simonsson (2005) beskriver att från de äldsta kommunikationsstudierna kartläggs kommunikation som något där det finns en sändare och en mottagare. I de fall där det finns två parter finns det kommunikation, intern och extern, alltså finns den överallt även där den inte tas för given (Heide et al., 2005). Den interna kommunikationen är ett verktyg för att förmedla information till medarbetare inom en organisation (Larsåke Larsson, 2001).

¹ Anställd hos Företag A

1.1 Problemformulering

För att ett företags externa relation med en annan part skall vara värdeskapande menar Christian Grönroos (2008) att det krävs en god intern kommunikation. Den interna kommunikationen är ett viktigt verktyg i verkställandet av ett avtal mellan två parter. Vikten av intern kommunikation, i samband med att organiseringen kring avfallshantering på några få decennier vuxit och blivit mer omfattande (Anna-Lisa Lindén, 2004) samt att miljömedvetenheten ökat hos allmänheten, gör det till ett intressant undersökningsområde. Avfall har under lång tid varit ett stort människogenererat miljöproblem, men ses idag också som en resurs som kan generera värde för samtliga inblandade (Lindén, 2004). Hur fullföljs ett avfallsavtal av medarbetarna på kundföretag hos NSR? Genom att NSR:s avtal med sina kunder följs, skapas en resurs och därmed ett värde i avfallet. Därför ska den interna kommunikationen och hur den tillämpas i livsmedelsföretag för att följa avtalet mellan dem och avfallsbolaget undersökas.

Intern kommunikation är ett välutforskat område, men med ett perspektiv på hur intern kommunikation får anställda på ett företag att förstå värdet som uppstår i samverkan mellan intressenter och företag genom att avtal följs har inte relevant litteratur eller forskning kring påträffats. Därmed avser undersökningen kartlägga den interna kommunikationen hos NSR:s kundföretag samt hur företagen genom intern kommunikation skapar engagemang och motivation för att verkställa ett avtal som därmed genererar värde för samtliga inblandade. Hur används den interna kommunikationen för att engagera medarbetarna i att följa avtalet med avfallsbolaget NSR?

1.2 Syfte och frågeställningar

Med utgångspunkt i problemformuleringen är syftet att undersöka hur intern kommunikation tillämpas hos kundföretag för att engagera och motivera medarbetarna i verkställandet av ett avtal inom avfallssektorn för att skapa värde för inblandade parter.

Syftet kommer undersökas utifrån nedanstående frågeställningar:

- *Hur kommuniceras avtal till ett företags anställda?*

För att få en inblick i hur ett avtal kommuniceras internt på företag kan vi med denna fråga kartlägga kommunikationsprocessen kring ett avtal.

- *På vilket sätt arbetar företag för att engagera anställda i utförandet av avfallssortering?*

Genom denna fråga får vi reda på hur företag arbetar för att få de anställda att utföra avfallsarbetet i enhet med avtalet, då det är de anställda som utför det praktiska arbetet.

- *Hur gynnas avfallsbolaget av den interna kommunikationen hos kundföretagen?*

Det är kundföretagen som genererar avfall och genom att förstå den interna kommunikationen kan avfallsbolaget vidareutveckla och förbättra avfallsförebyggande och reducering.

1.3 Disposition

Avsnittet, *Tillvägagångssätt*, redogör för vilka metoder som använts för att besvara syftet och frågeställningarna. Här diskuteras även validiteten och reliabiliteten i metoden. Det tredje avsnittet presenteras *Definitioner* på facktermer som kommer att användas i uppsatsen, vilket syftar till att ge läsaren samma uppfattning och tolkningsätt som författarna. Avsnitt fyra presenterar *Tidigare forskning* som sedan kommer kopplas till det insamlade empiriska materialet. I det femte avsnittet, *Undersökningens resultat*, presenteras information om NSR och deras avtal med de granskade kundföretagen. Information från den empiriska undersökningen om kundföretagen och hur de arbetar med den interna kommunikationen presenteras också i detta avsnitt, för att sedan övergå i avsnitt sex, *Analys*. Här analyseras resultatet utifrån tidigare forskning på området. I det sjunde och sista avsnittet, *Slutsatser och slutdiskussion*, dras slutsatser av resultatet och en avslutande diskussion görs.

2. Tillvägagångssätt

Nedan presenteras och diskuteras tillvägagångssättet som använts för att besvara uppsatsens syfte och frågeställning. Genomförandet av de empiriska studierna redovisas och motiveras. Dessutom diskuteras validiteten och reliabiliteten i tillvägagångssättet.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Vi har valt att göra en undersökning för att beskriva och belysa problematiken kring hur NSR:s kunders interna kommunikation fungerar. En öppen ansats valdes i beskrivningen av kundföretagen eftersom inga hypoteser gjordes (Jacobsen, 2002) då komplexiteten i avtalen gjorde att vi inte kunde förutspå hur de förmedlades till de anställda.

Den empiriska undersökningen i uppsatsen är av kvalitativt slag. Dag Ingvar Jacobsen (2002) förklarar att en sådan undersökning används för att förstå hur ett förhållande ter sig, i detta fall förhållandet mellan sändare och mottagare i den interna kommunikationsprocessen. Undersökningen utgår från ett praktiskt fall, att hantera avfall, med en teoretisk utgångspunkt i intern kommunikation.

2.2 Forskningsstrategi för insamling av empiriskt material

För att få en reliabel och valid uppfattning om den interna kommunikationen hos kundföretagen valdes en kvalitativ strategi. Eftersom den interna kommunikationen inom NSR:s kundföretag undersöktes valde vi, som tidigare nämnt, att inte utforma teorier och hypoteser på förhand (Jacobsen, 2002). De enda antaganden som kunde göras var att organisationerna är uppbyggda på olika sätt, att det inom organisationerna kommuniceras samt att kommunikationen ser olika ut hos de olika företagen. Den kvalitativa strategin gav oss också utrymme att djupare utforska de rådande förhållandena (Jacobsen, 2002).

2.3 Insamling av teorier och forskning

För att kunna beskriva den interna kommunikationen på NSR:s kundföretag behövdes en genomgång av teorier och forskning göras för att på ett tydligt sätt kunna förklara de olika stegen i kommunikationsprocessen. Artiklar söktes på EBSCOhost (tillgång via Lunds Universitet) och de mest frekventa sökorden var 'Waste Management', 'Internal Communication', 'Mundane Communication', 'Engagement' samt 'Motivation'. I Lunds Universitetsbibliotek på Campus Helsingborg påträffades relevant litteratur om kommunikation, kommunikationsstrategier, såsom småprat, samt litteratur för att stödja metod och tillvägagångssätt. Utöver detta har även information om NSR hittats på deras hemsida för att komplettera bakgrundsbilden.

För att få en förståelse för den interna kommunikationen har bland annat transmissionsmodellen använts för att förtydliga och beskriva hur information flödar, då det är en välkänd kommunikationsmodell (Heide et al., 2005). Vid analys av den empiriska

materialet fick denna modell utökas med ett flertal andra resonemang, såsom småprat, engagemang och förtroende, från kommunikationsteorier för en komplettering av den förstnämnda modellen.

2.4 Kvalitativa intervjuer som metod

Den empiriska undersökningen utfördes genom nio kvalitativa intervjuer där dialog användes för att skapa en förståelse för ett förhållande (Jacobsen, 2002), i detta fall den interna kommunikationen. Detta gav en bredare redogörelse för de kommunikationssätt som används av företagen genom möjligheten till följdfrågor. I våra intervjuer visade det sig att följdfrågorna i många fall gav mer utförliga svar, vilket inte hade varit möjligt vid en kvantitativ undersökning.

Intern kommunikation är ett välutforskat område, men i problemformuleringen kring hur den får företagets anställda att förstå samverkan mellan NSR och företaget och därmed följa avtalet, samt genom engagemang och motivation förstå värdet i att sortera avfallet bättre, finns lite utforskat. Detta var ännu en av anledningarna till valet att utföra kvalitativa intervjuer. Genom dem fick vi en mer öppen informationsyta, där ny och överraskande information fick chans att uppstå (Jacobsen, 2002). Detta mynnade också ut i att vi använde oss av en öppen ansats till problemet där vi inte hade formulerat några hypoteser (Jacobsen, 2002). I ett sådant möte fick den intervjuade mer utrymme att berätta om det den kände var relevant och viktigt att prata om. Dessutom skapades förutsättningar för mer komplexa och varierade beskrivningar än genom en strukturerad ansats där intervjun skulle styras av intervjuaren (Alvesson, Mats & Deetz, Stanley, 2000).

Intervjuerna, framförallt de med personer i en ledande position, följdes inte alltid av intervjuguiden, utan förändrades under intervjuns gång efter respondenternas svar. Respondenterna valde också att delge information som inte efterfrågades, men som visade sig ha relevans för uppsatsen. Detta möjliggjordes genom det kvalitativa förhållningssättet till intervjuerna. I beskrivningen av den interna kommunikationen blev individen en viktig källa och gav oss en förståelse för hur samarbetet chefer och anställda emellan går till och dessutom klara beskrivningar på både positiva och negativa interaktioner. Det var genom individen tolkningar av material och information som förmedlats inom företaget kunde nås och det var på detta vis förståelse för hur informationen uppfattas kunde fås (Jacobsen, 2002).

Vad Jacobsen (2002) beskriver visade sig vara korrekt då det främst var genom intervjuerna med de anställda en beskrivning av den interna kommunikationen kunde göras.

Genom valet av en öppen ansats till intervjuerna blev materialet hanterbart eftersom endast nio stycken genomfördes. Dessa genererade stora mängder bandupptagningar och dokumentation, men på grund av antalet kunde materialet angripas med ett helhetsgrepp och analyseras. Genom de kvalitativa intervjuerna tog vi en individualistisk ansats eftersom det var de enskilda personerna som blev vår viktigaste källa genom vad de sa. (Jacobsen, 2002)

2.4.1 Etnografi

I början av intervjuerna tydliggjordes vilka vi var och vilket syfte intervjun hade. Dessutom var vi tydliga med att både företag och intervjupersoner kommer vara anonyma och att de får tillgång till uppsatsen vid färdigställandet, alltså genomfördes de med en öppen etnografi (Bryman, Alan, 2008). Detta val baserades på att vårt mål med undersökningen inte var att upptäcka problem, utan snarare att göra en beskrivning över hur den interna kommunikationen faktiskt går till. Valet baserades också på att det är problematiskt med en dold etnografi då de intervjuade inte skulle kunna ge sitt samtycke till intervjun, eftersom syftet inte presenterats (Bryman, 2008). Vi ansåg också att risken att de intervjuade skulle känna sig misstänksamma och därmed undanhålla information var större vid en dold etnografi, än om vi berättade tydligt vad det var vi ville åstadkomma. Någon misstänksamhet vid intervjuerna kändes inte av efter vår presentation och vi kände heller inte att de intervjuade undanhöll information.

Samtliga intervjuer, med undantag för en mailintervju, genomfördes muntligt på företagen och de gjordes enskilt med personen i fråga för att undvika eventuell påverkan på svaren. Intervjuerna tog 15-30 minuter och frågorna var främst fokuserade på den interna kommunikationen. Även frågor rörande personens position på företaget, och hur denne uppfattade avfallsarbetet togs upp för att ge en bredare bild av intervjupersonen. Se bilaga 1-3 för intervjuguiderna.

2.4.2 Urval

Vi intervjuade två anställda hos NSR för att få bakgrundsinformation om hur avtalen fungerar praktiskt samt för att få en förståelse för vilket sätt kundföretagen mottar informationen för att sedan kunna kartlägga hur den förmedlas vidare inom kundföretagen. En komplettering av intervjun gjordes via mail. Vi fick även kontaktuppgifter till två, av NSR, utvalda företag

(vidare benämnda Företag A och Företag B). Företag A har ett mer komplext samarbete med NSR eftersom större mängd och mer varierat avfall är i omlopp än hos Företag B. Hos företagen genomfördes två intervjuer med avdelningschefer. Slutligen gjordes totalt fem intervjuer med anställda hos de båda kundföretagen. Intervjupersonerna valdes ut för att få information om den interna kommunikationen från både ledningen och de anställda, för att på så sätt få en djup förståelse för den. Urvalet var målstyrt, det vill säga att vi ville skapa en överensstämmelse mellan våra frågeställningar och urvalet (Bryman, 2008).

Intervju med en miljöansvarig på Företag A genomfördes, utöver de muntliga, via mail, då denne inte hade möjlighet till ett möte inom tidsramen för insamlingen av det empiriska materialet. Detta kan ha resulterat i att vi inte fick lika utförliga svar som en muntlig intervju hade genererat med hjälp av följdfrågor. Detta var dock inget som saknades, då informationen vi fick var tillräcklig för att utgöra en bakgrund till företagets interna kommunikationsprocesser.

2.4.2.1 Intervjuobjekt

De två intervjupersonerna från NSR kan vi, på grund av anonymitet, inte avslöja positionerna på. Personen i en ledande ställning hos Företag A kommer benämnas som Avdelningschef A och de tre anställda som intervjuades på Företag A arbetar på avdelningen. Personen med en ledande ställning hos Företag B kommer benämnas som Avdelningschef B på företaget och de två anställda som intervjuades arbetar på avdelningen. Miljöansvarig från Företag A kommer benämnas som just Miljöansvarig.

2.4.2.2 Intervjufrågor

Vårt mål var att använda öppna frågor i intervjuerna för att få så opåverkade svar som möjligt. Detta genom att till exempel ställa frågan ”Hur engagerar ni personal för att verkställa NSR:s avtal?”, snarare än att fråga ”Engagerar ni er personal, genom till exempel belöning, för att verkställa NSR:s avtal?” som hade varit en riktad och sluten fråga. Dessutom försökte vi undvika ja och nej frågor. Vi upplevde att några av våra frågor till de anställda var svårformulerade, vilket gjorde att vi fick anpassa dem utifrån personen i fråga.

2.4.2.3 Etik

Samtliga intervjupersoner blev, som nämnt ovan, från början informerade om vilka vi var, vad vårt syfte med undersökningen var, att både de och deras företag kommer att behållas anonyma samt att de kommer få tillgång till uppsatsen när den är färdigställd. Vi valde att behålla de intervjuade anonyma för att relationen med NSR inte skulle påverkas för den

enskilda anställda. Däremot har NSR, som tidigare nämnt, valt ut företagen själva, något som kommer diskuteras i avsnittet 2.7. *Metodens tillförlitlighet*. NSR:s kundföretag valde vi att hålla anonyma i syfte att läsaren dels inte ska skapa sig uppfattningar om företagen för framtida relationers skull, samt att läsaren från början kan ha vissa uppfattningar om företagen som skulle kunna påverka deras objektivitet i förståelsen av undersökningen.

På grund av anonymiteten kommer intervjupersonerna i uppsatsen presenteras under kodnamn. I presentationen av informationen från intervjun med NSR kommer vi inte skilja på vem av de två intervjuade som sa vad, utan helt enkelt bara benämna dem som NSR. Företag A:s anställda i ledande position kommer benämnas Avdelningschef A och Företag B:s som Avdelningschef B. De anställda kommer inte skiljas på, då det hade varit orimligt för läsaren att hålla isär dem. Därför kommer de nämnas som anställda på Företag A, respektive B. Miljöansvarig på Företag A kommer att benämnas som Miljöansvarig.

2.5 Dokumentering av empiriskt material

Samtliga intervjuer dokumenterades genom diktafon i samförstånd med de intervjuade. Detta gjordes för att kunna citera de intervjuade för att ge läsaren en dynamisk läsning. Vidare krävs det också för att kunna göra en omfattande analys av det empiriska materialet (Bryman, 2008) samt att ge resultatet tillförlitlighet (Jacobsen, 2002). Efter inspelning transkriberades intervjuerna för att direkt kunna användas i analysprocessen. Vid analys bearbetade alla författare samtligt transkriberat material, både enskilt och tillsammans för att skapa en gemensam bild.

2.6 Avgränsning

Avgränsningar har gjorts teoretiskt, metodologiskt och angående studieobjekten vilket kommer förklaras nedan.

2.6.1 Teoretisk

I uppsatsen ligger fokus på den interna kommunikationen i kundföretagen och därmed kommer inte den externa kommunikationen mellan NSR och kundföretag analyseras. Den presenteras endast i syfte att användas som bakgrundsinformation för att skapa en förståelse för på vilket sätt informationen når kundföretagen och deras förutsättningar för att kommunicera uppgifterna internt. På grund av uppsatsens omfattning och inriktning har begränsningar gjorts angående litteraturstudierna.

2.6.2 Metodologisk

Vi har valt att enbart använda oss av kvalitativa intervjuer, alternativen var observation eller enkätundersökning. Observation hos företagen hade inte gett tillräcklig information på grund av uppsatsens tidsram. Enkätundersökning fanns med som alternativ i valet av metod, men anledningen till att det valdes bort var att det uteslöt möjligheten till följdfrågor och mer analyserande svar, någonting som vi eftersträvade i den empiriska undersökningen. Vi ville få en djup förståelse för hur kommunikationen flödar i organisationen. Detta skulle vara svårt vid en enkätundersökning eftersom den, enligt anvisningar, ska grundas på 100 respondenter och det endast totalt arbetade 35 personer på de intervjuade avdelningarna hos kundföretagen. Dessutom valdes det bort eftersom, som tidigare nämnt, inga antaganden och hypoteser om hur deras interna kommunikation går till gjordes i förväg.

2.6.3 Studieobjekten

Valet av NSR som utgångspunkt grundades i ett existerande samarbete mellan dem, institutionen för Service Management och projektet *Organisering av kritiska infrastrukturtjänster – en fallstudie av avfallshantering*.

Vi hade enbart möjlighet att intervjua två kundföretag då det var NSR som kontaktade dem för medverkan. Antalet anställda valdes i sin tur ut av de intervjuade avdelningscheferna och med tanke på uppsatsens omfattning fann vi att detta var en god avgränsning. Kontakt med HR- direktör och informationschef från Företag A för intervju togs för att få en bild hur kommunikation sprids på företaget centralt, men utan resultat. På grund av detta valde vi att inte se den interna kommunikationen från ett centralt perspektiv på de båda företagen, utan endast internt lokalt där intervjuerna utfördes.

2.7 Metodens tillförlitlighet

De presenterade kundföretagen valdes, som tidigare nämnt, ut av NSR och blev kontaktade på förhand av dem. De anställda valdes i sin tur ut av avdelningscheferna hos kundföretagen. Detta kan ha påverkat intervjuerna med företagen, och därmed uppsatsens resultat och analys. Trots valet att behålla de tillfrågade anonyma är företagen internt, på grund av ovanstående beskrivning, medvetna om vem intervjupersonerna är, dock inte vem som sagt vad. Detta kan också ha haft påverkan på intervjupersonernas svar. Fler faktorer kan ha haft påverkan på svaren, såsom plats och tidpunkt för intervjuerna samt vårt förhållningssätt till dem och intervjupersonerna (Bryman, 2008).

Vidare synpunkter kan riktas mot att vi enbart använt oss av två kundföretag något, som tidigare nämnt, inte var ett val från vår sida. Dessa två representerar givetvis inte samtliga kundföretag, men ger oss ändå en insikt i hur intern kommunikation hos kundföretagen kan se ut. Som nämnt ovan intervjuades inte heller samtlig personal på de två företagen på grund av uppsatsens omfattning. Detta kan också ha påverkan på resultatet då de intervjuade inte kan tala för hela arbetsstyrkan.

Kritik kan även riktas mot valet att spela in intervjuerna. Detta krävdes för uppsatsens tillförlitlighet, men kan ha påverkat de intervjuade på ett sätt som gjorde att de kände sig hämmade i sina svar då de vet att de kommer bevaras ordagrant (Bryman, 2008). Att de intervjuade personerna var hämmade i sina svar var dock inget vi kände av, varför vi antar att inspelningen inte hade någon större påverkan.

Som tidigare nämnt var en del av våra frågor svårförståeliga, vilket gjorde att vi fick anpassa dem under intervjuens gång. Detta kan tolkas som att vi försökt rikta frågorna, vilket inte var fallet. Givetvis kan detta ändå ha påverkat personernas svar och därmed vårt resultat.

3. Definitioner

För att läsaren och författarna ska ha samma uppfattning och tolkningssätt på facktermer som nämns i uppsatsen, följer nedan definitioner för de ord som kommer användas i den resterande delen av uppsatsen.

Avfall	Ämne eller föremål som ägaren kasserar, ämnar kassera eller är skyldig att kassera (Avfall i Sverige, 2008).
Avfallsdeponi (soptipp)	Depå för avfall från hushåll, industrier, förorenade jordmassor med mera. Deponier genererar deponigas som kan innehålla föroreningar. (Naturvårdsverkets hemsida, 2011)
Information	En avsändare överför ett budskap till en mottagare (Peter Erikson, 2008:289).
Intern kommunikation	De budskapsmönster och den mänskliga interaktion som sker i en organisation (Larsson, 2001).
Kommunikation	Processen där informationen förmedlas (Lars Palm, 2006:14).
Miljösäker behandling	Om materialet varken går att återanvända eller återvinna, ska materialet behandlas så att det inte skadar miljön (NSR:s hemsida).
Sorteringsgrad	Procentuell sortering av avfallet ² .
Värde	I uppsatsen nämns värde i två olika sammanhang; ekonomiskt och humant (värde i en relation).
Återvinning	Avfall som nyttjas, behandlas eller omhändertages till nytt material, näringsämnen eller energi (Svensk Avfallshantering, 2010).
Återanvändning	En kasserad produkt som används utan föregående förädling (Svensk avfallshantering, 2010).

² Intervju med NSR

4. Tidigare forskning

I detta avsnitt kommer teorier, modeller och resonemang från litteratur samt forskning kring intern kommunikation presenteras. Dessa kommer användas för att beskriva och analysera empirin.

4.1 Intern kommunikation

Om inte de egna medarbetarna vet vad företaget står för och vart de är på väg lär ingen utanför företaget heller förstå det (Erikson, 2008:70).

En fungerande intern kommunikation är vital för ett företag, då en icke-fungerande kan orsaka missförstånd och därmed misslyckanden (Larsson, 2001). Erikson (2008) menar att om den interna kommunikationen inte är tydlig i alla led finns en risk att budskapen inte når fram. För att kunna analysera det empiriska materialet krävs en grundläggande beskrivning av intern kommunikation och hur den kan påverkas. Larsson (2001) hävdar att en fungerande intern kommunikation resulterar i en känsla av delaktighet och därmed verkar motivationshöjande. Dessutom menar han att det skapas en enighet och ger personalen en god överblick över företaget. Det förbättrar beslutsunderlagen, minskar personalomsättningen, utvecklar personalen samt bidrar till ökad lönsamhet (Harshman, Ellen, F. & Harshman, Carl, L., 1999). Det är således viktigt för ett företags ledning att vara medveten om hur intern kommunikation fungerar för att därmed nyttjas på bästa sätt. Författarna Stewart Clegg, Martin Kronberger och Tyrone Pitsis (2007) menar att kommunikation även fungerar som ett sätt för de anställda på ett företag att skingra eventuell ovisshet, detta genom att skapa gemensamma rutiner.

Som ovan nämnt påverkas beslutsfattandet av intern kommunikation. Clegg et al. (2007) menar att detta beror på att det är de anställda som har mest kunskap om produkter och tjänster, då det är de som är i daglig kontakt med det praktiska arbetet. De menar också att eftersom ledningen på ett företag ofta saknar denna detaljerade kunskap är det av vikt att de levereras denna information vid beslutsfattande, vilket endast är möjligt vid god intern kommunikation. En för undersökningens syfte relevant ledarstil kallar Clegg et al. (2007) Management by Walkning Around, som innebär att det är viktigt att ledaren inte bara är synlig för de anställda utan också medveten om vad som sker på avdelningen, för att kunna agera utifrån det.

Harshman och Harshman (1999) menar att framgångsrika företag har en effektiv tvåvägskommunikation som är öppen och trovärdig. De beskriver följande nyckelroller för en god intern kommunikationsprocess:

- Att informera och förklara.
- Att ge utbildning om företaget och företagsmiljön.
- Att förstärka trovärdighet, öppenhet och förtroende.
- Att stödja organisationsteman och meddelanden.
- Att fylla anställdas behov för att förutspå, förstå och kontrollera deras omgivning.
- Att positivt inverka på attityden hos anställda.

(Fri översättning efter Harshman & Harshman, 1999:16)

Nyckelrollerna sätter kommunikationen som en central del i organisationens arbete och gör värderingar och immateriella tillgångar, såsom förtroende, till viktiga delar i en organisations kommunikation (Harshman & Harshman, 1999). Harshman och Harshmans (1999) forskning behandlar grunder för en god intern kommunikation och ses därför som en relevant modell för att besvara undersökningens syfte.

4.1.1 Transmissionsmodellen

De tidigaste kommunikationsmodellerna använder sig av begreppen sändare, meddelande, mottagare och kanal (Heide et al., 2005). Transmissionsmodellen beskriver en grundläggande kommunikationsprocess och den kommer användas som ett underlag i beskrivningen av den interna kommunikationen hos kundföretagen. Heide et al. (2005) påpekar att transmissionsmodellen är den mest kända kommunikationsmodellen, men som fått kritik för bland annat sin linjära form och brist på feedback. De menar att trots kritiken har den fått genomslagskraft och influerar fortfarande tankesättet kring kommunikation, genom att det ses som överföring av meddelande från en sändare till en mottagare. Synsättet kallas även för *sändare-mottagare-modellen* eller *överföringsmetaforen*, där tonvikt läggs på överföringen (Heide et al., 2005). Heide et al. (2005) menar att enligt modellen är kommunikationsprocesser ofta mer komplicerade än vad de kan ge sken av att vara, då mottagaren ställs inför ett tolkningsproblem. Tolkningen av informationen från mottagaren ses däremot inte som problematisk och enligt modellen utgås det från att ord omfattar förutbestämda betydelser vilka mottagaren enkelt kan hämta från ett meddelande. Mottagaren blir därmed en medskapare av betydelsen i meddelandet. Problem som kan uppstå med modellen, enligt Heide et al. (2005) är att kommunikation kan uppfattas som något enkelt då

de sända och mottagna meddelandena kan uppfattas som identiska. Det kan även leda till att olämplig mängd resurser används, som övertydlighet och feedback, för att vara säker på att meddelandet når fram. (Heide et al., 2005)

4.1.2 Interna kommunikationsmönster

Det finns huvudsakligen fyra vägar för hur kommunikationen mellan sändare och mottagare sprids; nedåt, uppåt, horisontellt och tvärgående. Den nedåtriktade är kommunikation från ledning till anställda och motsatsen är den uppåtriktade. Med den horisontella menas kommunikation som sker mellan anställda inom en enhet på företaget, eller från en enhet till en annan på samma nivå. Den sista, tvärgående, innebär all kommunikation som sker mellan de anställda på olika enheter på olika nivåer i företaget. (Larsson, 2001) I syfte att besvara frågeställningen, hur avtalen kommuniceras hos kundföretagen, presenteras denna teori som en hjälp till förklaringen.

Clegg et al. (2007) menar att det är organisationsstrukturen som bestämmer kommunikationsmönstren, alltså vem som kommunicerar med vem på ett företag. De menar att det är föga troligt att ledningen kommunicerar direkt med en anställd som befinner sig på botten i ett hierarkiskt uppbyggt företag. Denna struktur bör därför undvikas för att få en så rik kommunikationsprocess som möjligt, något som kan skapas genom exempelvis öppna kontorslandskap där alla möter varandra på daglig basis och därmed löser upp den formella strukturen på företaget (Clegg et al., 2007). I uppsatsens fall representerar kontorslandskapet de två granskade avdelningarna. Richard R. Dolphin (2005) menar att en plattare organisation dessutom förenklar informationsspridning och därmed leder till en mer välinformerad arbetsstyrka och till följd av detta en mer positiv inställning. De anställda får möjlighet att arbeta effektivare då de är välinformerade, vilket betyder att deras interna kommunikation skapar goda förutsättningar för att på ett enkelt sätt involvera och styra de anställda. Liz Yeomans (2008) tar upp ytterligare en aspekt i sammanhanget, där hon förklarar att källan till informationen är av betydelse och att mottagaren tolkar informationen från sändaren beroende på relationen till denne. Kommunikationsmönstren redovisas som hjälp i kartläggandet av företagens interna kommunikation.

4.1.3 Formell och informell kommunikation

Philip Kitchen och Finbarr Daly (2002) förklarar att det finns en informell och en formell organisationsstruktur inom företag, i vilka information flödar. Larsson (2001) menar vidare att det även vid intern kommunikation kan skiljas på formell och informell kommunikation.

Med den formella menar han den kommunikation som sker i syfte att styra organisationen, medan den informella är den kommunikation som skapas av anställda emellan. Detta resonemang är ett verktyg för att tydliggöra vilken typ av information som flödar i de undersökta kundföretagen och hur den upplevs. Vidare hävdar Larsson (2001) att den informella kommunikationen och informationen sannolikt har ett större inflytande på de anställda och dessutom är en mycket effektiv spridningsform. Dessutom menar han att det som ledning på ett företag är fördelaktigt att vara medveten om att det finns ett tydligt samband mellan den formella och informella kommunikationen i en organisation. Han förklarar sambandet genom att ju mer formell kommunikation, desto mindre behov av informell kommunikation. Det är emellertid viktigt att också vara medveten om att ett överflöd av information kan skapa problem och göra det svårt för personalen att ta till sig av rätt information (Larsson, 2001). Därför bör företaget ständigt jobba utifrån ”/.../ rätt information till rätt person på rätt sätt och vid rätt tidpunkt” (Larsson, 2001:73).

Alberto F. de Toni och Fabio Nonino (2010) har genom sin forskning kommit fram till att det inom avdelningar på företag också ofta finns informella ledare. Dessa är anställda utan en uttalad ledande position, men som genom att kollegorna litar på dem, och att de löser problem, får en central position inom avdelningen. (de Toni & Nonino, 2010) Det kan därmed främja företaget om ledningen hos ett företag att skapa goda relationer med de informella ledarna, för att på så vis kunna påverka den informella kommunikationen i en positiv riktning. (Larsson, 2001)

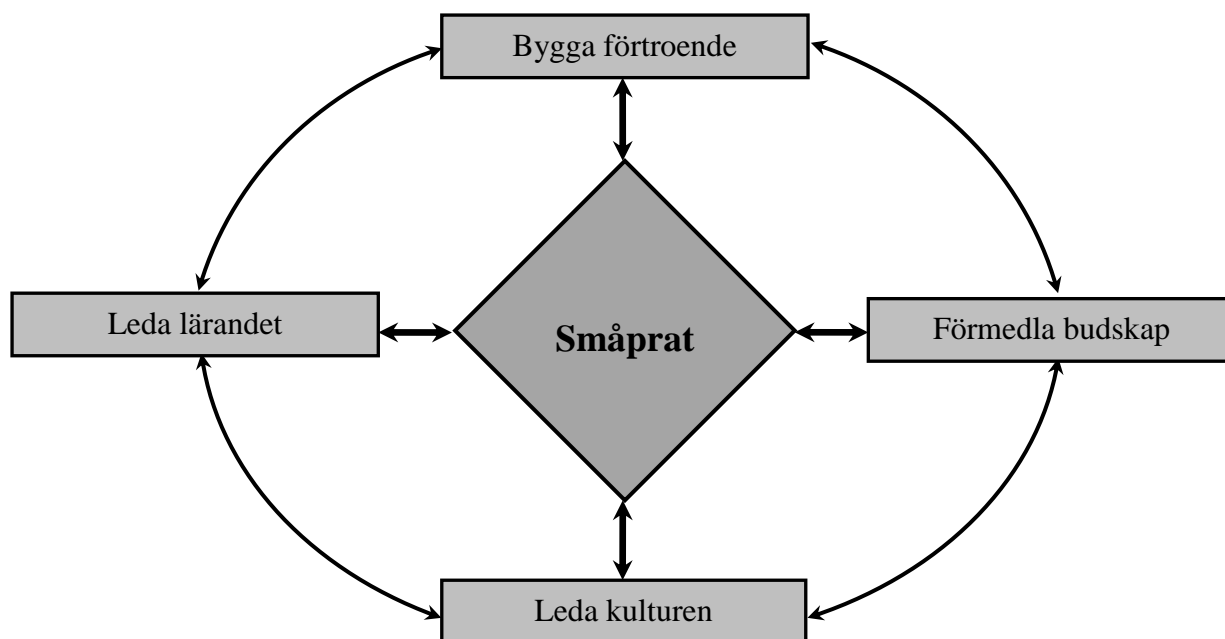
4.1.3.1 Verbal kommunikation

Den interna kommunikationen kan delas upp i verbal och icke-verbal, där den verbala innebär allt som förmedlas muntligt och skriftligt (Larsson, 2001). Gunnar Ekman (2003) menar att texter kan vara ett ineffektivt sätt att förmedla information på, då han bland annat påpekar att det är omöjligt att känna till alla relevanta texter, att de tolkas på olika sätt av olika personer och att personer ofta inte vill styras av texter. Ytterligare menar Ekman (2003) att texter tolkas i småprat och menar att det istället är mer verkningsfullt att delge informationen i småpratet än i texterna (Se Figur 1). Även detta resonemang beskrivs för att kunna belysa delar av den interna kommunikationsprocessen.

4.2 Förtroende och trovärdighet

I kartläggningen av den interna kommunikationen hos kundföretagen i uppsatsen kopplas förtroende som en bidragande faktor till hur en fungerande sådan verkar för att engagera och motivera. Harshman och Harshman (1999) menar, som presenterat, att en nyckelroll i en intern kommunikationsprocess är förtroende. Ekman (2003) utvecklar resonemanget och menar att utan ett förtroende finns inget ledarskap. Han påpekar också att chefer bör ägna tid åt sitt ledarskap, genom bland annat informella samtal med anställda, vilket kan liknas med Larssons (2001) resonemang om informell kommunikation, genom vilken förtroende byggs och påverkan kring hur de tänker kring sitt arbete kan ske. Att utföra ”ledarskap genom småprat” (se Figur 1) (Ekman, 2003:24) är ofta underprioriterat administrativa uppgifter. Harshman och Harshman (1999) tar även upp förtroende i samband med trovärdighet och använder trovärdighet, där förtroende enligt dem ingår, till informationskällan som en viktig parameter för att föra fram budskap. Vidare förtydligar de att det är trovärdigheten och förtroendet i relationen mellan chef och anställd som möjliggör tvåvägskommunikation, vilket gör att information inte hindras från att nå fram till rätt instans. De går till och med så långt att det kallar det ett ”trovärdighetsgap” vilket de menar uppstår när information inte når fram, information anpassas eller målas om till det bättre, eller där informationen är till för att manipulera personalen att tro på något som inte är sant.

För att vidareutveckla gapet, som hittills endast berört nedåtgående information, har Harshman och Harshman (1999) också formulerat ett uppåtgående gap i informationskommunikationen. De menar att när informationen inte når uppåt i organisationshierarkin undgår viktiga meddelanden om vad som sker i organisationen och hur information tas emot av anställda att nå personer på ledande befattningar. Författarna berör återigen begreppet förtroende eftersom det är en vital parameter för en eventuell överbrygning av gapet. Detta för att tryggheten i relationerna mellan ledare och personal ska leda till ett informationsflöde både uppåt och nedåt.



Figur 1. Ledarskap genom småprat. Fritt efter Ekman (2003:27)

4.2.1 Motivation och engagemang

Motivation och engagemang är centrala begrepp inom intern kommunikation som enligt Jamie A. Gruman och Alan M. Saks (2011) under senare år fått större plats i diskussioner inom organisationsforskningen. De poängterar att ämnet är ett relativt nytt forskningsområde vilket innebär att ingen officiell definition av begreppen finns. För att främja en organisations prestation bör organisationen arbeta för att höja de anställdas engagemang, vilket även kan ha en drivande effekt i ett företags prestation (Gruman & Saks, 2011). Författarna fortsätter därefter beskriva engagemang som en nyckel i en organisations framgångar och konkurrenskraft. En organisations prestationer, produktivitet, fortsatta verksamhet, finansiella prestationer och avkastning samt anställdas individuella attityder, uppföranden och prestationer är resultatet av engagemang som en drivande nyckel (Gruman & Saks, 2011).

Clegg et al. (2007) menar att det finns två motivationsbegrepp – inre motivation och yttre motivation. Med inre motivation menas att beteenden motiveras av inre faktorer, såsom självförverkligande, att arbetet utförs på grund av intresse och motiveras av utmaningar. Yttre motivation är motsatsen, den skapas genom yttre faktorer, såsom löneförhöjning snarare än ett intresse. Clegg et al. (2007) menar vidare att det är vitalt att en ledare därför är medveten om vad det är som motiverar de anställda, samt att de olika anställda kan ha olika motivationsbehov. Ledaren bör också vara medveten om att de anställda kan motiveras av både inre och yttre faktorer, men att det oftast är en som är mer betydelsefull, samt att

motivering från ledningen kan skapa ett engagemang (Clegg et al., 2007). Det är relevant att presentera motivations- och engagemangsresonemang eftersom det är centralt för den interna kommunikationen i genomförandet av avtalet.

Med hjälp av ovanstående teorier och modeller kommer empirin analyseras i avsnittet *Analys*. Empirin från undersökningen kommer därför nedan att presenteras.

5. Undersökningens resultat

I detta avsnitt presenteras först bakgrundsinformation om NSR och deras avtal för att ge läsaren en förståelse för undersökningens empiri, analys och slutsatser. Dessutom presenteras empirin hämtad från intervjuer med avdelningschefer och anställda på kundföretagen.

5.1 Bakgrund om NSR (Nordvästra Skånes Renhållnings AB)

NSR är ett regionalt avfallsbolag i Skåne som ägs av kommunerna Bjuv, Båstad, Höganäs, Helsingborg, Ängelholm och Åstorp, med huvudkontor i Helsingborg. I dess styrelse finns politiska ombud från vederbörliga kommuner. NSR arbetar med återvinning, behandling av avfall, liksom försäljning av varor och tjänster. (NSR:s hemsida, 2011-04-05)

De arbetar enligt fyra miljöprinciper: avfallsminimering, återanvändning, återvinning och miljösäker behandling (NSR:s hemsida, 2011-04-05) men enligt dem är långsiktigheten i en relation också viktig. De har som avsikt att följa relationen över tiden och de upplever sällan att de tappar en kund.

/.../ de flesta som vi får som kunder upplever vi stannar kvar väldigt länge. /---/ vi bygger upp en slags trygghet hos kunden så att kunden ska känna en trygghet att samarbeta med oss hela tiden./---/ det ska vara som en upplevelse att jobba med oss. Att man får en grundtrygghet hela tiden och skapar ett mervärde hela tiden.³

NSR berättade att de arbetar enligt begreppet MENA, vilket de myntat själva, som står för värdeorden Mod, Engagemang, Nära och Affärspartner och som genomsyrar deras relationer med kunder och styr målsättningen.

³ Intervju med NSR

5.1.1 NSR Xellent Livsmedel

NSR erbjuder olika avtal för hantering av avfall där kunden väljer utefter sitt behov och önskemål om hantering. Uppsatsens granskade kundföretag är verksamma inom livsmedelsföretag och har därför avtalet ”NSR Xellent Livsmedel”, vilket ger en ”miljöholistisk lösning för minskat ekonomiskt spill” (Informationsfolder: NSR Xellent Livsmedel). Avtalet innebär åtta steg:

1. *Analys* - genomgång av avfall.
2. *Förslag* - sortering, tömning, logistik, behandling och kärl.
3. *Källsorteringshandbok* - säkerställer kvalitet och kontinuitet.
4. *Grundläggande utbildning* - i sortering och behandling med besök på anläggningen.
5. *Genomförande* - märkning, hämtning, transport, behandling och utplacering.
6. *Statistik* - enligt önskemål och vid månadsfakturan.
7. *Utvärdering* - med kunden två gånger om året.
8. *Utveckling* - projekt för aktiv minskning av ekonomiskt spill.

(Informationsfolder: NSR Xellent Livsmedel)

Med ”NSR Xellent Livsmedel” erbjuds kunden ett helhetskoncept med en överblick av avfallsströmmarna. Vid detta avtal hanterar NSR avfallet hela vägen ”från minimering till sortering och från transport till behandling” (Informationsfolder: NSR Xellent Livsmedel). Genom företagsanpassad sorteringsguide och materialblad, vilka uppdateras fortlöpande, får kunden information som möjliggör att på ett korrekt sätt sortera sitt avfall. NSR erbjuder dessutom en ”NöjdKundGaranti” vilken bland annat innebär att kunderna har en kontaktperson på företaget för frågor och för att underlätta kommunikationen.

(Informationsfolder: NSR Xellent Livsmedel) NSR berättar i intervjun att de försöker ha mer än en kontaktperson till sina kundföretag för att de inte ska bli låsta om denne skulle sluta eller på annat sätt försvinna från organisationen. Detta underlättar relationsbyggandet enligt dem. Fyra gånger om året skickar dessutom företaget ut nyhetsbladet ”Xternt” till alla kunder.

Kunden har krav på sig vad gäller renheten på de fraktioner som går till återvinning eftersom det är av betydelse för NSR:s effektivitet. Om kunden inte följer detta kontaktar NSR dem för att åtgärda problemet. Skulle det upprepas kan materialet klassas ner, vilket kostar tid och

pengar för NSR och medför att kunden får sämre återbäring.⁴ Enligt NSR är det viktigt att alla involverade har kunskap om hur avfallet ska sorteras redan från början. Detta för att underlätta i det fortsatta arbetet och för att undvika merarbete eftersom detta blir dyrare för båda parter.

NSR berättar att mängden olika fraktioner och människor som jobbar med avfallet ställer högre krav både på företaget och på kunden. Sorteringen underlättas hos kundföretagen genom att samma dekal återfinns genom hela sorteringskedjan för att undvika misstag i något led som kan få konsekvenser för NSR. De förklarar också att avfallssorteringen innebär ett ”ganska så omfattande informationsarbete”⁵ både hos NSR och kunderna internt för att sorteringen ska skötas korrekt.

Som tidigare nämnt har de två livsmedelsföretagen, som uppsatsen behandlar, Xellent-avtalet. Enligt NSR kan företagen inte välja ett annat på grund av deras storlek. Avtalet innebär mer tid för ”utbildning, uppmärkning och lite andra grejer”⁶ för kunden. Utbildning erbjuds några gånger om året där en rundvandring på NSR:s anläggning ingår. Det är upp till företaget själva att avgöra om de vill ta del av den och enligt NSR tar de flesta kunder chansen att delta.

5.2 Företag A

Information i nedanstående avsnitt är hämtad från intervjuer med avdelningschef, miljöansvarig och anställda på Företag A, om inget annat anges. Företag A är verksam inom livsmedelsbranschen, mer specifikt dagligvaruhandeln, med verksamheter runt om i Sverige och saknar egen produktion utan tillhandahåller endast färdigproducerade livsmedel till sina kunder. Deras sorteringsgrad är cirka 98 % och de har full sortering, det vill säga olika sorters förpackningar, wellpapp, mjukplast, trä, organiskt avfall etcetera (Mailintervju med NSR). Avdelningschef A har sedan ett år tillbaka haft sin position och har ansvar för samtliga 15 anställda på avdelningen. De 15 personernas arbetsuppgifter syftar till att sortera avfall genererad av verksamheten samt att städa i verksamheten.

⁴ Intervju med NSR

⁵ Intervju med NSR

⁶ Intervju med NSR

5.2.1 Avtal

Företag A har haft ett fullständigt avtal med NSR efter en upphandling för ett halvår sedan, men NSR har haft hand om delar av företagets avfall sedan tre år tillbaka. I Företag A:s avtal med NSR är det de anställda på avdelningen som kontaktar avfallsbolaget för att boka hämtning. Företaget har en kontinuerlig hämtning av organiskt material tre gånger i veckan och en extra backup container för wellpapp. Enligt NSR kan företaget också kontakta dem för hämtning av udda pallar med material som inte kan sorteras i företagets utplacerade containrar. De intervjuade på Företag A påpekade att efter en bokad hämtning ska NSR vara där inom två timmar och enligt NSR ska containern då vara klar för hämtning.

Genom att ha samma dekaler på samtliga sorteringskärl genom hela kedjan har NSR underlättat avfallssorteringen för de anställda. NSR berättade att de har kontakt över telefon med Företag A månadsvis och de träffas ansikte mot ansikte fyra gånger om året vilket är inskrivet i avtalet, med önskemål från Företag A, för att minimera risken för uppkommande av problem. Om NSR anser att sorteringen är bristfällig försöker Företag A finna roten till problemet. Om det visar sig att det är ett återkommande problem justerar de sina rutiner. Är det däremot ett enstaka problem informerar de enbart berörd personal. Därefter återkopplar de till NSR. Verkställandet och utvecklingen av avtalet fortlöper och en anställd berättade att

"/.../ hela tiden så ändras det, alltså har vi kört en viss stil, sedan efter ett halvår så ändrar vi, och sedan ändrar vi igen, tills man kommer fram till det rätta.

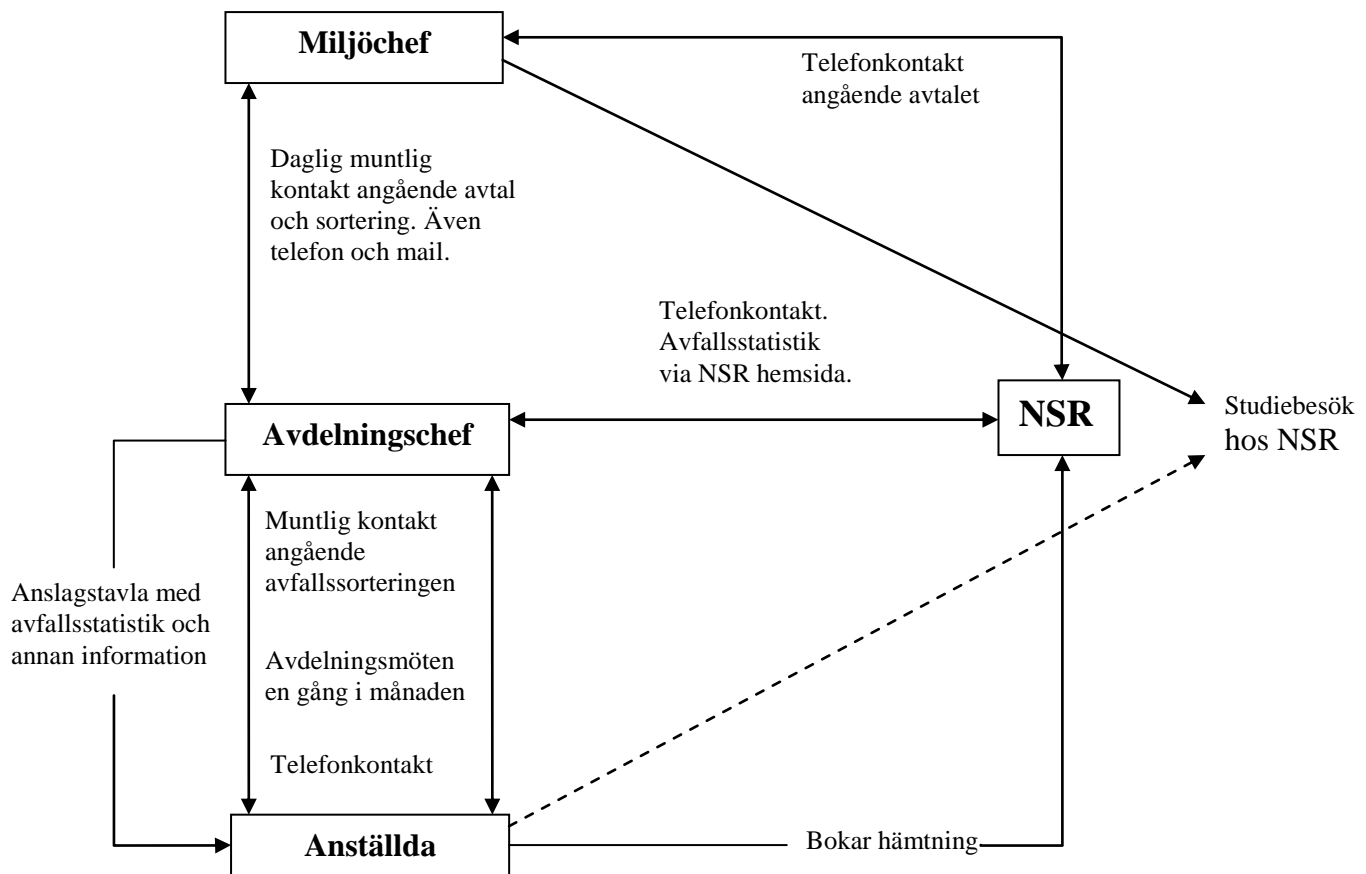
Varken de anställda eller avdelningschefen kände till sorteringsguiden som NSR förklarade att företaget har som en hjälp i sorteringsarbetet. Vidare saknade en anställd skriftlig information ”Ja, alltså, det skulle ju finnas pärmar som man, eller, riktlinjer man vill kunna följa. Tydliga instruktioner bara. Nu om det är någonting så får man ju ringa sin chef”. För att ta reda på information eller lösa ett problem så ”/.../ hör jag ju med mina kollegor om de har hört någonting, och har de inte det så får man ju ringa NSR så får man ett svar” förklarade en anställd.

5.2.2 Intern kommunikation

På avdelningen hålls möte varje månad där nyckeltal tas upp liksom synpunkter och förbättringsåtgärder. Om Avdelningschef A inte har något att ta upp hålls mötena ändå för att ge de anställda en möjlighet att framföra sina synpunkter. Företaget använder sig också av en anslagstavla på avdelningen där information sätts upp.

Företag A har en miljöchef som är överordnad avdelningschefen (Se Figur 2). Information kring nyckeltal från NSR vidarebefordras till Avdelningschef A varje kvartal via Miljöansvarig genom en Powerpoint-bild, avdelningschefen tar i sin tur upp den med de anställda. Likaså sker den uppåtgående kommunikationen först via Avdelningschef A vidare till Miljöchefen. Övrig information presenteras vid gruppmöten på månadsbasis, där viktig information dokumenteras. De anställda har en del kontakt med Miljöansvarig, genom dennes rundor på avdelningen. Enligt Miljöansvarig får de anställda information kring avfallshanteringen på fler sätt än muntligt, såsom genom information på TV-skärmar, anslagstavlor och veckoblad.

Nedan följer en schematisk bild över hur den interna och den externa kommunikationen ser ut hos Företag A, där de streckade pilarna visar att det inte är samtlig personal som har besökt NSR.



Figur 2. Bild över Företag A:s kommunikationsmönster

5.2.3 Utbildning

Samtliga anställda förklarade att de blivit upplärda på plats av befintlig personal ”Så om det är någon som gör fel så gör alla andra fel”. De berättade också att de har haft utbildning om

farligt avfall och en av de intervjuade hade varit med på ett besök på NSR:s anläggning. Ett nytt studiebesök är inplanerat och de andra anställda hoppades på att få följa med, ”Så denna gången hoppas jag att jag är med. Det hade vart roligt” sade en av de intervjuade. NSR erbjuder i samband med studiebesöket en presentation av samarbetet dem emellan och i detta en genomgång av avfallssorteringen. Företag A har utöver detta en del interna utbildningar men när det rör avfallssorteringen är det NSR som står för informationen. NSR berättade att det är viktigt att alla från början vet hur materialet ska sorteras, vilket underlättar både för företagen och för NSR. En anställd berättade att ”alltså det är ju så simpelt, att jobbar man där, ja då lägger man grejerna där de ska vara”.

5.2.4 Engagemang

De anställda berättade att engagemanget varierar på avdelningen ” Vissa kanske är intresserade av det men ibland har man känslan av att vissa bara är där för pengarna”. Flera intervjuade visade dock engagemang och en förtydligade genom att säga ”Jag tycker absolut att det [är viktigt], nu vet jag inte hur länge vi bevarar den här jorden för den sakens skull, men kanske nåt hundra år extra”. De anställda berättade också att det ibland ordnas en tävling om avfall med ett pris i potten, att avdelningschefen ofta säger ’Bra jobbat’ och att uppmuntran sporrar dem. En anställd förklarade att ”Det är bara till att peppa så här. En liten tårta eller nåt sånt, det går jättebra, det kostar inte så mycket men man får mycket igen”. Vidare verkar det som att det är intresset för miljön som är sporren och moroten för att göra ett bra jobb ”Så det är väl lite hederssak i det”. Avdelningschefen förklarade engagemanget genom att säga ”Men de trivs ju i gänget där nere, skiften. De är ju rätt tajta”.

5.3 Företag B

Information i nedanstående avsnitt kommer från intervjuer med avdelningschef och anställda på Företag B om inget annat anges. Även Företag B är verksam inom livsmedelsbranschen och har endast egen produktion där de säljer sina produkter vidare till grossist. Liksom hos Företag A ligger deras sorteringsgrad upp mot 98 % och de har full sortering, det vill säga olika sorters förpackningar, wellpapp, mjukplast, trä, organiskt avfall etcetera.

Avdelningschef B ansvarar för 20 personer och har sedan fyra år tillbaka besuttit samma position. Under sig har avdelningschefen två vad de kallar arbetsledare, vilka har ett större ansvar än övriga anställda i produktionen. Enligt avdelningschefen är personalomsättningen låg och har sedan tre år tillbaka varit noll. De två intervjuade hade dock bara varit anställda i ett respektive två år. De 20 personernas arbetsuppgifter varierar men berör produktionen

vilket, till skillnad från Företag A, leder till att avfallssorteringen blir ett extra moment i det dagliga arbetet.

5.3.1 Avtal

Företaget har haft sitt avtal med NSR sedan tre år tillbaka. Initiativet till avfallssorteringen togs av avdelningschefen och efter en del övertygande från dennes sida kunde ledningen övertalats. Avdelningschefen berättade att övertalan lyckades genom argumentet ”Vi kommer ju inte betala någonting för soporna, vi kommer ju nästan få betalt för att sortera lite”. ”Att hitta pengar för skit /.../” beskriver denne vidare avfallssorteringen som.

Avdelningschefen berättade vidare att det vid implementeringen fanns en del inkörningsproblem med hämtningar och dylikt, men att det idag fungerar utan större svårigheter. Internt upplevde avdelningschefen en del missnöje vid implementeringen då det, som en anställd beskrev ”Det blir ju lite olika arbetsmoment extra, men det är ju sådant man får ta”. Avdelningschefen menar att detta nu avtagit eftersom företaget arbetat aktivt med att ta fram lösningar för hur avfallet ska hanteras på ett enklare sätt. Denne menar vidare att de kontinuerligt lyssnat på de anställdas synpunkter och att sorteringen därför idag fungerar bra. På grund av avdelningens ringa storlek fungerar ingen av de anställda som ansvarig för avfallssorteringen.

I avtalet ingår inga kontinuerliga hämtningar från NSR:s sida eftersom företagets produktion är svår att förutspå. Istället sker hämtning efter beställning via telefon, oftast utförd av någon av de två arbetsledarna i produktionen. Hämtning beställs ibland även av avdelningschefen, antingen via mail eller telefon beroende på angelägenhet. De övriga anställda har därmed ingen kontakt med NSR. En av de intervjuade berättar att ”/.../ det är bara att meddela dem när det är fullt, så fixar de [arbetsledarna]”.

Statistik över hur sorteringen har gått erhåller avdelningschefen från NSR via NSR:s hemsida. Denna statistik sammanställer Avdelningschef B månadsvis och vidarebefordrar den till de anställda via en anslagstavla. Avfallssorteringen har fram till intervjuernas datum fungerat bra och de har inte fått några klagomål från NSR angående den.

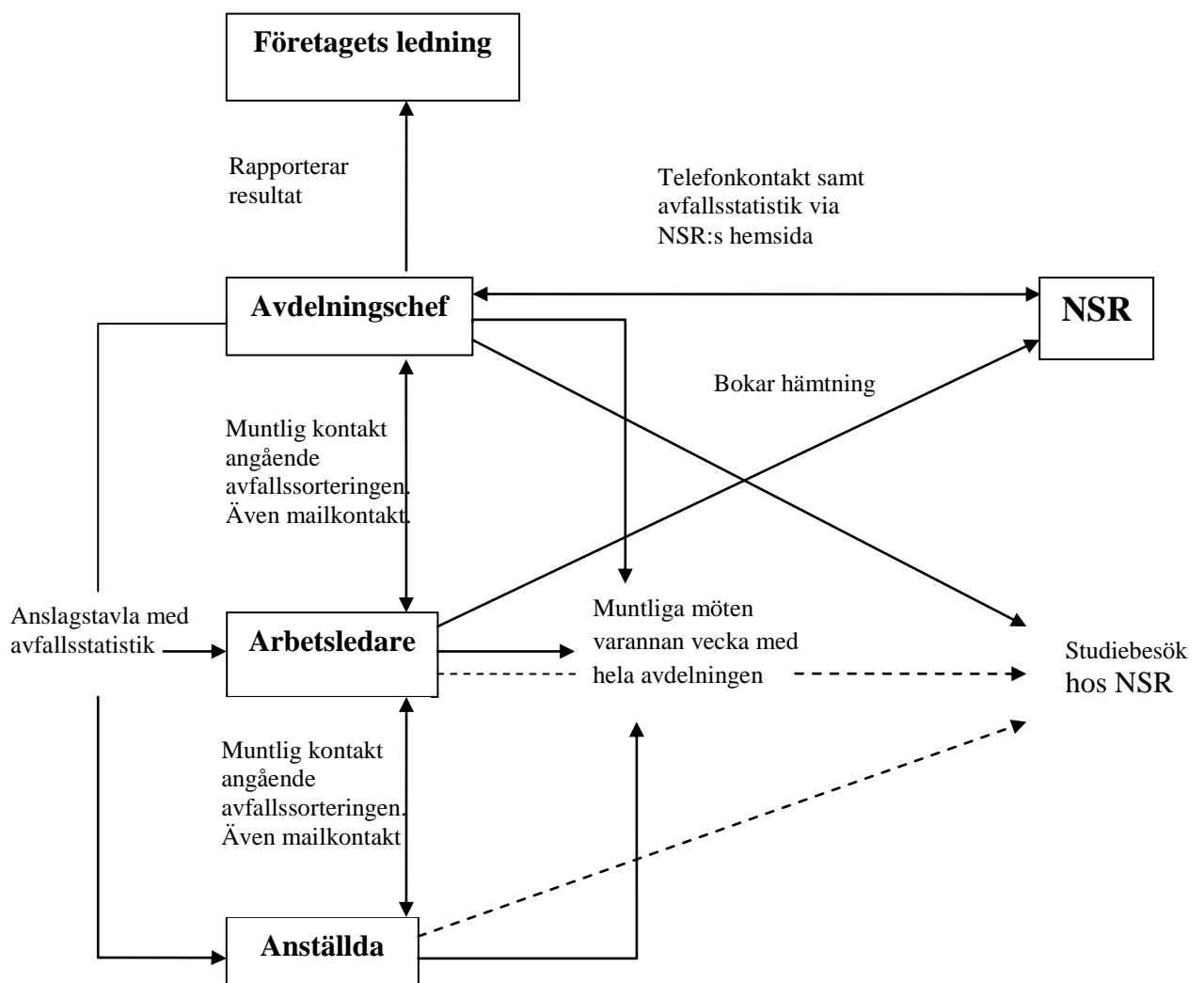
5.3.2 Intern kommunikation

På avdelningen hålls möte varannan vecka där information om sorteringen tas upp och statistik redovisas samt att de anställda får chansen att ta upp synpunkter. Även om Avdelningschef B inte har ny information att gå igenom hålls mötena på utsatt tid för att det

skall finnas chans för de anställda att yttra sina synpunkter. Om avdelningschefen har information som inte måste nå avdelningen direkt samlas denna och går igenom på mötena, vilket säkerställer att samtlig personal får samma information. Det förekommer även avdelningsmöten, där Avdelningschef B träffa en del av de anställda och går igenom avdelningsspecifik information.

Vidare använder företaget sig av en anslagstavla där information, såsom avfallsstatistik och budget över vad som är tänkt och hur det blev, placeras. De två arbetsledarna arbetar tillsammans med de anställda och har därmed mer regelbunden kontakt med dem än avdelningschefen och fungerar som förmedlare av information.

Nedan följer en schematisk bild över hur den interna och externa kommunikationen ser ut hos Företag B, där de streckade pilarna visar att det inte är samtlig personal som har besökt NSR.



Figur 3. Bild över Företag B:s kommunikationsmönster

5.3.3 Utbildning

Utbildning av de anställda sker enligt avdelningschefen genom studiebesök på NSR:s anläggning. Av de två intervjuade anställda hade dock ingen varit på ett sådant eftersom båda anställdes efter föregående besök. På frågan om detta var något de skulle uppskatta gavs svaret ”Att få åka på studieresa dit så är det ju rätt så trevligt faktiskt”. De ansåg dock inte att det behövdes någon intern utbildning i avfallssortering eller ytterligare information kring den. Vid nyanställning använder sig Avdelningschef B av en nyanställningsinstruktion som går igenom muntligt med den nyanställda och sedan signeras av de båda.

5.3.4 Engagemang

Avdelningschefen menar att de anställda är engagerade i avfallsarbetet och säger ”/.../ det gör de ju /.../. Eftersom vi minskar och förbättrar, och får bättre sortering så blir det ändå att det syns ju”. Att de anställda får ta del av resultatet från sorteringen fungerar alltså, enligt avdelningschefen, engagerande. Denne berättar vidare om en ”kaffe-/festkassa”, dit en del av de genererade pengarna från avfallssorteringen går, för att användas till en gemensam aktivitet. De har exempelvis grillat hemma hos avdelningschefen och denne har tydligt påpekat för de anställda att det var den goda sorteringen som möjliggjorde det. Denne menar att kassan fungerar som ett incitament för de anställda att göra bra ifrån sig och höjer engagemanget hos dem. Också att avdelningschefen själv är väldigt engagerad i avfallssortering tror denne resulterar i ett större engagemang hos de anställda; ”Och så lever jag ju i det, och det hör ju de att man gör ju så att säga”. De intervjuade anställda är fullt medvetna om avdelningschefens intresse för sorteringen och en av de säger ”[Avdelningschefen] är nog den mest engagerade där”. De verkar dock se på avfallssorteringen mer som ett arbete som ska göras, än att se på det med ett engagemang. En av de anställda säger att denne upplever att de anställda på företaget inte verkar engagerade i någonting och den andra berättar ”/.../ det skall ju göras, men man känner ju ändå samtidigt att man drar ett strå till stacken så att säga”.

De båda företagens interna kommunikation har nu kartlagts med hjälp av information om hur den externa kommunikationen ser ut. I analysen som följer kopplas de tidigare presenterade teorierna och modellerna samman med empirin för att fördjupa kartläggningen och förklara den interna kommunikationens betydelse för verkställandet av avtalet.

6. Analys

I detta avsnitt kommer det empiriska materialet sammankopplas med den presenterade teorin och analyseras.

6.1 Intern kommunikation

Hos NSR:s kundföretag är kommunikationen vital i syftet att arbetet ska utföras på korrekt sätt och att avtalet med NSR på så vis ska följas. Enligt ett flertal forskare har en väl fungerande intern kommunikation positiva följder för ett företags samtliga intressenter genom att skapa delaktighet och bidra med motivationshöjande effekter (Larsson, 2001; Yeomans, 2008). Avtalet förmedlas till de anställda genom avdelningscheferna på båda företagen, vilket innebär att deras kommunikation med de anställda blir central i utförandet av avfallsarbetet eftersom det är de som innehar informationen om NSR:s krav och behov. Båda företagen har ett komplext samarbete med NSR och i den pågående relationen är det viktigt att förändringar eller utveckling i verkställandet av avtalet förmedlas vidare i samförstånd med de anställda. Detta eftersom det är de anställda som har den vardagliga kontakten med NSR genom att ringa och boka hämtning.

Det framgick av intervjuerna med de anställda att de vänder sig till avdelningscheferna vid frågor och problem. Detta tyder på att det är avdelningscheferna som har kunskapen kring hur sorteringen ska verkställas och därmed ansvaret för att den sker korrekt. Clegg et al. (2007) menar däremot att de anställda har betydande information och i företagets fall är det personalen som har kunskapen om hur arbetet sker praktiskt, vilket är betydelsefullt för bland annat beslutsfattande vid förnyelse eller utveckling av avtal. I detta fall kopplas även den uppåtgående kommunikationen till förtroende inom verksamheter och framförallt förtroendet mellan chefer och anställda, genom att de anställda inte känner sig hämmade i att komma med synpunkter till ledningen. Mer om detta diskuteras nedan under avsnitt 6.2. *Förtroende*.

Samtliga intervjuade anställda säger sig vara nöjda med den interna kommunikationen.

Jag vet inte vad jag ska säga. Det funkar bra. /---/ tycker vi att någonting ska ändras då brukar vi säga till [avdelningschefen] och [avdelningschefen] brukar ju föra det vidare. Men ibland så står vi i en grupp och pratar när [miljöchefen] är där och då är [avdelningschefen] där och, och då brukar man berätta om där är någonting som saknas eller inte va. Och de brukar ju åtgärda det mesta faktiskt. Så att det, det funkar rätt bra.⁷

⁷ Anställd hos Företag A

Harshman och Harshman (1999) betonar vikten av en tvåvägskommunikation där transmissionsmodellen används omvänd, således kan mottagaren också vara sändare och informationen överförs i en dialog. Att döma av den information som tydliggjorts genom intervjuerna är det precis så informationen flödar inom de båda företagen (se Figur 2 & 3). Informationen flödar följaktligen både nedåt och uppåt och detta ger enligt bland annat Harshman och Harshman (1999), Clegg et al. (2007) och Yeomans (2008) mer engagerade anställda, skapar en positiv känsla av behörighet och identitet samt skapar en förståelse bland de anställda till deras uppgifter på verksamheten. Det är alltså av yttersta vikt i många situationer att tvåvägskommunikationen fungerar effektivt hos dessa företag eftersom båda parter i informationsflödet, sändaren och mottagaren, får information viktig för till exempel utförandet av avtalet eller beslutsfattandet av förändring.

6.1.1 Interna kommunikationsmönster

Tvåvägskommunikationen kan ske i olika riktningar, nedåt, uppåt, horisontellt och tvärgående (Larsson 2001). Hos båda företagen hålls, som tidigare nämnt, kontinuerliga gruppmöten, vilka ger en möjlighet för både de anställda och avdelningscheferna att komma med synpunkter – positiva och/eller negativa. Detta tyder på en väl fungerande nedåtriktad men också uppåtriktad kommunikation (Larsson, 2001), vilket innebär en god intern kommunikation. Hos Företag A framgick det också att både den horisontella och den tvärgående kommunikationen används. Den horisontella kommunikationen sker mellan de anställda på avdelningen på Företag A genom bland annat anslagstavlan där information mellan skiften utbyts. Den sker också, hos båda företagen, i syfte att ta reda på information kring hanteringen av avfallet, genom att de intervjuade anställda i första hand vänder sig till kollegor på avdelningen vid frågor, vilket tyder på en trygghet även i arbetslaget. Även kommunikationen mellan de anställda på olika avdelningar, den tvärgående kommunikationen, på Företag A verkar existera och måste göra det eftersom avfallssorteringen innebär ett samarbete mellan de olika avdelningarna på företaget.

Enligt Clegg et al. (2007) är det företagets struktur som bestämmer kommunikationsmönstren och det är sannolikt att någon från ledningen i en platt organisation kommunicerar direkt med en anställd. Hos båda företagen träffar avdelningscheferna de anställda nästan dagligen. Detta är något som Dolphin (2005) menar underlättar för informationsspridningen på företaget och som i sin tur resulterar i en mer positiv arbetsstyrka, vilket var tydligt i fallet med Företag A. De anställda var välinformerade, kände sig trygga i sina arbetsuppgifter och hade en positiv

inställning till arbetet. Från intervjuerna upplevdes en yrkesstolthet hos de anställda, som kan vara ett resultat av nära kontakt med personalen från ledningen och en god informationsspridning. Företag B verkade arbeta på samma sätt med den interna kommunikationen, men de två anställda verkade dock inte ett större engagemang i sorteringsarbetet. Detta trots att inga skillnader i kommunikationssättet från Företag A kunde ses. En anledning till skillnaden i engagemanget kan bero på att Företag A officiellt genomsyras av ett tydligt miljötank som sannolikt har påverkat de anställda. Det kan också bero på att komplexiteten av sorteringen är större hos Företag A vilket möjligtvis kan innebära att arbetet kräver ett större engagemang från de anställda. En annan anledning till skillnaden i engagemang hos de olika företagen kan vara att de intervjuade hos Företag A:s arbetsuppgifter enbart syftade till hantering av avfall, men att det hos Företag B innebar ett extra arbetsmoment.

6.1.2 Formell och informell kommunikation

I de olika kommunikationsriktningarna kan både formell och informell information flöda. Enligt anställda på Företag A tar de själva reda på åtgärder om det uppstår problem med hur sorteringen ska gå till. De anställda i första hand med sina kollegor om de vet hur avfallet ska hanteras eller kontaktar NSR för att få instruktioner. Där kan de direkt få svar på hur de vill att en viss produkt ska hanteras eller så kollar de upp det och återkopplar senare. Detta är ett tydligt exempel på informell kommunikation som uppstår eftersom det inte finns tillräcklig formell kommunikation. En av de anställda ansåg att mer formell information borde finnas, såsom pärmar med instruktioner, vilket hade resulterat i att arbetet utfördes på samma grunder. Larsson (2001) beskriver att den informella kommunikationen skapas mellan anställda vilket kan sammanföras med Ekmans (2003) resonemang om småprat. Det är genom småpratet och de informella samtalen som förtroende för chefer och företag byggs. Därför bör, enligt Ekman (2003), chefer vara med i dessa samtal för att bygga förtroende, vilket Harshman och Harshman (1993) stärker genom sina resonemang angående förtroende.

Genom intervjuerna framgick att den formella kommunikationen även kan övergå i informell eftersom avdelningscheferna inte alltid är närvarande. På båda företagen arbetar de i skift och en anställd på Företag A berättar att

/.../ jag träffade inte [avdelningschefen] men de mötte [avdelningschefen] på andra skiftet och så sprider det [informationen] sig va. Jag vet inte om [avdelningschefen], [avdelningschefen] kanske till och med har lämnat en lapp för ibland så sätter de upp lite lappar va.

Avdelningschefen kan leverera en formell kommunikation som sedan övergår i en informell genom att de anställda från ett skift vidarebefordrar informationen till det andra skiftet. Den informella kommunikationen lämnar öppet för feltolkningar (Yeomans, 2008) vilket i företagets fall kan resultera i att felaktig information överförs, något som i sin tur kan påverka verkställandet av avtalet negativt. Harshman och Harshman (1999) betonar också att källan till information är viktig för trovärdigheten i meddelandet. Informationen bör därför inte vara vidareförmedlad från anställda utan komma direkt från samma källa.

En, sedan ett halvår tillbaka, nyanställd på avdelningen hos Företag A, berättar att kollegorna av naturliga skäl har mer information än vad denne besitter. Denne tydliggör också att det är personen själv som får ta reda på information och att det alltid finns någon som kan frågas om hjälp alternativt att de kan ringa till Avdelningschef A. Detta kan kopplas till Harshman och Harshmans (1999) teori om vikten av trygghet i en relation mellan anställd och chef samt vikten av ett förtroende både uppåt och nedåt i relationen. Tryggheten och förtroendet främjar ett uppåtgående informationsflöde, vilket motarbetar trovärdighetsgapet i organisationen (Harshman & Harshman, 1999). Vidare berättar en anställd att under sin upplärningstid gavs mer information men att det sedan bara har varit att fråga om oklarheter uppstår

Det händer ju fortfarande att man kan få in en sak idag och tänka 'Ha, hur var det egentligen med denna?', men det är inte så ofta nu för tiden

Avdelningscheferna träffar, som tidigare nämnt, sina anställda nästan varje dag, utöver månadsmötena på Företag A och torsdagsmötena varannan vecka hos Företag B. Genom att de träffar sina anställda ofta kan enligt Ekman (2003) ett ledarskap genom småprat ske.

Genom mötena sker tvåvägskommunikation vilket, enligt Harshman och Harshman (1999) grundar sig på förtroende och trovärdighet i en relation mellan anställd och chef.

Avdelningschefen på Företag B berättar att de håller möte varannan vecka, vare sig denne har något att ta upp eller inte, för att det ska finnas en chans för de anställda att ta upp synpunkter. Vidare berättar denne att de även har närmre möten med varje avdelning och stoppar produktionen för att ge de anställda på just den avdelningen chans till synpunkter och förbättringsförslag. Avdelningschef A berättar att denne är med på avdelningen för att undvika att sitta still på sitt kontor och förklarar att "Har jag lovat lite för många ledigt får jag gå ner och ställa upp själv". Genom att cheferna är med på avdelningarna och träffar sina anställda ofta har de lättare att få vara med i småpratet och ges på detta sätt möjlighet att utöva ledarskap genom småprat (Ekman, 2003). I enighet med Larsson (2001) kan de också genom att vara med på golvet underlätta förmedlingen av "rätt information till rätt person på

rätt sätt och vid rätt tidpunkt” (Larsson, 2001:73). Detta även då ett överflöd av information kan skapa problem snarare än underlätta (Larsson, 2001).

Vad gäller mängden information som förmedlas från avdelningscheferna tycks den allmänna uppfattningen hos de anställda vara att den är tillräcklig och en anställd hos Företag B menar att ”Alltså där är inte mycket mer att säga om det [avfallssorteringen]”. Vad gäller ytterligare information från NSR:s sida berättar en anställd att denne upplever att det alltid är kul med information för att se vad som händer med avfallet eller information som de själva inte tänkt på. Denne berättar också att det mesta antagligen handlar om ens egen nyfikenhet snarare än att det skulle underlätta i arbetet på företaget. I enighet med Harshman och Harshmans (1999) presenterade nyckelroller för att skapa en god intern kommunikation, kan parallellen dras att en informationskanal som behandlar dessa fakta kan vara att föredra. Detta för att bland annat påverka attityderna positivt och ge de anställda en chans att förstå och kontrollera sitt arbete, något som Harshman och Harshman menar skapar ett större engagemang hos de anställda.

6.1.2.1 Informella ledare

Larsson (2001) nämner i sin beskrivning av informell och formell kommunikation att det kan finnas informella ledare i en organisation. En anställd hos Företag A kan ses som en sådan, genom egna beslutsfattanden och initiativtaganden (de Toni & Nonino, 2010).

Sen så är jag väl lite mer ehm, fokusmedveten än vad de andra är. Jag vill ju ha bra resultat, kunna lämna det ifrån oss. Jag vill ha så lite, så låga KPI:er som möjligt. Nyckeltal som möjligt, och kan man få ner kostnaderna, ännu bättre. De andra är väl inte riktigt sådär. De har inte haft det samma tänket /.../

Denne beskriver också sitt personliga mål som att göra avdelningen till den bästa på företaget, och säger också att ”Jag tycker om det, alltså jag tar den positionen”. Larsson (2001) menar att det kan främja företaget att ledningen skapar en god relation med den informella ledaren för att på så vis styra den interna kommunikationen i önskad riktning. Med tanke på Larssons (2001) resonemang är det därför viktigt att Företag A är medveten om den informella ledaren.

6.1.3 Verbal kommunikation

På båda företagen förs information främst vidare muntligt, såsom genom småprat, möten eller telefonsamtal, alltså verbal kommunikation (Larsson, 2001). Småpratet kan även kopplas till transmissionsmodellen eftersom det finns en sändare och en mottagare, då det mellan dessa kan förmedlas information om den dagliga verksamheten påvisas att detta också är en tvåvägskommunikation. Den muntliga kommunikationen är enligt Ekman (2003) en effektiv

informationsspridningsmetod, som även bidrar till att ett större förtroende till cheferna uppstår eftersom de är med i småpratet bland de anställda, vilket kommer analyseras djupare under 6.2. *Förtroende*. Hos både Företag A och B kan småpratet mellan chefer och anställda ses som ett viktigt spridningssätt av information eftersom det inte finns några andra likvärdiga informationsspridningskanaler.

På båda kundföretagen presenteras informationstexter på en anslagstavla, men enligt Ekman (2003) är texter inte ett effektivt sätt att nå ut med information. Detta är något som återspeglas i intervjuerna hos Företag B. På företaget berättar en anställd att ”Alltså skall jag vara riktigt ärlig nu så har jag ju faktiskt bara gått förbi och tittat på den lite sådär /.../” medan den andra inte verkar veta om anslagstavlan, men efter betänketid påpekar ”Men det sitter nog en faktiskt”. Detta kan ses som ett fall av ineffektiv informationsspridning där ansvaret för informationsintaget ligger på de anställda, snarare än att det blir en kommunikation mellan chef och anställd. Det kan också bero på att olika personer tar till sig information på olika sätt. Hos Företag A används anslagstavlan av både chefer och anställda och en av de anställda berättar att ”Det första du gör när du går ner [på avdelningen] är att titta på tavlan”. Dessutom fungerar anslagstavlan som informationsutbyte mellan olika arbetslag. Ekmans (2003) resonemang om texters ineffektivitet motbevisas därmed hos Företag A eftersom anslagstavlan används frekvent vilket resulterar i en effektiv informationsspridningskanal. Däremot bevisas det hos Företag B, där anslagstavlan knappt är någonting de anställda är medvetna om.

När det gäller utförandet av arbete finns inte texter eller instruktioner på de båda företagen. En medarbetare på Företag A berättar ”Ja, alltså, det skulle ju finnas pärmar som man, eller, riktlinjer man vill kunna följa. Tydliga instruktioner bara.” Tankar kring lättillgänglig information för större förståelse om hur sorteringen fungerar kan därmed tolkas hos de anställda. Intervjuade nämner att de blivit upplärda av personal på plats och som en anställd på Företag A beskriver ”Om det är någon som gör fel så gör alla andra fel”. Återigen kan Ekmans (2003) resonemang kring texters ineffektivitet vid förmedling av information motbevisas. Ekman (2003) påpekar dock att texters innehåll tolkas i småpratet varpå han menar att det är bättre att muntligt, genom till exempel småpratet, förmedla informationen som står i texten. Båda Avdelningscheferna förmedlar informationen genom att prata med de anställda antingen på plats eller på ordnade möten. Genom intervjuerna framgick att de anställda finner den muntliga informationen tillräcklig och känner att ytterligare inte är nödvändig.

6.1.3.1 Vikten av daglig kommunikation

En anställd på Företag A berättar att de anställda träffar avdelningschefen nästan dagligen ”Ibland en gång om dagen, och ibland 30 gånger om dagen. Alltså vi är ju inte långt ifrån varandra”. Avdelningschef A berättar att denne hälsar på de anställda nästan varje dag och ofta är närvarande vid fikapausen. Avdelningschefen på Företag B är även denne på avdelningen i princip varje dag och träffar därmed sina anställda nästan dagligen. Denne berättar att kommunikationen med olika personer sker på olika sätt, men påpekar även ”Det har ju människan inbyggt/.../” och framhåller att ”Vissa är man ju närmre /---/ Sedan tror jag att jag upplevs nog som ganska generell överlag.” Avdelningschef B påpekar även att ingen favorisering bland de anställda sker och att denne säger till alla om det behövs. De två intervjuade anställda på Företag B berättar att de främst går till sina arbetsledare, sedan till avdelningschefen. Båda påpekar dock att de inte finner något problem med att kontakta avdelningschefen med sina synpunkter, vilket tyder på en väl fungerande uppåtgående och tvärgående intern kommunikation utifrån begreppen Larsson (2001) resonerar kring.

Det är centralt att ledningen är medveten om vad som sker på avdelningen för att kunna handla utifrån den vetskapen, det räcker sällan med att bara vara synlig för de anställda (Clegg et al., 2007). Avdelningscheferna för både Företag A och B verkar vara medvetna om dess betydelse och har båda nästan daglig kontakt med de anställda och vistas på avdelningarna i princip var dag. Hos båda företagen inträffar tillfällena där avdelningscheferna arbetar tillsammans med de anställda på avdelningen. Detta underlättar, enligt Clegg et al. (2007), för beslutsfattandet i ett senare stadium. Genom den verbala kommunikationen kan även förtroende skapas (Harshman & Harshman, 1999), vilket följande avsnitt behandlar.

6.2 Förtroende

NSR berättar att de eftersträvar en trygghet med kunden för att ett förtroende i den externa relationen ska växa fram och bli värdeskapande. De arbetar utefter begreppet MENA som står för värdeorden Mod, Engagemang, Nära och Affärspartner. Det externa förtroendet är beroende av ett internt förtroende inom kundföretagen för att avtalen ska följas på korrekt sätt. Om de anställda saknar förtroende för ledningen finns det risk att utvecklingen av avtalet hämmas då de anställda inte förmedlar betydande information uppåt i organisationen. Det är lika viktigt med ett förtroende i motsatt riktning enligt Harshman och Harshman (1999). Om de anställda märker av ett bristande förtroende från ledningen kan det påverka deras

engagemang och inställning till arbetet (Harshman & Harshman, 1999) och därmed resultera i ett sämre verkställt avtal.

Harshman och Harshman (1999) menar vidare att om inte den uppåtgående och nedåtgående kommunikationen är tillfredsställande finns ett trovärdighetsgap som de kopplar till förtroende. Ett stort förtroende är vitalt för att undvika gapet där information inte når fram. Det är alltså viktigt att förtroendet chefer och anställda emellan är stort för att utbyte av information ska kunna ske utan problem. På kundföretagen är det de anställda som bokar hämtning av avfallet hos NSR, men det är avdelningscheferna som har den huvudsakliga kontakten med dem gällande avtalet. För ett fungerande informationsutbyte krävs alltså ett förtroende internt inom kundföretagen. Detta utbyte är centralt för att verkställandet av avtalet ska genomföras korrekt och för att det externa förtroendet och tryggheten i relationen till NSR ska bibehållas.

Hos båda företagen hålls kontinuerliga möten, där tvåvägskommunikation uppmuntras och avdelningscheferna medverkar i småpratet. Detta är något som kan påverka förtroendet för ledningen positivt, då de anställda har en nära kontakt med avdelningscheferna. De anställda på båda kundföretagen säger sig ha en god relation till sin chef, vilket tyder på ett existerande förtroende och därmed möjlighet till en god kommunikation. De anställda på Företag A berättar att de har avdelningschefens privata nummer.

Så är [avdelningschefen] på semester så kan vi ändå ringa, nå [avdelningschefen]. Om det är något problem /.../, om vi inte vet hur vi ska lösa det så kan vi rådgöra med [avdelningschefen] va. Kan vi göra när [avdelningschefen] är ute på golfbanan.

Detta visar på ett tväriktat förtroende mellan avdelningschefen och de anställda. Den interna kommunikationen främjas på grund av tillgängligheten, även när avdelningschefen inte är på plats. Återigen kan trovärdighetsgapet, som Harshman och Harshman (1999) beskriver, genom detta undvikas. Dessutom möjliggör tillgängligheten att verkställandet av avtalet aldrig stannar upp, då avdelningschefen kan nås vid uppkommande av problem.

6.3 Engagemang och motivation

Ett förtroende för ledningen kan skapa ett större engagemang och motivation hos de anställda (Harshman & Harshman, 1999). De anställda på företagen berättar att de är olika engagerade i sitt arbete. De som är mer miljömedvetna hemma för med sig den attityden till arbetet, medan andra gör det bara för att det är ett arbete. Hur företagen arbetar för att engagera och motivera de anställda analyseras i detta avsnitt.

6.3.1 Engagemang genom information

Från intervjun med NSR framgick att de tagit fasta på vikten av att de anställda hos kundföretagen är medvetna om hela avfallskedjan och vad slutprodukten blir. Genom att erbjuda sina kundföretag studiebesök på anläggningen kan personalen hos företagen skapa sig en större förståelse kring vad avfallet genererar och därmed resultatet av deras arbete. Enligt miljöchefen hos Företag A har samtliga anställda varit på de erbjudna besöken och de har fler inplanerade. Av de intervjuade på båda företagen var det dock bara en på Företag A som hade varit på ett sådant besök tidigare, personen som hade varit anställd på avdelningen längst (fyra år). De övriga intervjuade såg fram mot besöket och förväntade sig att deras förståelse skulle öka efter det. Den anställda som medverkat i ett studiebesök säger att det är positivt ”Så vi piggnar till i hjärnan”. Hos Företag B var det enbart avdelningschefen som gjort ett besök, medan de anställda gärna hade sett den möjligheten. Utbildning och förståelsen, för sin roll på företaget, är nycklar Harshman och Harshman (1999) påpekar vara centrala för en öppen och trovärdig kommunikation. De menar också att det skapar en förståelse för organisationen och genom denna förståelse ett ökat engagemang. Värt att åter nämna är att anledningen till varför de anställda inte varit på studiebesök kan bero på att de intervjuade var tämligen nya på företaget. Hur avfallssorteringen gynnar företaget ekonomiskt var någonting som samtliga intervjuade var medvetna om, genom muntlig information från ledningen. Avdelningschef B har utöver att bara meddela resultaten muntligt gått ett steg längre genom en, på företaget kallad, ”kaffe-/festkassa”. Mer om detta under avsnitten *Motivation* och *Motivationsstrategier* nedan.

6.3.2 Motivation

Idag handlar motivation om att se till att människor handlar med organisationens bästa för ögonen – även om det inte ligger i deras eget intresse (Clegg et al., 2007:267)

Engagemang är någonting som enligt Grönroos (2008) hör ihop med motivation, och förmågan att kunna motivera sina anställda är, enligt Clegg et al. (2007), en vital egenskap hos en ledare. Om detta görs genom uppmuntrande ord, som hos Företag A, eller genom en festkassa, som hos Företag B, spelar ingen roll. Det viktiga är att motivationsverktygen resulterar i ett engagemang hos de anställda, för att på så sätt öka företagets lönsamhet, rykte (Clegg et al., 2007) och verkställande av avtalet. Det är tydligt att de intervjuade företagen arbetar med både inre och yttre motivation som uppmuntrande ord och roliga aktiviteter. Vad som framgick från intervjuerna var däremot att vissa anställda arbetade enbart för lönens skull och saknade ett engagemang för arbetet. En av de anställda på Företag B menar att ”/.../

folk här är inte överhuvudtaget så engagerade i någonting /---/”. Inställningen verkar även förekomma hos Företag A där en anställd beskriver den allmänna inställningen angående avfallssorteringen som ”/.../ blandad, vissa gör det jättebra, vissa skiter i vilket”. Även Avdelningschef A var medveten om att några av de anställda enbart arbetade för att få lön och kände av det bristande engagemanget för avfallssorteringen. Gruman och Saks (2011) poängterar att en organisation bör arbeta med att höja de anställdas engagemang för att främja organisationens prestationer vilket även kan vara en drivande effekt. De påpekar även engagemang som en nyckel för framgång och konkurrenskraft, vilket kan vara av intresse för företagen att arbeta vidare med.

En anställd från Företag B menar att det är svårt att bli engagerad i att sortera, eftersom det i den intervjuades tjänst innebär att enbart sortera två olika material, att det antingen görs eller inte. Av intervjuerna framgick att trots enkelheten i sorteringsarbetet slarvas det en del ändå och även de som faktiskt sorterar ordentligt hade, med hjälp av rätt motivationsverktyg kunnat bli mer engagerade i arbetet, vilket kan sammankopplas med Cleggs et al. (2007) resonemang kring inre och yttre motivationsfaktorer. Vägen till ett större engagemang alltså gå genom tydligare inre och yttre motivationsverktyg, såsom exempelvis studiebesök på NSR:s anläggning eller belöning vid god sorteringsgrad. Med detta menas inte att de existerande motivationsverktygen, såsom uppmuntrande ord och roliga aktiviteter, ska försvinna, utan snarare att tydligare verktyg är önskvärda. Clegg et al. (2007) menar också att ledningen behöver vara medveten om vad som motiverar de anställda för att genom detta få en trivsammare arbetsmiljö och en effektivare sortering för att verkställandet av avtalet ska ske på ett tillfredsställande sätt.

Det framkom däremot också, från intervjuerna, en god inställning till avfallssorteringen. En av de anställda på Företag A säger ”Jag är väldigt för det här med att sortera /---/”. För att beskriva den allmänna inställningen hos personalen på avdelningen säger denne

Jag tror att de flesta känner åt rätt håll /.../ Det finns ju alltid någon som skiter i vilket va, men jag tror de flesta tycker nog att det, det är en bra sak.

Detta tyder på att företagets motivationsstrategi fått ett visst genomslag, där fler aspekter inom området tas upp i nästkommande avsnitt.

6.3.3 Motivationsstrategier

Enligt avdelningschefen på Företag B känner sig de flesta medarbetarna engagerade i sitt avfallsarbete bland annat eftersom de anställda är medvetna om att de minskar avfallet och

förbättrar sorteringen. Avdelningschef B berättar, som tidigare nämnt, att en del av de genererade intäkterna från avfallshanteringen går till en kassa som de gemensamt på avdelningen kan utnyttja till något trevligt ändamål. Denne är också tydlig mot de anställda att det inte hade varit möjligt om sorteringen inte hade varit så bra som den är idag, ”.../ det blir ju en liten sporre för dem att allting går ju inte in i företaget /---/”⁸. Enligt de anställda på företaget verkar ingen stor medvetenhet kring denna kassa finnas något som kan resultera i att sporren som Avdelningschef B talar om uteblir. En av de säger att

Ja, undrar om vi inte får det. Jag tror att de pengarna går via en pott som sen läggs, det tror jag. Och jag vet att faktiskt inte, men jag tror det, jag har för mig att någonting sådant har sagts.⁹

Hos Företag A används en liknande motivationsstrategi, men som saknar den ekonomiska biten. Detta genom en anordnad frågesport för samtliga anställda på företaget, där frågorna behandlar företagets miljöarbete. I samband med frågesporten placeras informationsskyltar om samma ämne ut på företaget. Företaget lockar med fina priser och intresset beskrivs av en anställd som stort och säger att ”Man måste ju bjuda någonting för att folk ska få upp intresset va”. Detta är ett exempel på en kombination av, enligt Clegg et al. (2007), inre och yttre motivation. De anställda kan, utöver kunskap kring avfallshanteringen, få ett pris, alltså en yttre motivationsfaktor. Samtidigt medverkar de anställda på grund av intresse och motiveras genom utmaningen, en inre motivationsfaktor.

Genom analysen av empirin kopplad till teori och modeller kommer i nedanstående avsnitt de dragna slutsatserna presenteras.

7. Slutsatser och slutdiskussion

I detta avslutande avsnitt summeras resultaten och diskuteras sedan utifrån de presenterade frågeställningarna; Hur kommuniceras avtal till företags anställda? På vilket sätt arbetar företag för att engagera anställda i utförandet av avfallssortering? Hur gynnas avfallsbolaget av den interna kommunikationen hos kundföretagen? Förslag kommer också ges på utveckling av undersökningsområdet.

⁸ Avdelningschef B

⁹ Anställd hos Företag B

7.1 Slutsatser

Det empiriska materialet, kopplat till teorin, har lagt grunden för våra slutsatser, vilka presenteras nedan.

Informell intern kommunikation dominerar hos företagen.

Vi kan se att det hos de granskade företagen inte råder en formaliserad intern kommunikation i stor utsträckning, vilket vi heller inte ser ett behov av då de anställda på respektive avdelning är få. Därför drar vi slutsatsen att det är en informell intern kommunikation som dominerar hos företagen. Trots att den lämnar utrymme för feltolkningar anser vi att den skapar en gemenskap mellan de anställda och avdelningscheferna som är fördelaktig i verkställandet av avtalet. För företagen är den informella kommunikationen viktig, såsom småpratet, men vi drar också slutsatsen att det är viktigt med en formell kommunikation, såsom instruktionspärmar. Detta för att de i kombination kompletterar varandra.

Engagemang skapas genom information.

Resultatet av företagets sorteringsarbete upplevs som motiverande av de anställda. Hur det gynnar företaget ekonomiskt bör också vara av intresse för de anställda då detta kan skapa motivation och engagemang och därmed stärka företaget. Genom att få se vad som händer med avfallet i nästa steg, alltså när det lämnat företagen, kan de anställda också bli mer engagerade i sitt sorteringsarbete. Detta kan i sin tur även stärka relationen med NSR då de anställda lär känna sitt avfallsbolag och får en bild av hela avfallskedjan. Genom att se hela kedjan får de anställda se vad deras arbete ger för resultat och att det faktiskt blir användbara produkter av det. Denna motivation hos de anställda, kan leda till ett värde i relationen mellan NSR och dess kunder då det faktiskt är de anställda som genomför sorteringen och därmed lägger grunden till NSR:s arbete. Vi har därmed kunnat dra slutsatsen att det är viktigt att alla anställda inom kundföretagen är medvetna om hela avfallskedjan och vad slutprodukten blir, samt hur det gynnar företaget ekonomiskt. Detta för att främja engagemanget i utförandet av avfallsarbetet, eftersom ett engagemang skapar en god inställning som i sin tur resulterar i ett bättre verkställande av avtalet.

Intern kommunikation stödjer NSR i skapandet av avfall som resurs.

I intervjun med NSR framkom ett tydligt engagemang för avfallshantering, vilket inte återspeglades hos de anställda på kundföretagen. Det framgick av intervjuerna på företagen att kollegornas engagemang kring avfallshanteringen uppfattades som relativt lågt. NSR kommer inte längre än till den interna kommunikationen hos sina kunder, eftersom det är den som är informationsspridaren, vilket innebär att det är vitalt för NSR att denna fungerar. För ett utvecklat samarbete mellan NSR och deras kundföretag kan det vara av intresse att NSR:s entusiasm avspeglas hos deras kunder med anställda, för att verkställa avtalet och främja NSR:s arbete med hållbar avfallshantering.

Intern tvåvägskommunikation är vital i verkställandet av avtalet.

Det är viktigt att det finns en effektiv tvåvägskommunikation för att undvika en negativ utveckling av transmissionsmodellen. Detta därför att både de anställda och avdelningscheferna besitter betydande information som genom att förmedlas i en tvåvägskommunikation kan underlätta i arbetet med verkställandet av avtalet.

Väl verkställt avtal resulterar i värdeskapande.

Företagen hade goda sorteringsgrader, vilket tyder på att medarbetarna gör ett bra arbete och att det inom företagen finns en god intern kommunikation. Vi drar slutsatsen att eftersom de följer avtalet med hög sorteringsgrad resulterar det därmed i två olika värdeskapande för båda parter. Dels ett värdeskapande som förbättrar relationen och kvaliteten i samarbetet och dels att det också bidrar till värdeskapande, då kundföretagen får avkastning på sitt sorterade avfall och NSR undgår merarbete i form av sortering vid ankomst av avfallet. Det blir alltså ett värdeskapande i relationen och ett ekonomiskt värdeskapande.

Förtroende skapas i en nära intern kommunikation.

Eftersom avdelningscheferna verkar stå nära sina anställda och ofta vistas på avdelningen med dem minskas behovet av kommunikationsmedel, utöver den informella, vilka skulle kunna isolera avdelningscheferna från de anställda. En dragens slutsats är att eftersom den interna kommunikationen är väl fungerande på båda företagen känner sig personalen trygg med avdelningscheferna och på så vis har ett starkt förtroende för dem. Genom detta förtroende gynnas den interna kommunikationen och dessutom finns det möjlighet att

arbeta effektivare med engagemang och motivation genom en förtroendefull relation mellan chef och anställd.

7.2 Slutdiskussion

Vårt syfte med uppsatsen har varit att undersöka hur företag arbetar med intern kommunikation för att engagera och motivera sina medarbetare i verkställandet av ett avtal.

Vad vi har sett i undersökningen är att det hos NSR finns ett stort engagemang för avfallshantering, men att detta inte når kundföretagens anställda genom den interna kommunikationen på företagen. Därför anser vi att kundföretagens ledningar bör arbeta med incitament för att öka kunskapen om avfallshandlingens hela process och därmed engagemanget hos de anställda.

En slutlig insikt är att när den interna kommunikationen fungerar på kundföretagen blir den ett verktyg för verkställandet av avtalet och därmed en hjälp för avfallsbolaget till vidareutveckling av det hållbara arbetet med avfallshantering. Det är därför viktigt att den interna kommunikationen fungerar hos kundföretagen för att NSR ska kunna ta del av information om det praktiska arbetet kring sorteringen. Detta för att kunna vidareutveckla sitt arbete med hållbar avfallshantering.

7.3 Vidareutveckling av undersökningsområdet

Under arbetsprocessens gång har fler perspektiv på förhållandet avfall och intern kommunikation setts. Vi ser att vidare studier kan göras inom undersökningsområdet, såsom hur den interna kommunikationen kan användas för att minska avfallet från ett företag. Ytterligare studier kan göras kring hur lämpliga motivationsverktyg, för att skapa ett större engagemang och motivation kring avfallshantering hos anställda, kan tas fram. Denna undersökning skulle kunna göras genom en större jämförelse mellan olika företag för att få en bredare bild över de olika företagens motivationsstrategier. Det kan även vara av intresse för att se hur andra arbetar med motivation och engagemang, för att implementera strategier och verktyg för vidareutveckling. Ytterligare en aspekt kan vara att ge ledningen mer riktlinjer för sitt arbete i att engagera och motivera sina anställda. Vidare undersökningar kan göras om hur ett externt företag, såsom NSR, använder sig av den interna kommunikationen hos sina kundföretag. Detta för att underlätta i de externa företagens informationsflöde ut mot kundföretagen.

Utifrån vår undersökning ser vi att processen med avfall inte börjar hos *ett* företag. Därför ser vi slutligen att en utveckling av vår undersökning kan göras i syfte att undersöka hur information flödar tvärgående mellan samtliga inblandade, alltså mellan bland annat producenter, leverantörer och intressenter. Vi tror att det är viktigt att skapa en förståelse hos samtliga involverade för hur avfall uppstår och hur hela processen ser ut. Detta för att förhindra uppkomsten av avfallet och minimera det.

8. Källförteckning

8.1 Elektroniska källor

Naturvårdsverkets hemsida

- www.naturvardsverket.se/sv/Start/Produkter-och-avfall/Avfall/Hantering-och-behandling-av-avfall/Biologisk-behandling/ (Läst 2011-04-07)
- www.naturvardsverket.se/sv/Start/Produkter-och-avfall/Avfall/Hantering-och-behandling-av-avfall/Deponering-av-avfall/ (Läst 2011-04-05).

NSR hemsida

- www.nsr.se/Default.aspx?ID=15, www.nsr.se/Default.aspx?ID=13, www.nsr.se/Default.aspx?ID=89 (Läst 2011-04-05)

8.2 Litterära källor

Alvesson, Mats & Deetz, Stanley. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl. 2. Liber: Malmö.

Clegg, Stewart, Kronberger, Martin & Pitsis, Tyrone. (2007). *Ledning & organisation*. Uppl. 1. Malmö: Liber.

Ekman, Gunnar. (2003) *Från prat till resultat- om vardagens ledarskap*. Malmö: Liber.

Erikson, Peter. (2008). *Planerad kommunikation: strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Uppl. 6. Malmö: Liber

Grönroos, Christian. (2008). *Service management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i service konkurrensen*. Uppl. 2:1. Malmö: Liber.

Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte. (2005). *Kommunikation & organisation*. Uppl. 1:3. Malmö: Liber

Larsson, Larsåke. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Uppl. 2. [rev.]. Lund: Studentlitteratur

Lindén, Anna-Lisa. (2004). *Miljömedvetna medborgare och grön politik*. Stockholm: Liber

Palm, Lars. (2006). *Kommunikationsplanering: en handbok på vetenskaplig grund*. Lund: Studentlitteratur

8.3 Vetenskapliga artiklar

Corvellec, Hervé & Hultman, Johan. (submitted). From “A farewell to landfill” to “A farewell to wastefulness” – Societal narratives, socio-materiality and organizations. Working paper series in Service Studies. Vol. 1, No. 1. Even under review at *Journal of Organizational Change Management*. Sverige

de Toni, Alberto, F. & Nonino, Fabio. (2010). The key roles in the informal organization: a network analysis perspective. *The Learning Organization*. Vol. 17, No. 1, 86-103. Italien.

Dolphin, R., Richard. (2005). Internal Communications: Today’s Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*. Vol. 11, No. 3, 171–190. Storbritannien.

Gruman, Jamie, A. & Saks Alan, M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*. No. 21, 123-136. Kanada.

Harshman, Ellen, F. & Harshman, Carl, L. (1999) Communicating with the employees: building on an ethical foundation. *Journal of Business Ethics*. Vol. 19, 3-19. Holland.

Kitchen, Philip, J. & Daly, Finbarr. (2002) Internal communication during change management. *Corporate Communication: An International Journal*. Vol. 7, No. 1, 46-53. Storbritannien.

Yeomans, Liz. (2008). ”...it’s a general meeting, it’s not for us...” Internal communication and organizational learning – an interpretive approach. *Corporate Communication: An International Journal*. Vol. 13, No. 3, 271-286. Storbritannien.

8.4 Webbdokument

Avfall Sverige. (2006). *Biogas: Basdata om biogas*.

Tillgänglig: www.avfallsverige.se/fileadmin/uploads/Rapporter/Biologisk/basdata_om_biogas.ashx.pdf

Avfall Sverige. (2010). *Svensk Avfallshantering 2010*.

Tillgänglig: www.avfallsverige.se/fileadmin/uploads/Rapporter/SAH2010_WEB.pdf

Avfall Sverige. (2010). Rapport U2010:12. *Deponigas som fordonsbränsle*.

Tillgänglig: <http://www.avfallsverige.se/fileadmin/uploads/Rapporter/Utveckling/U2010-12.pdf>

Naturvårdsverket. (2010). Rapport 6362. *Avfall i Sverige 2008*.

Tillgänglig: www.naturvardsverket.se/Documents/publikationer/978-91-620-6362-7.pdf

Naturvårdsverket. (2005). *Strategi för hållbar avfallshantering*.

Tillgänglig: <http://www.naturvardsverket.se/Documents/publikationer/620-1248-7.pdf>

8.5 Övriga dokument

Informationsfolder: NSR Xellent Livsmedel. *De olika stegen i NSR Xellent*. Helsingborg.

Informationsfolder: NSR Xellent Livsmedel. *NöjdKundGaranti*. Helsingborg.

Bilaga 1 – Intervjuguide till NSR

1. Vad har ni för kunder?
2. Hur ser era avtal ut? (Visa exempel?)
3. Hur fungerar de?
4. Hur kontrolleras det att de följs?
5. Hur gör ni om avfallet inte är sorterat enligt avtal? Om de inte följer avtal?
6. Hur stor frihet har kunderna i samarbetet? Hur mkt bestämmer kunden i verkställandet?
7. Hur jobbar ni för att skapa en värdeskapande relation med kunderna?
8. Siffror på hur sorterat det faktiskt är från kunderna?
9. Vem kontaktar vem initialt? Hur når de ut till sina kunder?
10. Vad är en värdefull kundrelation för er?
11. Vilken strategi har ni för er kommunikation mot kund?

Bilaga 2 – Intervjuguide till ledning hos kundföretag

Bakgrundsinfo

1. Position?
2. Hur många anställda?
3. Hög omsättning på personal?
4. Vilket avtal har ni?
5. Någon ansvarig för avfallshantering?

Kommunikation

6. Hur engagerar ni personal för att verkställa NSR:s avtal?
7. Hur kommuniceras avtalen med NSR till era anställda? Nyanställda? Information direkt?
8. Hur jobbar ni med intern kommunikation? Använder ni er av flera olika sätt?
9. Vilket kommunikationssätt använder ni mest?
10. Vilket kommunikationssätt finner ni mest effektivt?
11. Jobbar ni med en kommunikationsplan? (En i förväg uppgjord plan?)
12. Hur anpassas kommunikation till olika anställda?
13. Går ny information genom mellanchefer eller direkt från ledning till golvpersonal?
14. Får cheferna kommunikationsutbildning?
15. Hur ser er strategi ut för att få de anställda införstådda med hur och varför avfallssorteringen görs?
16. Hur får ni de anställda införstådda med hur avfallshanteringen skall gå till?
17. Hur sker utbildning i avfallshantering mot personal? Uppdatering av info?
18. Vad anser era anställda om sorteringen?

NSR

19. Hur länge har ni samarbetat med NSR?
20. Hur startade samarbetet?
21. Hur fungerar samarbetet/relationen med NSR enligt er?
22. Hur ser kommunikationen ut mellan er och NSR?
23. Positiva och negativa exempel vid samarbete?
24. Fungerar sorteringen enligt avtal?
25. Vad gör ni om NSR anser att ni inte sorterat ordentligt?
26. Sker ofta förändringar av avtalet? I så fall, varför?
27. Samarbetar ni bara med NSR vad gäller generellt avfall? Om inte, varför?
28. Har NSR utbildat ledning och personal?

Bilaga 3 – Intervjuguide till anställda hos kundföretag

1. Position?
2. Hur länge har du varit anställd?
3. Vad har du fått för internutbildning/information i avfallshantering och sortering?
4. Har du fått utbildning från avfallsbolaget? Hur var den i så fall? Vilken var bäst?
5. Hur upplever du att informationen nått fram?
6. Känner du att du behöver mer kunskap kring sorteringen?
7. Bryr du dig om sortering?
8. Sopsorterar du privat?
9. Hur ser din relation till ledningen ut?
10. Vad har du för direktiv från ledningen hur du skall hantera avfall?
11. Hur upplever du sorteringen av avfall?
12. Vet du vem som tar hand om avfallet?
13. Vilket kommunikationssätt har använts? Vilket har varit bäst?
14. Har alla fått samma info?
15. Hur upplever du att avfallshanteringen sköts?
16. Hur är den allmänna inställningen till avfallshanteringen?