# Intern kommunikation och medarbetarmotivation i förändringsprocesser

## En fallstudie av ICA Maxi Häggvik

Tim Sandberg & Paula Wegmann

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU
Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/Institutionen för ekonomi
Ekonomi – Hållbar utveckling
Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi, 1668 • ISSN 1401-4084
Uppsala 2025



# Intern kommunikation och medarbetarmotivation i förändringsprocesser. En fallstudie om ICA Maxi Häggvik.

Tim Sandberg & Paula Wegmann

| | |
|---|---|
| **Handledare:** | **Josefina Jonsson, Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för ekonomi.** |
| **Examinator:** | Erik Melin, Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för ekonomi |


| | |
|---|---|
| **Omfattning:** | 15 hp |
| **Nivå och fördjupning**: | Grundnivå, G2E |
| **Kurstitel:** | Självständigt arbete i Företagsekonomi |
| **Kurskod:** | EX0902 |
| **Program/utbildning:** | Ekonomi – hållbar utveckling |
| **Kursansvarig inst.:** | Institutionen för ekonomi |
| **Utgivningsort:** | Uppsala |
| **Utgivningsår:** | 2025 |
| **Upphovsrätt:** | Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd. |
| **Serietitel:** | Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi |
| **Delnummer i serien:** | 1668 |
| **ISSN:** | 1401-4084 |

| | |
|---|---|
| **Nyckelord:** | Intern kommunikation, medarbetarmotivation, förändringsprocesser |


**Sveriges lantbruksuniversitet**
Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

# Sammanfattning

Kommunikation är en process som sker i alla organisationer och som kan utformas både i tal och skrift. Den interna kommunikationen syftar till att förse medarbetare med den information och förståelse som behövs för att de ska kunna arbeta mot organisationens mål på ett effektivt sätt, och den kan även spela en central roll i att stärka medarbetarmotivationen.

Denna studie har för avsikt att studera hur den interna kommunikationen påverkar medarbetarmotivationen i en planerad förändringsprocess. I studien används bland annat Herzbergs tvåfaktorteori för att förstå individuella motivationsfaktorer, möjliggörande och begränsande byråkrati för att analysera hur en möjliggörande byråkrati kan påverka motivation, samt Kotters förändringsmodell för att belysa den interna kommunikationens roll i ett förändringsarbete. Dessa teorier kombineras för att skapa ett ramverk som kopplar samman motivation, intern kommunikation och förändringsprocesser. Vi har genomfört en fallstudie av ICA Maxi Häggvik där vi har intervjuat både en chef och medarbetare i syfte att förstå hur den interna kommunikationen har påverkat medarbetarmotivationen i deras matsvinnsprojekt *Zero food waste*.

Slutsatserna visar att intern kommunikation har en avgörande betydelse för medarbetarmotivationen och därmed för en lyckad förändringsprocess. Fyra centrala faktorer identifierades: delaktighet och ansvar, tydlig och visuell kommunikation, återkoppling och belöningar, samt gemenskapsbyggande kommunikation. Kommunikationen som sker direkt på arbetsplatsen visade sig vara särskilt effektiv. Studien visar att när kommunikationen anpassas efter medarbetarnas motivationsfaktorer ökar chanserna för ett framgångsrikt genomförande av en förändring.



*Nyckelord: Intern kommunikation, medarbetarmotivation, förändringsprocesser*

# Abstract

Communication is a process that occurs in all organizations and can be expressed both orally and in writing. Internal communication aims to provide employees with the information and understanding they need to work effectively towards the organization's goals, and it can also play a central role in strengthening employee motivation.

This study aims to investigate how internal communication affects employee motivation during a planned change process. The research draws on Herzberg's two-factor theory to understand individual motivational factors, enabling and coercive bureaucracy to analyze how enabling bureaucracy can impact motivation, and Kotter's change model to highlight the role of internal communication in a change process. These theories are integrated to create a framework that connects motivation, internal communication, and change processes. We conducted a case study of ICA Maxi Häggvik, where we interviewed both a manager and employees to understand how internal communication has affected employee motivation within their food waste project, *Zero Food Waste*.

The conclusions show that internal communication is crucial for employee motivation and thus for a successful change process. Four key factors were identified: participation and responsibility, clear and visual communication, feedback and rewards, and community-building communication. Communication that takes place directly in the workplace was found to be particularly effective. The study shows that when communication is tailored to employees' motivational factors, the chances of successfully implementing change increase.



*Keywords: internal communication, employee motivation, change processes*

# Innehållsförteckning

**Tabellförteckning:** ..... **8**
**Figurförteckning:** ..... **9**
**1 Inledning** ..... **10**
1.1 Bakgrund ..... 10
1.2 Problemformulering ..... 11
1.2.1 Empiriskt problem ..... 11
1.2.2 Teoretiskt problem ..... 11
1.3 Syfte och forskningsfrågor ..... 12
1.4 Avgränsningar ..... 12
**2 Teoretiskt ramverk** ..... **14**
2.1 Motivation ..... 14
2.2 Intern kommunikation ..... 16
2.3 Intern kommunikation i en förändringsprocess ..... 17
2.4 Teoretisk syntes ..... 19
**3 Metod** ..... **21**
3.1 Forskningsdesign ..... 21
3.2 Teoretiskt ramverk ..... 22
3.3 Urval ..... 22
3.4 Insamling ..... 24
3.5 Analys ..... 25
3.6 Trovärdighet och äkthet ..... 26
3.7 Metoddiskussion ..... 28
**4 Empiri** ..... **29**
4.1 Delaktighet och ansvar ..... 29
4.2 Tydlig och visuell kommunikation ..... 30
4.3 Återkoppling och belöningar ..... 32
4.4 Gemenskapsbyggande kommunikation ..... 33
**5 Diskussion** ..... **35**
5.1 Medarbetarmotivation i förändringsarbete ..... 35
5.2 Intern kommunikation som drivkraft för motivation ..... 36
5.3 Förändringsprocessens framgångsfaktorer ..... 38
**6 Slutsats** ..... **41**
6.1 Studiens begränsningar och framtida forskning ..... 41
**Referenser** ..... **43**
**Populärvetenskaplig sammanfattning** ..... **45**
**Bilaga 1** ..... **46**
**Bilaga 2** ..... **47**

# Tabellförteckning:

Tabell 1. Sammanställning av respondenter. ..... 23

Tabell 2. Sammanställning av intervjuer ..... 25

# Figurförteckning:

Figur 1. Modell över det teoretiska ramverket och hur teorierna samverkar. Egen bearbetning. ..... 20

Figur 2. Modell över interna kommunikationsfaktorer som bidrar till motivation och en framgångsrik förändringsprocess. Egen bearbetning. ..... 39

# 1 Inledning

Uppsatsens första kapitel inleds med en bakgrund till uppsatsens ämne - intern kommunikation och motivation i en förändringsprocess. Därefter presenteras studiens empiriska och teoretiska problem, syfte och forskningsfrågor.

## 1.1 Bakgrund

Kommunikation är en grundläggande process i alla organisationer och sker dagligen genom både tal och skrift. Kommunikationsinnehållet kan variera stort beroende på kontext och syfte. En av de mest grundläggande modellerna för kommunikation är *sändare → budskap → mottagare,* där en sändare formulerar och överför ett budskap till en mottagare genom en viss kanal, exempelvis genom möten, e-post eller digitala plattformar (Lindkvist et al., 2014, s. 169–170). Hur budskapet kodas, vilken kanal som används och hur det tolkas av mottagaren påverkar kommunikationens effektivitet och möjligheten att skapa förståelse för budskapet. Kommunikation kan vara både extern och intern, men denna studie fokuserar enbart på den interna kommunikationen.

Intern kommunikation beskrivs ofta som utbytet av information mellan chefer och medarbetare samt mellan medarbetare sinsemellan (Falkheimer & Heide, 2014, s. 28). Effektiv intern kommunikation är en viktig komponent för att säkerställa att alla medarbetare har den information och förståelse som krävs för att arbeta mot organisationens mål (Rajhans, 2009). Intern kommunikation spelar även en avgörande roll i medarbetarnas motivation (ibid).

Motivation kan definieras som ”den gemensamma beteckningen för all den energi och alla de drivkrafter eller motiv som finns i människan” (Lindkvist et al., 2014, s.172). En av de mest etablerade motivationsteorierna är Herzbergs tvåfaktorsteori som delar in motivation i hygienfaktorer och motivationsfaktorer (Lindkvist et al., 2014 s.176–179). Hygienfaktorer, så som lön och arbetsvillkor, krävs för att anställda inte ska uppleva otillfredsställelse, men kan inte utlösa motivation. Motivationsfaktorer å andra sidan, så som erkännande och ansvar, kan öka känslan av tillfredställelse och utlösa motivation (ibid).

Ett exempel på en organisation där intern kommunikation och motivation är centrala faktorer i arbetet mot att nå olika mål är ICA Maxi Häggvik, en del av ICA Sverige som verkar inom dagligvaruhandeln. Organisationen har över 200 anställda och är uppdelad i tydliga avdelningar och ansvarsområden. Från medarbetare till säljledare vidare mot drift och försäljningschefer, butikschefer, administration, vice VD och ICA-handlare.

Under projektet *Zero food waste* gick ICA Maxi Häggvik igenom en omfattande förändring för att minska sitt matsvinn. Resultatet av projektet överträffade förväntningarna där målet var att sänka organisationens svinn med 20 procent.

Förändringsarbetet resulterade i att målet överträffades och matsvinnet minskade med hela 28,4 procent vilket motsvarade 37 400 kg.

Genom att analysera ICA Maxi Häggviks interna kommunikationsstrategier i samband med projektet *Zero food waste*, ämnar därmed denna studie att undersöka om – och i så fall hur – företagets interna kommunikation påverkade medarbetarnas motivation att arbeta mot förändringens mål.

## 1.2 Problemformulering

I följande avsnitt presenteras problemformuleringar, där det ges en bakgrund till det empiriska och teoretiska problemet som identifierats.

### 1.2.1 Empiriskt problem

Många företag lyckas formulera ambitiösa mål men möter utmaningar i genomförandet, ofta relaterat till brister i den interna kommunikationen (Engert & Baumgartner, 2016). Organisationer ställs ständigt inför utmaningen att kommunicera förändringar på ett sätt som inte bara informerar, utan också motiverar medarbetare på alla nivåer. Det är speciellt intressant att studera i snabbföränderliga branscher med företag bestående av medarbetare på flera olika nivåer och där snabba beslut och effektivitet är avgörande, som inom dagligvaruhandeln. Detta eftersom samtliga medarbetare, från ledningsnivå till butiksgolvet, behöver nås, förstå och agera på informationen för att säkerställa att förändringen faktiskt genomförs och får genomslag i verksamheten. En framgångsrik implementering av företags mål kräver inte bara att strategier kommuniceras från ledningens håll, utan också att medarbetarna är motiverade i den förändringsprocess som förändringen innebär, där intern kommunikation spelar en avgörande roll (Rajhans, 2009; Mishra et al., 2014). För att en förändring ska implementeras framgångsrikt krävs en väl fungerande intern kommunikation som både tydliggör målen och motiverar medarbetarna på alla nivåer i organisationen (Ammenberg, 2023, s. 308). Men frågan kvarstår gällande hur den interna kommunikationen praktiskt och konkret kan utformas för att främja motivation, vilket studie därmed ämnar undersöka.

### 1.2.2 Teoretiskt problem

Trots att både intern kommunikation och motivation pekas ut som avgörande i förändringsarbete, behandlas de ofta som separata fenomen i teorin. Detta skapar ett glapp i förståelsen för vilka kommunikativa faktorer som utlöser motivation i praktiken.

Kotters åttastegsmodell för förändringsledning betonar vikten av att kommunicera en tydlig vision, att skapa förståelse för förändringen och att stärka medarbetarnas handlingskraft (Kotter, 2012). Även om dessa komponenter framhålls som centrala i en förändringsprocess, kvarstår frågan om vilka komponenter i kommunikationen som är avgörande för att skapa medarbetarmotivation. Kommunikationsteorier fokuserar på budskap, kanaler och struktur som ett sätt att sprida information och skapa förståelse, men inte på vad som faktiskt får människor att vilja agera på

budskapet och bidra till förändringsarbetet. Kommunikationsteorier riskerar därmed att framhäva faktorer i kommunikationen som kanske inte egentligen bidrar till en framgångsrik implementering, eller tvärt om att förbise avgörande faktorer. Detta eftersom forskning visar att även medarbetares motivation är centralt för att en förändring överhuvudtaget ska kunna genomföras och implementeras framgångsrikt (Dahlman & Heide, 2019).

I praktiken är det därmed inte alltid kommunikationen i sig som saknas i en förändringsprocess, utan motivationen som den är tänkt att skapa. Trots att budskapet kan vara tydligt från ledningens håll, kan implementeringen komma att se annorlunda ut eftersom medarbetarna är förändringsaktörer som skapar sin egen tolkning av informationen och agerar därefter (Jian, 2007). Därmed kvarstår frågan om vilka kommunikativa faktorer som i praktiken som spelar störst roll för att inte bara nå ut med information, utan också motivera medarbetare att implementera och agera utifrån förändringens mål.

Det uppstår här ett teoretiskt gap: även om forskning, som Kotters förändringsmodell, lyfter vikten av en välfungerande intern kommunikation, utvecklar den inte närmre vilka aspekter av kommunikationen som kan skapa motivation hos medarbetare och vilken betydelse motivationen kan ha i en förändringsprocess. Detta blir särskilt relevant i kopplingen till motivationsteorier som betonar att motivation beror på individens behov (Herzberg et al., 1993), vilket sällan tas i beaktning i förändrings- och kommunikationsteorin. Herzbergs tvåfaktorteori lyfter å sin sida inte hur dessa individuella motivationsfaktorer kan utlösas med hjälp av intern kommunikation på en arbetsplats.

Genom att integrera teori om motivation, intern kommunikation och förändring ämnar därför denna studie att öka förståelsen för hur den interna kommunikationen kan fungera i en förändringsprocess och vilken betydelse den har för motivation.

## 1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna uppsats är att undersöka den interna kommunikationens betydelse för medarbetarmotivation i samband med en planerad förändringsprocess. Genom en fallstudie av ICA Maxi Häggvik undersöks vilka interna kommunikationsfaktorer som bidrar till att skapa medarbetarmotivation för en framgångsrik implementering av projektet *Zero food waste.*

1. Hur kan den interna kommunikationen utformas för att motivera medarbetare i en förändringsprocess?
2. Hur motiveras medarbetare i en förändringsprocess?

## 1.4 Avgränsningar

För att avgränsa studiens omfattning och för att ha ett genomgående analytiskt fokus har vissa avgränsningar gjorts. Studiens fokus ligger på intern kommunikation som ett verktyg för att skapa medarbetarmotivation inom förändringsprocesser. Områden som kan kopplas till detta är exempelvis

organisationskultur, ledarskapsstil och extern kommunikation, med dessa aspekter kommer inte att beröras i denna studie och ingår inte i det teoretiska ramverket som ligger till grund för analysen.

Empirin är avgränsad till en fallstudie av ICA Maxi Häggvik där deras projekt *Zero food waste* ligger i fokus. Denna fallstudie möjliggör för en ingående analys av projektet där intern kommunikation och medarbetarmotivation spelat en stor roll för organisationens måluppfyllelse. Genom att avgränsa och endast undersöka en organisation ges möjligheten att förstå hur kommunikationen utformats och uppfattats av både ledning och medarbetare på djupet. Den tidsmässiga avgränsningen för fallstudien är den period projektet *Zero food waste* planerades, genomfördes och utvärderades.

Slutligen har studien avgränsat sitt teoretiska ramverk till etablerade teorier kring intern kommunikation, motivation och förändring, exempelvis Hertzberg och Kotter. Andra teoretiska perspektiv så som kulturteori och transformativt ledarskap exkluderas från studien. Detta på grund av att de behandlar ledarskapets och kulturens roll mot medarbetarmotivationen snarare än medarbetares upplevelse av kommunikation och motivation som denna studie fokuserar på.

# 2 Teoretiskt ramverk

I följande avsnitt presenteras teoretiska perspektiv på motivation, intern kommunikation och förändringsprocesser.

## 2.1 Motivation

Motivation hos medarbetare har alltid utgjort en väsentlig del i organisationers arbete (Hein, 2012, s. 12). Motivation bygger på en rad premisser och antaganden om människans natur. Det finns således inte en entydig definition av vad motivation är, utan det handlar snarare om olika motiv och grundantaganden som olika definitioner bygger på. Motivation i en organisation kan bland annat bero på arbetsförhållanden, känslan av att arbetet tjänar ett större samhälleligt syfte, mer instrumentella motivationsfaktorer så som lön eller förmåner, arbetsvillkor och den sociala miljön på arbetsplatsen samt en bra ledning (Hein, 2012, s. 16). För att bättre förstå hur olika faktorer påverkar medarbetares motivation har flera teorier utvecklats. En av de mest inflytelserika är Frederick Herzbergs tvåfaktorsteori.

Herzbergs tvåfaktorsteori belyser motivation utifrån två faktorer: hygienfaktorer och motivationsfaktorer (Herzberg et al., 1993). Hygienfaktorer är yttre förutsättningar som krävs för att medarbetare inte ska uppleva otillfredsställelse, men de kan inte skapa motivation. Det handlar om exempelvis arbetsförhållanden, lön och mellanmänskliga relationer. Motivationsfaktorer är istället det som utlöser och ökar motivationen. Det kan kopplas till individens inre behov som exempelvis självförverkligande, personlig utveckling och tillfredställelse, och inkludera exempelvis ansvar, prestation och erkännande på arbetsplatsen. Tvåfaktorsteorin är således operationell vilket innebär att den går att sätta i en mer praktisk kontext (Lindkvist et al., 2014). Teorin föreslår en rad praktiska åtgärder kring motiv och incitament till ledningen som kan ha betydande effekter på motivationen hos anställda.

Medarbetares motivation är nära knutet till prestation, erkännande, ansvar, arbetets innehåll och befordran. Dessa faktorer är således viktiga för att en företagsledning ska framkalla motivation hos sina medarbetare (Herzberg et al., 1993). Däremot kan uppdelningen av de två faktorerna ifrågasättas, då senare forskning pekar på att det snarare handlar om en glidande skala mellan hygienfaktorer och motivationsfaktorer (Lindkvist et al., 2014 s. 176–179). Även hygienfaktorer så som lön, har visat sig ha en motiverande effekt på anställda idag (Yusoff et al., 2013; Peramatzis & Galanakis, 2022). Men även om Herzbergs teori har ifrågasatts så pekar forskning på att teorin trots allt är ett värdefullt ramverk för att förstå och identifiera nyckelfaktorer som påverkar anställdas motivation (Alshmemri et al., 2017; Peramatzis & Galanakis, 2022; Yusoff et al., 2013). Yusoff et al. (2013) föreslår dock en mer integrerad syn som inte skiljer faktorerna åt, eftersom det kan förklara motivation bättre utifrån dagens arbetsliv.

Ett sådant synsätt har även utvecklats av Ryan och Deci (2000). De skiljer mellan inre och yttre motivationsfaktorer, men menar att både inre och yttre faktorer kan påverka motivationen. Inre motivation innebär att en individ utför en aktivitet för dess egen skull, för att aktiviteten känns meningsfull, rolig eller utmanande. Yttre motivation handlar i stället om att agera för att uppnå något utanför själva aktiviteten, exempelvis belöningar eller förväntningar. Den kan vara både kontrollerande och motvillig, men också självstyrd och autonom. Den första utlöses på grund av att människan vill undvika exempelvis bestraffning eller skuld. Om individen däremot upplever stöd för sin autonomi kan hen internalisera handlingen och uppleva ett personligt värde i att utföra den, vilket kan öka motivationen och förbättra prestationen (Ryan & Deci, 2000).

Motivation beskrivs ofta utifrån begrepp såsom *självförverkligande* och *medbestämmande*, men forskning ifrågasätter vad dessa begrepp egentligen betyder i konkreta situationer på en arbetsplats idag (Lindkvist et al., 2014). Förr var organisationsstrukturer utformade så att medarbetarna skulle anpassas till organisationen och passa in i systemet. Deras självständighet och möjlighet att ta egna initiativ var inte något som ansågs positivt. I dagens samhälle är människosynen mer positiv, där anställdas potential är väsentlig och där organisationen snarare försöker anpassa sig efter sina anställda (ibid). Det kan dock vara en utmaning att omsätta *självförverkligande* och *medbestämmande* i praktiken idag (Lindkvist et al., 2014). Människor är olika, har olika behov och därmed olika förväntningar, vilket kan skapa spänningar i en organisation. Det går därför inte att skapa en helt friktionsfri organisation - motstånd och konflikter är ofrånkomliga vid förändringsprocesser (ibid).

Inom en byråkratisk och hierarkisk organisation, som ICA, kan det finnas specifika faktorer som bidrar till att skapa motivation. Adler och Borys (1996) beskriver hur en organisations formalisering kan vara både *möjliggörande* och *begränsande*. De menar att en *begränsande* byråkrati är kontrollerande och oflexibel och präglas av strikta regler, top-down kommunikation och begränsad transparens från ledningen gällande varför arbetet ser ut som det gör. Medarbetare involveras inte i förändringsprocesser vilket kan sänka motivationen, hindra kreativitet och innovation, samt leda till missnöje. Detta kan i sin tur skapa motstånd mot förändringar eftersom medarbetarna ser byråkratin som en belastning snarare än ett stöd (Adler & Borys, 1996).

*Möjliggörande* byråkrati främjar istället motivation genom att ge medarbetare mer eget ansvar och kontroll. Ledningen ger vägledning och verktyg så att medarbetare ska kunna lösa problem på egen hand snarare än att bli tillsagda hur saker ska göras (Adler & Borys, 1996). Här finns en tydlig koppling till Herzbergs teori om motivationsfaktorer, såsom ansvar och erkännande, som ökar motivationen hos medarbetare (Herzberg et al., 1993). I den möjliggörande byråkratin involveras medarbetarnas idéer i förändringsarbetet vilket främjar kreativitet och innovation. Kommunikationen är således mer transparent och öppen mellan ledning och medarbetare vilket, enligt Adler och Borys (1996), leder till en ökad känsla av arbetstillfredsställelse som i sin tur kan skapa motivation i ett förändringsarbete.

Adler och Borys perspektiv om byråkratins roll för medarbetarmotivation, samt Herzbergs tvåfaktorsteori, kompletterar forskning som lyfter att både ledningen och medarbetare behöver integreras i förändringsprocessen (se t.ex. Jian, 2007). Vidare visar forskning att en stark intern kommunikation, med tvåvägskommunikation, transparens och där medarbetare involveras i förändringsarbetet kan öka motivationen och minska motstånd (Dhone & Sarwoko, 2022., Engert & Baumgartner, 2016., Mishra et al., 2014., Rajhans, 2009). Detta är faktorer som ligger i linje med både Herzberg, som menar att erkännande och ansvar ökar motivationen, samt Adler & Borys perspektiv på en möjliggörande byråkrati.

## 2.2 Intern kommunikation

Intern kommunikation är avgörande för att en organisation ska kunna existera och vara verksam (Falkheimer & Heide, 2014, s. 125). Det är också en nödvändighet för att en verksamhet ska utvecklas framgångsrikt, menar Dahlman & Heide (2019, s. 11). Den gör det möjligt för organisationer att uppnå sina verksamhetsmål och syftar till att kommunicera målen så att olika avdelningar, enheter och individer samordnar för att arbeta mot de uppsatta målen (Falkheimer & Heide, 2014, s. 125). I en organisation med många hierarkiska nivåer, som ICA, innebär det att informationen ska nå alla steg i hierarkin. Med detta kommer en risk att informationen inte når hela vägen ner till mottagare längst ner i organisationen (ibid).

När man talar om kommunikation som ska gå från ledning till medarbetare längst ner i organisationen, talar man om kommunikation som monolog (Sveningsson & Sörgärde, 2015, s 144–145). Det handlar oftast om information som sprids från toppen till botten av hierarkin, även kallat top-down. Sveningsson & Sörgärde (2015) menar att det är en klassisk syn på hur en förändring genomförs och som inte inkluderar medarbetarna - något som kan leda till motstånd. Medarbetare kan hålla med om behovet av en förändring men ändå inte känna en vilja eller ett intresse att bidra till förändringen eftersom deras synpunkter inte beaktas. En kontrast till detta är kommunikationen som dialog som innebär att medarbetarna involveras i kommunikationen och är med och formar förändringen (Ford & Ford, 1995; Sveningsson & Sörgärde, 2015). Dialog kommunikation skapar ett öppnare klimat där olika synpunkter och perspektiv får utrymme, vilket kan leda till en mer förankrad implementering som håller över tid. Till skillnad från detta kan monolog kommunikation ge sken av att förändringen har accepterats och implementerats, men riskerar att leda till skenkonsensus (Sveningsson & Sörgärde, 2015). När avvikande åsikter inte uttrycks, av rädsla för att framstå som negativ eller störa gruppens sociala dynamik, kan detta leda till oförutsedda eller oönskade konsekvenser i ett senare skede. Medarbetarna väntar då med att uttrycka sitt motstånd tills förändringen aktivt påverkar deras eget arbete (ibid).

Rajhan (2009) beskriver intern kommunikation som information som hjälper individer och grupper att uppnå mål genom att koordinera aktiviteter. Kommunikationen är väsentlig i beslutsfattande, socialisering, problemlösning och förändringsprocesser. Vidare menar Rajhan (2009) att den interna kommunikationen i en organisation är betydande för att ge information till

medarbetare om deras arbete, skapa förståelse för organisationen som helhet, omgivningen och om varandra i organisationen.

Dahlman och Heides (2019, s. 15) definition av strategisk intern kommunikation är: ” […] det medvetna och ständigt reflekterande arbetet med kommunikationen i organisationen som stödjer, driver, utvecklar och ändrar organisationens strategiska inriktning”. Vidare beskriver de att en välfungerande intern kommunikation möjliggör för medarbetare att bli medskapande i förändringsarbete och utveckling och att utnyttja sin fulla potential. Ett av kommunikationens viktigaste mål är att motivera medarbetare att arbeta för att uppnå organisationens mål (Dahlman & Heide, 2019, s. 11). Även Rajhan (2009) hävdar att den interna kommunikationen spelar en väsentlig roll i att framkalla medarbetarmotivation och prestation i en organisation, samt för att skapa en känsla av förtroende och tillit. Det är även viktigt för motivationen att framgångar firas och att skapa hopp och ambitioner genom den interna kommunikationen, menar Rajhan (2009). En välfungerande intern kommunikation är en förutsättning för att organisationer ska kunna uppnå sina mål, och en stor bidragande faktor till detta är att kommunikationen skapar hög motivation och trivsel hos medarbetarna vilket leder till ökad prestation (Dahlman & Heide, 2019, s. 197).

## 2.3 Intern kommunikation i en förändringsprocess

Kommunikation och medarbetares delaktighet utgör en central del i förändringsprocesser (Jones et al., 2004). Jian (2007) menar att både ledningen och medarbetare är förändringsagenter vilket innebär att båda bidrar till, och formar, förändringsprocessen även om ledningen formulerar strategin. Det innebär att en förändring inte bara "sker" på grund av ledningens beslut, utan formas aktivt genom kommunikationen och de tolkningarna som görs hos alla organisationsmedlemmar. Medarbetarna är således inte passiva mottagare av förändringen utan även aktiva deltagare, och skapar därmed sin egen mening av förändringsprocessen (Jian, 2007). Detta understryker vikten av att förstå interaktionen och kommunikationen mellan ledning och medarbetare för att kunna styra förändringsarbetet i önskad riktning och minimera motstånd, missförstånd och passivitet mot förändringsprocessen (ibid).

Kotter (2012) har utvecklat en förändringsmodell som i åtta steg vägleder organisationer i att genomföra en effektiv förändringsprocess. Förändringsmodellen lyfter tydligt fram kommunikationen i företaget som en väsentlig faktor för ett framgångsrikt förändringsarbete och därtill vikten av medarbetarnas förståelse för den. Kotter (2012) menar att många företag hoppar över de första 1–4 stegen i modellen som handlar om att involvera medarbetare, kommunicera förändringen och skapa förståelse för den. Istället går de direkt på steg 5, 6, och 7 vilket gör att de i sin tur misslyckas med steg 8, att implementera och att förankra förändringen.

Det första steget i modellen handlar om att skapa övertygelse och en gemensam förståelse för varför förändringen är nödvändig. Om organisationen inte lyckas med att kommunicera detta så finns risken att de hamnar i ett tillstånd av status quo

eftersom medarbetare inte förstår betydelsen av förändringen, varför något ska förändras och varför de ska arbeta mot förändringens mål (Kotter, 2012).

Detta andra steget förespråkar att sätta ihop en kraftfull ledande grupp. Gruppen ska bestå av medlemmar med rätt kompetens, stark trovärdighet och delad vision för att leda förändringsarbetet effektivt. Ingen individ kan själv leda en förändring menar Kotter (2012) utan det krävs en stark guidande grupp redan från start i förändringsprocessen.

Det tredje steget betonar vikten av att formulera en vision och strategi. Visionen bygger på den framtidsutsikt som organisationen strävar efter att uppnå med förändringen, och strategin syftar till att styra medarbetarna mot förändringsmålet. Oenighet, förvirring eller oförståelse för förändringens nödvändighet är vanligt förekommande i en förändringsprocess. Att formulera en tydlig vision och strategi är därför viktigt för att hantera dessa problem genom att skapa en gemensam bild och riktning i förändringen (Kotter, 2012). En tydlig vision kan skapa förståelse för varför medarbetare behöver ändra sina arbetssätt, eftersom det är tydligt hur dessa uppoffringar kommer gynna dem i framtiden.

Det fjärde steget belyser behovet av att kommunicera förändringsvisionen. En förändringsvision är som mest kraftfull när alla involverade i förändringen har en delad förståelse för målen och riktningen. Ett vanligt problem i detta steg är att ledningen ofta underkommunicerar visionen eller att kommunikationen är inkonsekvent vilket leder till att förändringen inte genomförs effektivt. Förändringsvisionen behöver kommuniceras kraftfullt och stå ut från all annan kommunikation som förmedlas dagligen i en organisation. Kotter (2012) föreslår att visionen ska förmedlas enkelt, gärna med metaforer och exempel, genom flera olika kanaler och forum, upprepas kontinuerligt för att få fäste, att ledningen ska föregå med gott exempel, förklara avvikelser från visionen om de uppstår, samt att tillämpa tvåvägskommunikation.

Det femte steget syftar till att stärka medarbetarnas handlingskompetens. Även om visionen är förmedlad på ett bra sätt så kan motstånd fortfarande uppstå hos medarbetarna på grund av att olika begränsningar som hindrar medarbetare från att genomföra förändringen. Medarbetarna behöver ges befogenhet att agera på visionen själva genom att undanröja hinder som skapar motstånd. Det kan exempelvis handla om att kringgå formella strukturer som begränsar deras handlingsförmåga, att utveckla medarbetarnas kompetenser så att de kan utföra de nya arbetsuppgifterna, se till att det finns system som stöttar visionen, samt att till att alla chefer och andra ledare är för förändringen och konfrontera de som är emot eftersom de annars kan skapa motstånd även hos medarbetarna (Kotter, 2012).

Det sjätte steget fokuserar på att lyfta kortsiktiga resultat. Kotter (2012) menar att mindre delmål är viktigt för att kunna lyfta kortsiktiga framgångar. Det är lätt att uppleva att förändringsarbetet inte leder någon vart eftersom förändringar ofta tar tid. Att planera för kortsiktiga vinster som tydligt indikerar att förändringsarbetet går åt rätt håll, kan upprätthålla stödet för förändringen. Det kan exempelvis innebära att företaget belönar och firar när kortsiktiga mål har uppnåtts.

Det sjunde steget handlar om att konsolidera resultat. Mot slutet av en förändring är det lätt att självbelåtenheten smyger sig på vilket kan leda till att förändringen inte längre ses som lika nödvändig. Även om mål är uppnådda och firas så betyder inte det att arbetet är klart. Det är därför viktigt menar Kotter (2012) att fortsätta sätta upp nya mål och utvärdera vad som kan förbättras.

Det åttonde och sista steget lyfter vikten av att förankra förändringen. Förändringar behöver förankras i organisationens kultur för att medarbetarna inte ska gå tillbaka till gamla arbetssätt när målet med förändringen väl är uppnått (Kotter, 2012). Det nya arbetssättet behöver bli den nya accepterade normen och de delade värderingarna i organisationen. Detta kan göras genom att visa sambanden mellan nya beteenden och förbättrade resultat, att belöna och lyfta fram förebilder, rekrytera och utveckla människor som delar de nya värderingarna samt skapa rutiner och strukturer som stödjer det nya sättet att arbeta. I detta steg kan medarbetare som arbetar i linje med de nya värderingarna och normerna behöva stöttning och belöning, medan andra kan behöva bytas ut som lever kvar i den gamla kulturen.

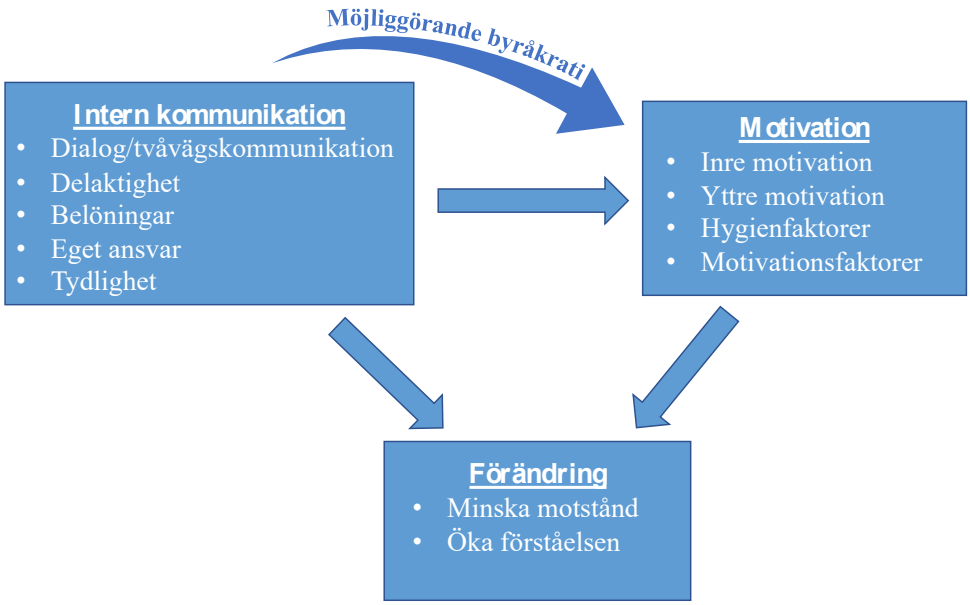
Modellen kan fungera som ett planeringsverktyg men det är viktigt att förstå att förändringsprocesser är mer komplexa än så (Dahlman & Heide, 2019, s. 35–41). En förändring är sällan så linjär som Kotter beskriver den. När ett beslut om en förändring har tagits i ledningen så brister ofta implementeringen av att anställda inte får det stöd och den information som krävs för att de ska acceptera och förstå förändringen. Därför är den interna kommunikationen avgörande för att skapa förståelse, motivation och förtroende för ledningens beslut. Ett sätt för ledningen att göra detta är att inkludera medarbetarna i beslutsfattande och dra nytta av deras kunskap, idéer och erfarenhet genom att utgå mer från en bottom-up-styrning än en top-down-styrning. Även Jian (2007) betonar vikten av dialog och delaktighet mellan ledning och medarbetare. Det skapar ett samspel som förhindrar motstånd och oavsiktliga konsekvenser vid implementeringen av en förändring. Det är också viktigt att ledningen lyssnar på medarbetarnas kritiska synpunkter och att de är öppna för att förändra och åtgärda problem med den ursprungliga planen, för att minska motstånd mot förändringen (Dahlman & Heide, 2019, s. 46–49).

## 2.4 Teoretisk syntes

I figur 1 illustreras hur de teoretiska perspektiven samverkar och belyser intern kommunikation som en central faktor i relation till både motivation och förändring. I figuren ges exempel på faktorer som litteraturen framhäver som särskilt viktiga för både intern kommunikation, motivation och förändring. Vidare visar den hur litteraturen ofta diskuterar intern kommunikation som ett verktyg för att antingen öka motivationen, eller som ett verktyg för att minska motstånd i en förändring. Forskningen behandlar således sällan intern kommunikation, motivation och förändring som ett integrerat system där de samverkar och påverkar varandra.

Trots att både motivations- och förändringsforskning lyfter intern kommunikation som betydande, görs det ofta med fokus på endast ett av perspektiven. Exempelvis

beskriver Adler och Borys flera av de interna kommunikationsfaktorerna som återfinns i figuren som kännetecken för en möjliggörande byråkrati, och kopplar dessa till medarbetarmotivation. På liknande sätt lyfter förändringsteorier, så som Kotters förändringsmodell, fram liknande interna kommunikationsaspekter som centrala, men fokuserar främst på att skapa förståelse och minska motstånd i en förändring utan att i någon större utsträckning behandla motivation. Samtidigt betonar andra forskare, såsom Dahlman och Heide (2019), motivationens betydelse i förändringsprocesser, men förklarar i sin tur inte närmare hur den interna kommunikationen kan utformas för att främja denna motivation.




*Figur 1. Modell över det teoretiska ramverket och hur teorierna samverkar. Egen bearbetning.*

Både Herzberg et al. (1993) och Ryan och Deci (2000) beskriver vad som motiverar individen, men utan att koppla det till intern kommunikation. Det kompletteras istället genom Adler och Borys perspektiv som visar hur kommunikationen inom en möjliggörande byråkrati kan skapa motivation. Kotters förändringsmodell visar i sin tur hur kommunikationen kan användas i förändringsprocesser, men behandlar inte motivation som en påverkande aspekt i en förändring. Förändringsmodellen fokuserar istället på vikten av förståelse och frånvaron av motstånd för att medarbetarna ska agera i linje med förändringsvisionen. Genom att kombinera dessa teoretiska perspektiv skapas ett ramverk som möjliggör en förståelse och analys för den interna kommunikationens betydelse för medarbetarmotivation och en framgångsrik implementering av en planerad förändring.

# 3 Metod

I följande avsnitt presenteras och motiveras tillvägagångssättet för studien. Metoden som använts är kvalitativ med en induktiv ansats och studien bygger på en fallstudie av ICA Maxi Häggvik. Avsnittet syftar till att tydliggöra hur studien har genomförts för att säkerställa en transparent och tillförlitlig forskningsprocess.

## 3.1 Forskningsdesign

I den här studien har en kvalitativ metod med induktiv ansats använts. Inom den kvalitativa forskningen ligger fokus oftare på ord under insamling och analys av material än på kvantifierade siffor (Bryman & Bell, 2017, s.372). Induktiv ansats präglas av en iterativ process, där syftet är att dra generaliserbara slutsatser utifrån empiriska observationer (Bryman & Bell, 2017, s.45). Detta innebär i praktiken att den induktiva ansatsen tar avstamp i observationer varpå resultatet leder till nya teorier, till skillnad från den deduktiva som är mer av teoriprövande karaktär (Bryman & Bell, 2017, s.45). Den kvalitativa metoden med den induktiva mer teorigenererande ansatsen passar väl till denna studie då den ämnar undersöka sociala fenomen, snarare än kvantifierade data. I detta fall studerades framgångsfaktorerna i hur intern kommunikation kan användas för att skapa medarbetarmotivation i ett planerat förändringsarbete.

Studiens ontologiska ståndpunkt är konstruktionistisk, vilket innebär att sociala fenomen och deras betydelser ses som resultat av socialt samspel snarare än som objektivt existerande verkligheter oberoende av sociala aktörer (Bryman & Bell, 2017, s. 52–53). I denna studie handlar det om att undersöka fenomenen motivation och kommunikation, vilka förstås som socialt konstruerade i interaktionen mellan människor och inom individen själv. Eftersom dessa fenomen formas genom individers upplevelser och tolkningar, anser vi att de inte kan förstås helt objektivt. Ur ett konstruktionistiskt perspektiv är verkligheten alltså något som formas och tolkas i samspel med andra och genom individens egna erfarenheter.

Designen för denna studie är en fallstudiedesign med fokus på organisationen ICA Maxi Häggvik. Fallstudiedesign är en vanlig metod inom företagsekonomisk forskning och lämpar sig särskilt väl för att undersöka specifika fenomen i sitt naturliga sammanhang (Bryman & Bell, 2017, s.86). Denna metod har möjliggjort insamling av djupgående och detaljerat material som har gett en bred och nyanserad bild av den interna kommunikationen. Detta eftersom vi har intervjuat olika personer på olika nivåer i organisationen som har kunnat återberätta sina erfarenheter om den interna kommunikationens påverkan på medarbetarmotivationen. Fallstudiedesignen är lämplig för denna studie eftersom den syftar till att skapa en fördjupad förståelse för ett specifikt förändringsarbete inom ett enskilt företag, och därigenom ge underlag för att kunna besvara forskningsfrågorna på ett välgrundat och detaljerat sätt.

## 3.2 Teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverket är en viktig del i den kvalitativa forskningsprocessen vilken dels handlar om att redogöra för vilka kunskaper som redan finns inom ämnesområdet, dels leda läsaren genom det stoff som finns, samt ge dem den nödvändiga förförståelse som behövs för att de ska förstå studiens syfte och resultat (Bryman & Bell, 2017, s.115). Genom att på ett vetenskapligt sätt läsa och välja ut befintlig litteratur och forskning inom ämnet, visas en förståelse för forskningsprocessen och det teoretiska ramverkets betydelse. Även trovärdigheten i uppsatsen ökar av ett genomarbetat teoretiskt ramverk. Det handlar inte enbart om att återge den tidigare forskningen, utan också att kunna förstå och tolka den på ett kritiskt sätt. Detta för att man ska kunna använda ramverket som ett underlag för våra egna åsikter och argument (Bryman & Bell, 2017, s.116).

Den vetenskapliga litteraturen som har använts i uppsatsen består både av böcker och vetenskapliga artiklar. Artiklarna har vi sökt fram på Google Scholar genom sökord som: *internal communication, employee motivation och change processes.* Utifrån de artiklar och böcker vi har läst, har vi plockat ut det som vi funnit extra intressant för studien och som vi har ansett bidragit mest till det teoretiska ramverk som vi har behövt för att kunna genomföra studien.

## 3.3 Urval

Vi gjorde ett målstyrt urval av ICA Maxi Häggvik eftersom att de är ett bra exempel på där den interna kommunikationen har varit avgörande för en lyckad förändringsprocess. Vi studerade hur de arbetade med intern kommunikation i deras genomförande av projektet *Zero food waste,* som syftade till att minska butikens totala matsvinn. Processen vi var intresserad av sträckte sig från ledningens satta mål till medarbetarnas arbete när de skulle implementera projektet.

Vi genomförde tre intervjuer - en intervju med en ledare i organisationen och två intervjuer med medarbetare. Valet av intervjupersoner grundar sig i att vi ville intervjua personer från olika nivåer – både butiksnivå och chefsnivå - för att nyansera studiens resultat och således kunna öka resultatets tillförlitlighet och överförbarhet. Genom att jämföra flera deltagares uppfattningar om den interna kommunikationen och dess koppling till motivation har vi kunnat identifiera gemensamma mönster, men också viktiga skillnader vilket bidrar till en mer tillförlitlig bild av verkligheten. I tabell 1 nedan redogörs en översikt av de valda respondenterna i studien.

*Tabell 1. Sammanställning av respondenter.*

| Respondent | Organisation | Roll i projektet | Datum |
|---|---|---|---|
| **Matilda Mollberg** | ICA Maxi Häggvik | Driftchef | 10/4 - 2025 |
| **Josephine Andreasson** | ICA Maxi Häggvik | Butiksmedarbetare | 10/4 - 2025 |
| **Amanda Tihagen** | ICA Maxi Häggvik | Butiksmedarbetare | 16/4 - 2025 |

Den första respondenten var Matilda Mollberg som är butikschef över försäljning på ICA Maxi Häggvik. Vi valde att intervjua henne för att hon var mycket involverad i projektet *Zero food waste*, där hon under projektets start var driftchef för bageri- och delikatessavdelningarna. Det är således intressant att få en inblick i hur den interna kommunikationen tog sin form i projektet och hur motivationen syntes hos medarbetarna ur ledningens perspektiv.

Den andra respondenten var Josephine Andreasson som är säljledare i delikatessen. Hon valdes på grund av att hon var medarbetare på mejeriavdelning och var en av de personer som arbetade mycket med projektet *Zero food waste*. Det är därför värdefullt att få hennes bild av den interna kommunikationen och vad som gjorde henne motiverad till att arbeta mot projektets mål.

Den tredje respondenten var Amanda Tihagen, som är butiksmedarbetare på ICA Maxi Häggvik. Vi valde att intervjua henne dels för att få ytterligare ett perspektiv på medarbetarmotivation vilket ger ett mer tillförlitligt resultat då motivation är individuellt, dels för att hon kom in som nyanställd mitt under förändringen och därmed kan ha upplevt förändringen på ett annorlunda sätt. Att få ta del av hennes syn på den interna kommunikationen och vad som gjorde henne motiverad till att arbeta mot målen ger därmed ytterligare ett perspektiv som är intressant att studera.

Den etiska aspekten vid företagsekonomisk undersökning är mycket viktig, denna del fokuserar på att förstå och medvetet hantera etiska principer som berör studien. Etiska principer säkerställer att undersökningspersonen inte utsätts för någon skada och konfidentialitet, att samtycke till medverkande finns och att forskningen inte inskränker respondentens privatliv (Bryman & Bell, 2017, s.146). Genom SLU:s informations och samtyckesblankett, se bilaga 2, säkerställer vi deltagarens samtycke till medverkande i studien och konfidentialitet. För att inte intervjun på något sätt ska skada eller inskränka deltagarens privatliv har intervjuerna genomförts på ICA Maxi Häggvik och med tillstånd av respondenternas chefer om vad intervjuerna kommer att beröra för teman.

## 3.4 Insamling

Insamling av kvalitativa material görs med fördel utav intervjuer. Inom den kvalitativa forskningen är denna metod sannolikt den mest populära, och det är troligen intervjuernas flexibilitet som gör att metoden blivit så populär inom den kvalitativa forskningen (Bryman & Bell, 2017, s.451). De två vanligaste formerna av intervjuer är ostrukturerade intervjuer och semistrukturerade intervjuer. Kvalitativa forskare kan ibland använda sig av kvalitativa intervjuer som kombinerar ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer för att dra nytta av fördelarna med båda tillvägagångssätten (ibid).

Intervjutekniken som denna studie använt sig av var semistrukturerad intervjuteknik. Den semistrukturerad intervjun bygger på vad som kan kallas för en intervjuguide (se bilaga 1 & 2) som är en lista över frågor och teman som forskaren vill behandla under intervjun. Våra intervjuguider är tematiskt uppbyggda kring två huvudteman: intern kommunikation och motivation. Guiderna inleds och avslutas med mer öppna frågor i syfte att främja ett naturligt samtalsflöde. Inom respektive tema är frågorna utformade för att huvudsakligen beröra det aktuella ämnet, men lämnar även utrymme för respondenten att spontant kan komma in på andra relaterade teman. Genom att utgå ifrån dessa teman i intervjuguiden underlättas den efterföljande analysen, då vår analysmetod bygger på att identifiera teman i respondenternas svar.

För respondenten möjliggör intervjutekniken också för stor frihet att på sitt sätt utforma svaren, vilket kan göra att svaren blir mer djupgående och användbara i forskningen (Bryman & Bell, 2017, s.454). Denna intervjuteknik är mest lämpad för studien då den möjliggör för djupare analys och jämförelser mellan uppfattningar av den interna kommunikationen hos ledningen och medarbetarna. Detta skiljer sig således från den ostrukturerade intervjumetoden som kan innebära att samtliga intervjuer ser väldigt olika ut och berör olika teman vilket kan försvåra analys och jämförelse. Detta eftersom metoden ofta bygger på författarens tankar och förväntningar som ramverk för intervjun och att intervjupersonen kan sväva iväg i sin diskussion på ett fritt sätt vilket kan likna ett vanligt samtal (Bryman & Bell, 2017, s.453).

För att få en tydligare bild av det insamlade materialet, har vi sammanställt en översikt av intervjuerna i tabell 2 nedan.

*Tabell 2. Sammanställning av intervjuer*

| **Respondenter** | **Matilda Mollberg** | **Josephine Andreasson** | **Amanda Tihagen** |
|---|---|---|---|
| **Roll** (nuvarande) | Butikschef | Säljledare | Butiksmedarbetare |
| **Roll** (i projektet) | Driftchef | Butiksmedarbetare | Butiksmedarbetare |
| **Datum** | 10/4 - 2025 | 10/4 - 2025 | 16/4 - 2025 |
| **Längd** (inspelad intervju) | 25 min | 12 min | 18 min |
| **Plats** | Fysiskt möte | Fysiskt möte | Fysiskt möte |
| **Intervjuguide** | 1 | 2 | 2 |

## 3.5 Analys

Intervjuerna har analyserats utifrån en tematisk analysmetod. Denna metod är ett av de vanligaste sätten att hantera en kvalitativ analys av insamlad empiri (Bryman & Bell, 2017, s.556). Analysmetoden innebär att forskaren identifierar *teman* i intervjuerna, vilket kan göras på olika sätt. En strategi för att hitta teman är att söka efter upprepningar, förekommande typologier eller kategorier, metaforer eller analogier eller likheter och skillnader (Bryman & Bell, 2017, s.557). Denna analysmetod, vilket är den vi har valt att använda oss av, är fördelaktig för denna studie då den är flexibel i sitt användningssätt och bra på att identifiera breda mönster. Detta kan vara avgörande för möjligheten att hitta de kommunikationsfaktorer som är betydande för en lyckad förändring och som ökar medarbetarmotivationen. Metoden skiljer sig från en kritisk diskursanalys som kan vara mer tidskrävande och teoretiskt tung i förståelsen av diskursteori och maktstrukturer i språk, vilket kan vara svårt att hantera inom ramen för en denna uppsats.

Det finns dock nackdelar även med den tematiska analysmetoden då metoden bygger på subjektivitet och tolkning. Den är beroende av forskarens egna tolkningar av transkriberingen, och vad som räknas som ”tema” är subjektivt och kan variera beroende på forskarens perspektiv. Det finns även risk för ytlig analys om forskaren endast summerar materialet istället för att identifiera djupare mönster och samband i analysen. Trots detta har vi valt denna metod för uppsatsen för att möjliggöra en djupgående reflektion över vår egen påverkan och försöka se på det insamlade materialet ur ett neutralt perspektiv. Detta har gjorts genom att Paula, som inte har någon tidigare erfarenhet och förutfattade mening av ICA Maxi Häggvik och intervjupersonerna, själv har analyserat materialet. Det kan minimera risken för bias som den tematiska analysmetoden kan medföra, vilket kan innebära starkare och mer tillförlitliga resultat.

För att genomföra den tematiska analysen har vi transkriberat intervjuerna, vilket innebär att den inspelade intervjun har skrivits ned (Bryman & Bell, 2017, s.466). Genom att läsa transkriberingarna och markerat återkommande uttryck, begrepp och mönster har vi kunnat få en bra bild av respondenternas tankar och erfarenheter av hur den interna kommunikationen har påverkat medarbetarmotivationen i organisationen.

I analysen av transkriberingen har vi identifierat fyra teman inom den interna kommunikationen som bidrog till ökad motivation. Dessa är: delaktighet och ansvar, tydlig och visuell kommunikation, återkoppling och belöningar, samt gemenskapsbyggande kommunikation. I tabell 3 nedan har vi redogjort för ett exempel på hur vi har analyserat citaten, identifierat koder och teman och hur vi därmed har gått från citat till den aggregerade rubriken.

*Tabell 3. Exempel på analys*

| Citat | Kod | Tema |
|---|---|---|
| Jag upplever det som att vi alla på avdelningen fick komma med våra synpunkter och olika tankegångar och sen sammanströmlade vi till konkreta grejer och så testade vi det. Vissa funkade jättebra - som jag fattar det fortfarande används idag 5 år senare - och vissa har fallit bort för att det inte var hållbart i längden | Tvåvägskommunikation. | Delaktighet och ansvar.<br><br>*Förklaring av tema:*<br>Här framgår det att medarbetarnas egna idéer och synpunkter tas till vara på och att ledningen låter dessa idéer testas för att både nå organisationens mål och att bibehålla medarbetarmotivationen. |

## 3.6 Trovärdighet och äkthet

*Trovärdighet* och *äkthet* är två begrepp som används inom kvalitativ forskning för att beskriva forskningens kvalitet. Kvalitetskriteriet trovärdighet består i sin tur av fyra kriterier: 1) *Tillförlitlighet*, 2) *Överförbarhet*, 3) *Pålitlighet* och 4) *Konfirmering*. (Bryman & Bell, 2017, s.380). För att kunna bedöma forskningens trovärdighet behöver vi därför beröra de fyra kriterierna som nämnts ovan.

För att säkerställa tillförlitliga resultat i en studie är det viktigt att forskningen genomförs i enlighet med gällande riktlinjer och att resultaten kommuniceras med de personer som ingår i den sociala verkligheten som undersökts. *Tillförlitlighet* handlar alltså om hur väl forskarens tolkningar överensstämmer med deltagarnas upplevelser av verkligheten. Deltagarna i studien ska därmed kunna bekräfta att forskaren har tolkat deras verklighet på ett korrekt sätt (Bryman & Bell, 2017, s.381). Vi har i denna studie använt respondentvalidering eller deltagarvalidering för att öka tillförlitligheten i resultaten. Vi har också intervjuat flera personer från

olika nivåer i organisationen, vilket har gjort att vi fått en bredare bild med olika perspektiv av det studerade fenomenet och en mer tillförlitlig bild av verkligheten.

*Överförbarhet* avser möjligheten att förstå det studerade fenomenet och applicera resultaten även i andra sammanhang än den specifika fallstudien (Bryman & Bell, 2017, s.382). Genom att ge en omfattande bakgrund, tydlig problemformulering och en noggrann metodbeskrivning har vi ökat studiens transparens och möjligheten att förstå resultaten och hur de kan tillämpas i andra kontexter och organisationer. Överförbarheten har även stärkts genom att inkludera flera intervjudeltagare på olika nivåer inom organisationen, både från ledning och butiksnivå, vilket möjliggör jämförelser mellan olika perspektiv på vilka faktorer i den interna kommunikationen som påverkar medarbetarmotivationen. Detta bidrar till att fördjupa förståelsen av resultaten och ökar deras relevans även utanför det specifika fallet.

*Pålitlighet* inom forskning innebär att det finns en detaljerad och tillgänglig beskrivning av alla steg i forskningsprocessen, från formuleringar av forskningsfrågor och urval av deltagare till intervjuanteckningar och analysmetod (Bryman & Bell, 2017, s.382). Vi har säkerställt pålitligheten genom en välstrukturerad metodbeskrivning där vi tydligt redovisar samtliga steg i processen, inklusive val av forskningsfrågor, intervjuguide, urval och etiska överväganden.

*Konfirmering* syftar på forskarens strävan att genomföra studien på ett objektivt och trovärdigt sätt, med insikten att fullständig objektivitet inom samhällsvetenskaplig forskning är svår att uppnå (Bryman & Bell, 2017, s.382–383). För att uppnå detta har vi arbetat aktivt med att säkerställa att våra personliga värderingar och teoretiska utgångspunkter inte påverkar genomförandet av studien eller tolkning av resultaten.

*Äkthet* inom kvalitativ forskning handlar om hur väl studien speglar och återger deltagarnas upplevelser, perspektiv och verklighet. För att uppnå äkthet måste studien ge en rättvis och balanserad bild av deltagarnas åsikter och erfarenheter. Utöver detta bör forskningen även bidra till ontologisk, pedagogisk, katalytisk och taktisk autenticitet (Bryman & Bell, 2017, s383). Det innebär att deltagarna ska få en djupare insikt i både sin egen och andras situationer och perspektiv. Dessutom bör forskningen inspirera deltagarna att reflektera över sin situation och ge dem bättre förutsättningar att vidta åtgärder för förändring.

Sammanfattningsvis har vi, för att uppnå både trovärdighet och äkthet, arbetat aktivt med att engagera deltagarna i tolkningen av resultatet, exempelvis genom att låta de reflektera över och kommentera våra analyser. Vi har använt oss av flera källor och perspektiv för att säkerställa en nyanserad och mångsidig bild av ämnet. Genom att beskriva forskningsprocessen på ett transparent sätt har vi möjliggjort för andra att förstå och granska våra resultat. Dessutom har vi reflekterat över vår egen roll och påverkan för att minimera eventuell bias. Slutligen har vi strävat efter att forskningen ska ha praktisk relevans, så att deltagarna kan använda den för att bättre förstå och förbättra sin egen situation.

## 3.7 Metoddiskussion

Vi är medvetna om att metoden vi har valt har sina begränsningar vilket vi redogjort för ovan. Även argument för varför analysmetoden är lämplig för uppsatsen har presenterats. Däremot finns ytterligare en faktor som kan försvåra analysen av den empiriska har gåtts igenom materialinsamlingen. Det är att författaren Tim har jobbat - och i nuläget jobbar - deltid på arbetsplatsen, vilket gör att han har en del förförståelse i organisationen som kan öka risken för bias. För att både minimera bias och öka reflexiviteten har därför Paula, som är mer oberoende, analyserat intervjuerna själv. Det kan öka objektiviteten i resultatet och minska risken för att Tims förförståelse styr analysen av intervjuerna åt ett visst håll. Däremot kan det också vara en styrka att Tim förstår den branschspecifika terminologin som kan användas av intervjupersonerna. Därför har Paula haft möjligheten att ta hjälp av Tim vid funderingar över språket eller vissa specifika fraser.

# 4 Empiri

I detta kapitel redogör vi för den insamlade empirin från de tre olika intervjuer som gjorts. Kapitlet är uppdelat utifrån fyra teman som framkom under intervjuerna som särskilt betydelsefulla. Dessa är delaktighet och ansvar, tydlig och visuell kommunikation, återkoppling och belöningar, samt gemenskapsbyggande kommunikation. Intervjudeltagarna beskrev sina roller och gav sin uppfattning om projektet med fokus på den interna kommunikationen och motivationsfaktorer.

## 4.1 Delaktighet och ansvar

Matilda berättar att projektet initierades som ett samarbete med företaget Rekolabb. De hade ett färdigt koncept som ICA Maxi Häggvik sedan implementerade, och det handlade om hur de skulle arbeta och kommunicera för att uppnå projektets mål. Konceptet gick ut på att involvera alla medarbetare och att skapa mindre grupper från samtliga avdelningar, där både avdelningsansvariga och butiksmedarbetare fick träffas och arbeta i workshops. Förändringen implementerades bland annat genom olika aktiviteter där butikspersonalen fick komma på och ta fram nya förbättrade rutiner på avdelningarna för att minska matsvinnet. Matilda lyfter det som en framgångsfaktor att medarbetarna, som faktiskt arbetar på avdelningen och vet hur arbetet fungerar, fick komma med idéer:

> ”Vi försökte hitta rutiner på avdelningarna utifrån hur vi jobbar idag och vad skulle vi kunna skruva på. Och det var det som var så bra med att vi, medarbetare som faktisk jobbar på avdelningen och vet hur vi gör och vad vi gör, kunde komma med idéer. Sen var det ju på ett väldigt kreativt sätt vi jobbade på. Det var ju snabba puckar, det var olika typer av övningar, det var väldigt högt till tak, sen vart det ganska snabba beslut.”

Även Josephine berättar om att butiksmedarbetarna som arbetade på avdelningarna fick vara med och ta fram nya sätt att arbeta på och konkreta lösningar som funkade för specifikt dem på deras avdelning. Hon upplevde att hon fick vara väldigt delaktig i att hitta nya lösningar på hur de kunde förändra sina rutiner på avdelningen utifrån hur de arbetade just där. Det var något som hon menar att det lades stort fokus vid – att spåna fram nya idéer för hur de kan minska matsvinnet. Hon berättar om hur det gick till:

> ”Jag upplever det som att vi alla på avdelningen fick komma med våra synpunkter och olika tankegångar och sen sammanströmlade vi till konkreta grejer och så testade vi det. Vissa funkade jättebra - som jag fattar det fortfarande används idag 5 år senare - och vissa har fallit bort för att det inte var hållbart i längden.”

Hon beskriver även att hennes delaktighet och möjlighet att påverka och bidra till arbetet ökade hennes och andras motivation:

> ”Det är såklart mycket roligare att jobba med någonting man faktiskt får vara delaktig i och se att ens åsikter tas hänsyn till. Det är supermotiverande och det tror jag, och hoppas, att alla som är delaktiga känner. Och det tror jag också för att vi som sagt

> fortsätter med detta även fast projektet i sig kanske är lite nedlagt, och jag skulle säga att det lever kvar och folk brinner fortfarande för det lika mycket.”

Delaktigheten och det egna ansvaret, att de fick vara med och själva ansvara över arbetet, upplevde Josephine som mest motiverande. Eget ansvar är även något som Amanda betonar som en viktig motivationsfaktor. ”Får man ansvar själv så blir man också motiverad till att göra skillnad.”, berättar hon. Josephine berättar om att ledningen efterfrågade hennes och andra medarbetares tankar och idéer och var lyhörda kring vad medarbetarna tyckte var görbart i praktiken. De kunde exempelvis få en eftermiddag att testa sina egna idéer som de ansåg behövdes för att minska matsvinnet, som de sedan fick mycket positiv feedback på från ledningen. Hon upplevde att cheferna gav personalen detta ansvar eftersom de som arbetar i butikerna varje dag är de som faktiskt vet vad som kan göras. Det innebar att även personal som inte arbetade heltid eller hade ett större ansvar i företaget fick vara betydligt delaktiga i arbetet, vilket Josephine tror var en viktig framgångsfaktor för att projektet skulle bli så lyckat som det blev.

Josephine berättar även om ett exempel som beskriver ledningens lyhördhet för medarbetarnas synpunkter. De hade ett nytt tidskrävande moment som handlade om att halvera priser på varor som närmar sig bäst före datum. Arbete i matbutik, som enligt Josephine kännetecknas av tidspress och relativt små marginaler i tid och bemanningen, skapade frågor från medarbetarnas håll kring hur de skulle kunna effektivisera rutinen. Ledningen var lyhörd för problemet och bestämde istället att det var något positivt att det tog tid. De skapade därför mer tid för momentet, eftersom de ansåg att det var viktigare att det blev rätt än att det skulle gå snabbt.

Matilda framhåller att det var mycket brainstorming genom projektet. De genomförde bland annat en aktivitet där de spontant fick springa ner till avdelningarna och snabbt intervjua sina kollegor för att sen komma upp med svaren till ledningen. Där röstades sedan de fem bästa idéerna fram som skulle implementeras. Hon berättar att det kom fram otroligt värdefulla svar och förslag som företaget troligen inte hade implementerat om inte medarbetarna hade inkluderats i beslutsfattandet. Den interna kommunikationen hade således en betydande roll i projektet.

## 4.2 Tydlig och visuell kommunikation

Matilda, som arbetade som driftchef för bageri- och delikatessavdelningen och var med i ledningsgruppen på ICA Maxi Häggvik under projektet *Zero food waste,* beskriver syftet med projektet och varför det initierades:

> ”Vi ville minska matsvinnet, göra en god gärning för miljön och tycker att det är tråkigt att slänga pengar och tråkigt att slänga mat.”

Matilda berättar att det var tydligt från start varför de skulle arbeta med matsvinn. Det var viktigt både utifrån ett miljöperspektiv men också ett lönsamhetsperspektiv, och det var tydligt hur företaget skulle kunna påverka dessa faktorer genom denna

förändring. Alla i företaget var således införstådda med förändringens nödvändighet från start.

Josephine, som var butiksmedarbetare under projektet, blev introducerad till projektet av den dåvarande säljledaren och av driftcheferna som informerade på varje avdelning, samt att det togs upp under uppstartsmöten varje morgon och under sammankomster på kvällarna. Ledningen kommunicerade således projektet på flera olika plan och flera gånger under en och samma dag. Det var tydligt varför förändringen var viktig – att det handlade om att spara mat, pengar och på miljön, menar hon. Detta berättar även butiksmedarbetaren Amanda om:

> ”Jag minns att jag blev introducerad genom att det pratades om väldigt mycket runt omkring när man jobbade. Till exempel så har vi ett uppstartsmöte varje morgon på alla avdelningar där man går igenom saker och tar upp ifall någon har något att säga. De tog upp våra mål och vad vi skulle tänka på rent konkret osv.”

Samtliga intervjudeltagarade berättar att butiken även hade en stor tavla i personalrummet där arbetet visualiserades, inte enbart i siffror utan framförallt i bilder som synliggjorde hur mycket svinnet hade minskat och hur långt det var kvar till målet. Tavlan var färgglad och rolig att titta på vilket gjorde att den drog till sig uppmärksamhet. Målet illustrerades exempelvis i flaskor som fylldes i takt med att matsvinnet minskade. Ledningen gjorde projektet visuellt tydligt så att det inte gick att missförstå vilka effekter deras arbete hade, vilket både Amanda och Josephine anser var motiverande.

Matilda lyfter även att företaget kommunicerade via Ipool, en intern digital kommunikationsplattform, där information om vad som händer och vad som görs och hur det går presenteras. Både Amanda och Josephine nämner likaså att ledningen troligen även kommunicerade via *IPool*, men ingen av dem minns säkert. De menar att den information som nådde fram och som de minns tydligast var den som lyftes direkt på arbetsplatsen under arbetstid.

Varje avdelning fick själva ansvara för hur de skulle arbeta på bästa sätt för att minska sitt matsvinn, berättade Matilda. På Matildas avdelning satte de upp mindre delmål som följdes upp vecka för vecka, vilket hon tror gjorde att motivationen hölls uppe genom hela projektet. Hon framhäver även att uppföljningen av delmålen var en viktig del av kommunikationen. Det var tydligt hur varje mindre delmål som avdelningarna satte upp var en del av det större målet som gällde hela organisationen, vilket bidrog till att tydliggöra det övergripande målet och hur de skulle arbeta för att nå hela vägen dit. Hon tror även att delmålen skapade motivation för att det indirekt blev som en intern tävling mellan avdelningarna, eftersom de hade olika avdelningsmål per vecka.

Ytterligare en motivationsfaktor som Matilda framhäver är att varje persons ”varför” förmodligen är väsentligt för att skapa motivation för en förändring. Hon menar att det var viktigt att prata om varför förändringen skulle genomföras och varför det var viktigt, samt att tydliggöra att det finns vinning på flera olika plan.

Det finns dels en ekonomisk vinning, men också ett större syfte som handlar om miljön och hållbarhet som hon tror kan motivera medarbetare:

> ”Det är lätt att engagera om man börjar prata om varför och när man visualiserar. Hur många ton mat? Hur många kor är det? Hur många containrar mat är det? Hur många människor hade kunnat få mat? Då går det lite in i hjärtat.”

Detta nämnde även medarbetarna – de hade ett personligt intresse av miljöfrågan och tyckte därför att det kändes viktigt att bidra till miljön och projektet genom att minska matsvinnet. De beskriver båda två att motivationen bestod av kombination av hur man är som person men också hur tydligt förändringen och resultatet kommunicerades och visualiserades. Josephine uttryckte sin personliga motivation:

> ”Jag avskyr när någon slänger mat, det är det värsta jag vet. Att kunna ta vara på och arbeta på ett effektivare sätt för att inte behöva slänga mat borde egentligen vara baseline, alla ska göra det.”

Amanda beskriver sin inre motivation som att matsvinn är ett viktigt samhällsproblem, något som är allmänt känt och som hon därför har ett eget personligt intresse att bidra till och en vilja att göra nytta.

De hävdar således att motivationen hos medarbetarna troligen kunde skilja sig åt beroende på hur personligt investerad man var i problematiken kring matsvinn. Men de betonar även att det fanns flertalet väsentliga faktorer i den interna kommunikationen som bidrog till deras och troligen samtliga medarbetares motivation.

## 4.3 Återkoppling och belöningar

Även återkoppling av projektet i form av feedback och uppföljningar var viktigt. Delmålen följdes upp kontinuerligt på avdelningarna (som Matilda nämnde) och det övergripande målet följdes upp på både uppstartsmöten och överlämningsmöten och via ”tavlan”, berättar medarbetarna.

Josephine betonar att ledningens engagemang och återkoppling som en drivande motivationsfaktor:

> ”Motivationen har alltid funnits där men det är klart att den brister om man inte får feedback eller tydliga riktlinjer från sin ledning […]. Jag skulle säga att det är avgörande att man har en ledning som är hundra procent med på tåget och vill driva det här framåt. För annars, varför ska gemene man göra det då om inte någon annan bryr sig? Det tror jag är superviktigt och har varit väldigt avgörande för Zero food waste.”

Även Matilda nämner att tilliten till att ledningen och att även de prioriterade arbetet bidrog till projektets framgång. Att ledningen var med från start, var stöttande och visade sitt engagemang. Hon tror att ledningens kontinuerliga återkoppling bidrog till medarbetarnas motivation att arbeta mot målen, eftersom det var tydligt vad medarbetarna kommer följas upp på. Hon beskriver det som att ”om en ledning

pratar mycket om att jobba snabbt och effektivt då är det de medarbetarna kommer springa på, för att det är det som mäts.”.

En annan viktig del i återkopplingen, som Matilda tror bidrog till att hålla motivationen uppe genom hela projektet, var att ledningen utlovade redan från start att det skulle bli ett firande när målet väl uppnåtts. Hon anser att firandet inte bara är viktigt för firandets skull, utan också för att knyta ihop säcken och belysa att man faktiskt har uppnått ett mål tillsammans. Det är lätt, menar hon, att man som organisation fokuserar på fel och utmaningar och saker som måste göras bättre, men ibland behöver man också fira för att klappa sig själva på axeln och se att man gjort något bra. Hon tror också att firandet kan motivera medarbetare att vilja arbeta även mot nästa års mål.

Gemensamt för de båda butiksmedarbetarna var att de blev motiverade att arbeta med projektet eftersom de belönades för de mål som uppnåddes. Josephine berättar dels att avdelningarna som hade slängt minst lyftes av ledningen vilket kunde bidra till motivation, men även att ledningen hade kommunicerat redan från start att de tillsammans skulle fira när projektets årsmål uppnåtts. De visste att de skulle få en belöning och det hade framgått tydligt, även om de inte visste vad eller hur de skulle fira. När de väl nådde årsmålet åkte de till Gröna Lund och firade tillsammans, något som i sin tur enligt Amanda också bidrog till att man kom varandra närmre och blev ännu mer motiverad att fortsätta arbeta mot företagets mål framöver.

## 4.4 Gemenskapsbyggande kommunikation

Amanda belyser det öppna klimatet, att det var högt i tak, och den stöttande och uppmuntrande stämningen som motiverande. Hon betonar att det skapade en stark laganda och att det ”blev som en liten familj” där alla ville hjälpas åt att göra sitt bästa för att det skulle bli så bra som möjligt. Även Matilda framhåller att det finns ett värde i *vi* – att *vi* gör någonting tillsammans. Alla arbetade tillsammans för att nå ett gemensamt mål. Ledningen sa inte bara åt dem vad de skulle göra utan kommunicerade att projektet var något roligt och något de gör tillsammans, berättar Amanda. Även om hon själv inte var särskilt delaktig i framtagandet av nya rutiner så upplevde hon tillhörighet i projektet och organisationen vilket var motiverande. Hon beskriver sin upplevelse av gemenskapen:

> ”Jag upplevde att det pratades om på ett väldigt peppigt och motiverande sätt och inte ett nedklankande sätt, utan mer “nu gör vi det här tillsammans”, och firade små steg längs vägen genom att göra roliga saker tillsammans.”

Hon upplever att ledningen indirekt påverkade hur hon upplevde projektet för att det var högt i tak och bra stämning och att alla kunde säga vad de tycker. Atmosfären och stämningen på arbetsplatsen bidrog till att hon kände sig positiv inför projektet. Josephine berättar i sin tur att ledningen fick henne att känna sig sedd genom att hon fick möjligheten att bidra och att de var lyhörda för vad medarbetarna tyckte och tänkte. Delaktigheten, som vi tidigare nämnt, var således

även en viktig faktor i att bilda en stark gemenskap i form av att alla idéer inkluderades och mottogs väl av ledningen.

De arbetade även i workshops där personer från ledning en och medarbetare från olika avdelningar möttes och bytte erfarenheter, berättar Matilda. Även om hon inte uttryckligen nämner workshopsen som ett sätt att bygga gemenskap, kan de förstås som en del i en gemenskapsbyggande kommunikation. Genom att skapa forum där personer som annars inte arbetar nära varandra fick samarbeta, kan ha bidragit till att skapa förståelse för varandras arbete och stärka relationer inom organisationen.

Förändringsprocessens öppna och kreativa arbetsklimat, som Matilda särskilt lyfter fram, kan också ses som en viktig förutsättning för gemenskapsbyggande kommunikation:

> ”Jag tror att det här med att det var lite action och lite kul och att man fick tänka väldigt stort och fritt, det blev en viktig del i processen. Att man fick det öppna klimatet för att alla galna idéer ska kunna få komma fram.”

Hon nämner också att tillit var en central komponent. Det handlade både om tillit till projektet och att projektet var prioriterat, men också tillit till den stöttande och närvarande ledningen. Detta kan också tolkas som en känsla av trygghet att våga uttrycka sina tankar i gruppen. Den interna kommunikationen tycks ha skapat en öppen och inkluderande miljö där medarbetarna kände att allas idéer var välkomna och värdefulla, vilket i sin tur bidrog till en stark gemenskap.

# 5 Diskussion

Syftet med denna uppsats var att undersöka den interna kommunikationens betydelse för medarbetarmotivation i samband med en planerad förändringsprocess. Genom en fallstudie av ICA Maxi Häggvik och projektet *Zero food waste* har vi kunnat identifiera fyra centrala teman i den interna kommunikationen som bidrog till att skapa motivation hos medarbetarna, och som var avgörande för att uppnå förändringens mål. I detta kapitel diskuteras och besvaras forskningsfrågorna och syftet.

## 5.1 Medarbetarmotivation i förändringsarbete

Studiens resultat visar att motivationen är betydande i förändringsprocesser och påverkas av flera faktorer. Även om Herzbergs tvåfaktorteori utgör en användbar teoretisk utgångspunkt för att förstå motivation, verkar uppdelningen mellan hygien- och motivationsfaktorer mindre tydlig och användbar i praktiken. Det överensstämmer med den mer integrerade syn som föreslås av Yusoff et al. (2013) och Lindkvist et al. (2014), där även hygienfaktorer betraktas som motiverande. Hygienfaktorer, såsom mellanmänskliga relationer och arbetsklimat, upplevdes av medarbetarna som direkt motiverande. De beskrev samarbete, gemenskap och ett stöttande och uppmuntrande arbetsklimat som centrala för deras motivation under projektet. Samtidigt framstår Herzbergs motivationsfaktorer som fortsatt relevanta. Medarbetarna beskrev det egna ansvaret och erkännandet, i form av delaktighet i beslutsprocessen och uppmärksammade prestationer, som direkt motiverande.

En annan aspekt som framkom var betydelsen av inre motivation. Både Josephine och Amanda betonade att deras eget personliga intresse för miljöfrågor och matsvinn påverkade deras motivation. Matilda nämnde att varje persons *varför* kan vara viktigt för att framkalla motivation, och att kommunikationen därmed har en central roll i att förmedla varför förändringen är viktig på flera olika plan. Att fånga medarbetares *varför,* det som gör dem motiverade att bidra till arbetet, skulle således också kunna framkalla inre motivation, i linje Ryan och Deci (2000).

Motivationsforskningen framhåller att motivation är subjektivt och individuellt, och att motivationsfaktorer, som exempelvis självförverkligande, därför skiljer sig åt mellan individer (se t.ex. Lindkvist et al., 2014). Det verkar dock som att vissa specifika kommunikativa åtgärder kan motivera flera, eller samtliga, individer i en organisation. Empirin understryker särskilt betydelsen av att stärka medarbetarnas känsla av självständighet och autonomi i arbetet. Medarbetarna upplevde stöd för sin autonomi genom möjligheten att vara delaktiga och ansvariga i utformandet av nya rutiner och arbetssätt. Detta kan förstås som autonom och självstyrd yttre motivation, enligt Ryan och Deci (2000). Det antyder att organisationer kanske inte behöver påverka och tillgodose varje medarbetares specifika individuella behov för att skapa motivation. Istället kan de, genom att främja autonomi och ge medarbetarna handlingsutrymme, skapa förutsättningar för självförverkligande och upplevd meningsfullhet, vilket i sin tur stärker motivationen.

Utöver autonomi och inre drivkrafter betonade medarbetarna även betydelsen av yttre motivationsfaktorer, såsom belöningar, synliggörande av prestationer och firande av mål. Dessa åtgärder gav medarbetarna något att sträva mot och skapade en känsla av att deras insatser uppmärksammades och uppskattades, vilket i sin tur förstärkte deras motivation i förändringsarbetet.

Sammantaget visar detta att motivation är ett komplext fenomen som påverkas av flera samverkande faktorer. Det kan därför krävas en strategi som inte fokuserar på att direkt påverka individers motivation, utan snarare på att skapa förutsättningar där motivationen kan uppstå och växa över tid.

## 5.2 Intern kommunikation som drivkraft för motivation

Resultaten indikerar att den interna kommunikationens utformning har stor betydelse för att skapa motivation hos medarbetare, vilket i sin tur verkar vara en avgörande faktor för en framgångsrik implementering av en planerad förändring. Trots detta behandlas kommunikation och motivation ofta som separata fenomen i förändringsteorier. Även om intern kommunikation i tidigare forskning lyfts fram som central för att minska motstånd i en förändring (se t.ex. Kotter, 2012) diskuteras sällan hur den kan användas för att frambringa motivation. Detta väcker frågan om det kanske inte är motståndet i sig som är problemet, utan bristen på motivation som gör att motstånd uppstår.

Kotters (2012) förändringsmodell framhåller till exempel behovet av att stärka medarbetarnas handlingskompetens och att lyfta kortsiktiga vinster, men syftet är främst att minska motstånd snarare än att skapa motivation. Samtidigt pekar Herzberg et al. (1993) på att erkännande och ansvar, som inkluderar medarbetares handlingsutrymme och belöningar, är centrala motivationsfaktorer. Likaså belyser Ryan och Deci (2000) hur både belöningar och autonomi kan utlösa motivation. Dessa faktorer återkommer även i empirin som starkt motiverande. De åtgärder som Kotter (2012) beskriver skulle därmed också kunna förstås som verktyg för att skapa motivation, snarare än att enbart förebygga motstånd och skapa förståelse för förändringen. Det kan således tyda på att det är viktigt att integrera motivation som en betydande faktor i förändringsarbetet.

Mot bakgrund av detta kan det finnas ett behov av att omdefiniera den interna förändringskommunikationens primära syfte - från att *förhindra* motstånd till att i första hand *skapa* motivation. Det är inte säkert att medarbetare motsätter sig en förändring för att de inte förstått budskapet, utan kanske snarare för att kommunikationen inte varit motiverande nog eller för att de inte blivit lyssnade på och inkluderade i arbetet. Detta kan kopplas till Sveningsson och Sörgärde (2015) som beskriver hur monolog kommunikation riskerar att leda till skenkonsensus, en förändring som saknar långsiktig förankring, eftersom medarbetare inte vågar, eller ges utrymme, att uttrycka sina avvikande åsikter.

Ett problem som uppstår i förändringsprocesser som flera forskare nämner, däribland Kotter (2012), verkar vara att medarbetare inte förstår förändringen

tillräckligt, att den inte tydliggjorts och kommunicerats ordentligt och att medarbetare därför inte accepterar den. Men det kanske snarare, eller likväl, handlar om att medarbetarna inte upplever sig tillräckligt motiverade att genomföra den, och att kommunikationen därför behöver utformas på ett annorlunda sätt. Kotters förändringsmodell fokuserar enbart på hur en ledning bör kommunicera för att minska motstånd och nämner således inget om att inkludera medarbetarnas åsikter i arbetet. Något som empirin bevisar är en väsentlig faktor för ett framgångsrikt förändringsarbete. Istället för att enbart fokusera på att göra information tillgänglig och tydlig, kan därför organisationer behöva lägga större vikt vid *hur* den interna kommunikationen utformas och förmedlas samt om den faktiskt skapar motivation.

En återkommande synpunkt i intervjuerna var att den kommunikation som förmedlades direkt på arbetsplatsen, både muntligt och skriftligt, hade störst påverkan på medarbetarnas motivation. Det handlade dock inte enbart om *att* informationen förmedlades på plats, utan *hur* det gjordes. En särskilt effektiv form av skriftlig och visuell kommunikation som samtliga intervjudeltagare lyfte fram var *tavlan* i personalrummet, som på ett tydligt sätt visualiserade både resultat och mål. Till skillnad från annan skriftlig kommunikation, som diskuteras senare i uppsatsen, upplevdes tavlan som särskilt motiverande. Det kan bero på att den kombinerade text och bild på ett tydligt och enkelt sätt, samtidigt som den utformades på ett sätt som fångade uppmärksamheten. Detta kan i sin tur ha gjort målen lättare att konkretisera, ta till sig och i viss mån även internalisera.

Den interna kommunikationens utformning i projektet kan liknas vid Adler och Borys (1996) möjliggörande byråkrati - där eget ansvar och vägledning snarare än strikt styrning är centrala delar - samt forskning som betonar vikten av dialog kommunikation och delaktighet (se t.ex. Sveningsson & Sörgärde, 2015). En möjliggörande byråkrati främjar kreativitet genom att skapa en öppenhet mellan ledningen och medarbetare. Det var något som samtliga intervjudeltagare ansåg ökade motivationen under projektet på ICA Maxi Häggvik. Det var ett öppet klimat med högt i tak där alla medarbetarnas idéer - bra som mindre bra - välkomnades. Josephine betonade delaktigheten i förändringsarbetet och det egna ansvaret som de främsta bidragande faktorerna till hennes motivation. Matilda belyste i sin tur delaktigheten som en av projektets främsta framgångsfaktorer.

Vidare beskrev Amanda och Josephine tydligheten av projektets syfte och mål, den regelbundna uppföljningen, den stöttande och uppmuntrande arbetsmiljön, samt belöningar som motiverande faktorer. Dessa aspekter lyfter även Matilda som viktiga framgångsfaktorer. Det verkar utifrån detta som att de främsta motivationsfaktorer som medarbetarna upplevde i den interna kommunikationen, även var de som ledningen ansåg vara projektets framgångsfaktorer. Detta kan således vara ett tecken på att den interna kommunikationen behöver utformas på ett sätt som motiverar medarbetare för att en förändring ska kunna implementeras framgångsrikt.

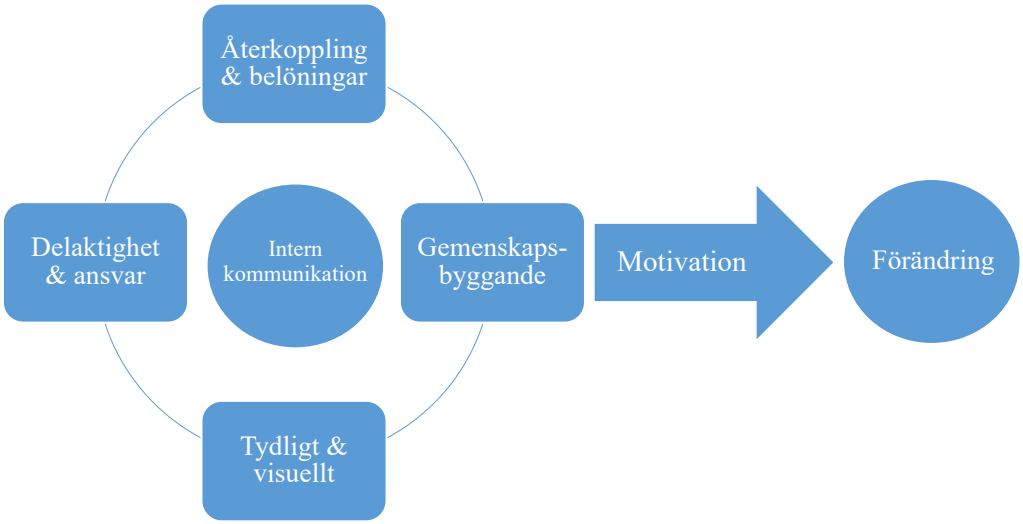
För att förtydliga detta ytterligare framkom det utifrån empirin att inte all kommunikation bidrog till förändringens framgång. Matilda berättade att ledningen delvis kommunicerade digitalt via IPool, exempelvis genom att skicka ut

informativa veckobrev. Det var dock inget som någon av medarbetarna mindes, vilket tyder på att den kommunikationen inte hade någon större effekt på deras motivation – och därmed inte heller på projektet. Detta eftersom medarbetarna var de som formade, bidrog till och genomförde förändringen - de var *förändringsagenter,* som Jian (2007) kallar det. Det var således enbart den kommunikation som medarbetarna tog till sig som gjorde skillnad. Men anledningen till varför den typen av information inte uppmärksammades kan vi inte säga säkert. Det kan dels ha berott på att den skedde utanför arbetstid, men också att den skedde utanför arbetsplatsen. Utifrån detta blir det tydligt att det inte räcker att information finns tillgänglig utan den måste också nå fram och motivera medarbetarna.

Sammanfattningsvis kan det vara fördelaktigt att involvera medarbetare i beslutsprocessen och tillämpa tvåvägskommunikation. Utifrån empirin framhölls att delaktigheten bidrog till både motivation och en framgångsrik förändringsprocess. Det innebär att inkludera medarbetarnas åsikter snarare än att försöka förhindra att medarbetare har motstridiga åsikter. Dahlman & Heide (2019) belyser att ledningen bör lyssna på medarbetarnas kritiska synpunkter för att åtgärda och förbättra den ursprungliga planen. Det är således möjligt att motstånd i vissa fall inte bör ses som något negativt, utan snarare som ett uttryck för låg motivation eller som en källa till värdefulla synpunkter. Dessutom kan motstånd vara ofrånkomligt vid förändringsprocesser (Lindkvist et al., 2014). Ifrågasättanden och avvikande perspektiv kan utgöra värdefulla inslag som förtjänar att beaktas, då de kan bidra till ett mer framgångsrikt förändringsarbete.

## 5.3 Förändringsprocessens framgångsfaktorer

Vi identifierat fyra centrala teman i den interna kommunikationen hos ICA Maxi Häggvik som bidrog till att stärka medarbetarnas motivation och möjliggjorde en framgångsrik implementering av projektet *Zero Food Waste*. Figur 1 illustrerar de kommunikativa faktorer som i störst utsträckning påverkade medarbetarnas motivation. Nedan följer en närmare beskrivning av dessa fyra teman och hur de kom till uttryck i den interna kommunikationen.




*Figur 2. Modell över interna kommunikationsfaktorer som bidrar till motivation och en framgångsrik förändringsprocess. Egen bearbetning.*

*Delaktighet och ansvar* utgjorde betydande motivationsfaktorer i den intern kommunikationen och handlade om att företaget inkluderade medarbetarnas förslag, feedback och eget inflytande över arbetet. Kommunikationen kännetecknades således av dialog och tvåvägskommunikation. Organisationen skapade ett öppet klimat genom att ta tillvara på medarbetarnas synpunkter och idéer. Detta främjade kreativitet som i sin tur ledde till utvecklingen av innovativa arbetssätt som minskade matsvinnet. Ett tydligt exempel på detta var när medarbetarna fick testa sina egna lösningar och upplevde att de togs på allvar. Ledningens lyhördhet skapade en känsla av att vara sedd och hörd, vilket förstärkte motivationen i förändringsarbetet.

*Tydlig och visuell* kommunikation kopplar till att projektets mål och syfte var tydligt kommunicerat både muntligt och skriftligt. Det var därför svårt att missförstå både varför projektet var viktigt men även effekterna som deras arbete faktiskt hade. Projektet konkretiserades dels muntligt men även skriftligt och visuellt. Projektet och målen togs regelbundet upp på möten och på avdelningarna. Alla förstod därmed vad de skulle göra och varför det var viktigt, vilket bidrog till medarbetarmotivation.

*Återkoppling och belöningar* var centralt i form av att företaget synliggjorde prestationer, firade uppnådda mål och bekräftade att medarbetarnas bidrag spelade roll. Detta var något som visade sig ha stor betydelse för motivationen. Det skedde både informellt genom beröm och feedback, och formellt genom firanden och gemensamma aktiviteter.

*Gemenskapsbyggande kommunikation* handlar om att företaget skapade ett kommunikativt klimat som kännetecknades av bland annat öppenhet, stöttning, uppmuntran, "vi-tänk" och tillit. Både ledning och medarbetare prioriterade projektet och arbetade tillsammans – alla var med på tåget. Det byggde relationer och gemenskap och upplevelsen av att projektet var ett gemensamt åtagande snarare

än ett uppdrag från ledningen. Gemenskapen bidrog till en vilja att bidra till projektet vilket i sin tur ledde till ökad motivation.

Följaktligen var den kommunikationen som skedde direkt på arbetsplatsen under arbetstid särskilt betydelsefull, även om modellen inte lyfter fram det. Det kan därför vara fördelaktigt att prioritera utvecklingen av kommunikationen som sker direkt på arbetsplatsen, snarare än att lägga omfattande tid och resurser på digitala utskick, såsom veckobrev. Studien indikerar att medarbetare i regel är mindre mottagliga för skriftlig kommunikation utanför arbetstid, och att den därmed inte har någon märkbar påverkan på medarbetarmotivationen och förändringsprocessen effektivitet.

# 6 Slutsats

Studiens syfte var att undersöka den interna kommunikationens betydelse för medarbetarmotivation i samband med ICA Maxi Häggviks planerade förändringsprocess *Zero food waste.* Resultaten visar att medarbetarmotivation är avgörande för att lyckas med ett förändringsarbete. Den interna kommunikationen bör därför utformas och anpassas med hänsyn till de faktorer som stärker medarbetarnas motivation.

Fyra centrala teman identifierades i den interna kommunikationen som bidrog till ökad motivation och som var avgörande för att projektets mål inte bara uppnåddes, utan också överträffades. Dessa teman var: *delaktighet och ansvar, tydlig och visuell kommunikation, återkoppling och belöningar,* samt *gemenskapsbyggande kommunikation.* Effektiv intern kommunikation handlar således inte om att enbart förmedla information, utan främst om att kommunicera på ett sätt som motiverar medarbetarna att agera utifrån förändringsmålen. Att inkludera medarbetarna i beslutsprocessen kan bidra med värdefulla perspektiv, även i de motstridiga åsikterna, som kan leda till en mer effektiv och lyckad implementering.

Tidigare forskning har i begränsad utsträckning betraktat intern kommunikation och medarbetarmotivation som samverkande faktorer i förändringsprocesser, och har således förbisett viktiga aspekter som i praktiken bidrar till en förändrings framgång. Denna studie kompletterar därmed forskningen genom att lyfta fram konkreta kommunikationsaspekter som stärker motivationen i en förändringsprocess. Resultaten har även praktisk relevans, då de med fördel kan tillämpas av andra organisationer, oavsett storlek, som står inför förändringar. Även om studien har fokuserat på en enskild butik, bedöms resultaten vara överförbara till andra verksamheter eftersom de flesta organisationer genomgår förändringar, kommunicerar internt och behöver motivera sina medarbetare.

## 6.1 Studiens begränsningar och framtida forskning

En av studiens begränsningar är att vi enbart har fokuserat på den interna kommunikationen som en central faktor för medarbetarmotivation. Det kan dock även finnas andra faktorer som har betydelse för motivationen, såsom organisationskultur och ledarskap. Dessa faktorer kan ha påverkat hur den interna kommunikationen togs emot och hur effektiv den var för att främja motivationen.

Vidare hade de intervjuade medarbetarna ett personligt intresse av miljöfrågor och var därför redan motiverande att bidra till förändringen av andra skäl än enbart den interna kommunikationen. Genom att även inkludera medarbetare utan ett personligt intresse, hade vi mer säkert kunna bedöma den interna kommunikationens effekt på motivationen. På samma sätt hade resultatet kunnat breddas om vi hade intervjuat medarbetare som endast arbetade några få timmar extra i veckan, och som därför kanske inte var lika investerade och delaktiga i projektet.

Framtida forskning kan därmed komplettera studien genom att undersöka motivationen hos medarbetare som inte redan har ett personligt intresse i den aktuella förändringen. Genom att i större utsträckning isolera effekten av den interna kommunikationen möjliggörs jämförelse av hur inre och yttre motivation samverkar, och i vilken mån den yttre motivationen är beroende av den inre. Det skulle kunna fördjupa förståelsen för hur intern kommunikation faktiskt bidrar till att skapa motivation i en förändringsprocess.

Därtill kan framtida forskning rikta fokus mot andra faktorer som påverkar motivation, såsom organisationskultur eller ledarskap. Genom att undersöka hur dessa faktorer bidrar till medarbetarmotivation i förändringsprocesser kan förståelsen för hur motivation kan skapas i en förändringsprocess breddas ytterligare.

# Referenser


Adler, P.S., & Borys, B. (1996), "Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive", Administrative Science Quarterly, 41 (1), 61-89. https://doi.org/10.2307/2393986

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. 2017. Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal,* 14(5), 12-16.

Ammenberg, J. (2023). *Miljömanagement – miljö- och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer*. 3 uppl., Studentlitteratur.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* 3 uppl., Liber

Dahlman, S., & Heide, M. (2019). *Strategisk intern kommunikation: led organisationer med kommunikation.* 1 uppl., Liber

Dhone, M. Y., & Sarwoko, E. (2022). Internal communication and employee performance: The mediating role of motivation. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, *18*(2), 255–263. https://doi.org/10.21067/jem.v18i2.6709

Engert, S., & Baumgartner, R.J. (2016). Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of cleaner production*, 113, 822-834. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.094

Falkheimer, J., & Heide, M. (2014). *Strategisk kommunikation – En introduktion.* 2 uppl., Studentlitteratur

Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of management review*, *20*(3), 541-570. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080330

Hein, H.H. (2012). *Motivation: Motivationsteorier och praktisk tillämpning*. 1 uppl., Liber

Herzberg, F, Mausner, B & Snyderman, B B. (1959). Work and motivation. New York: Wiley. (New ed. Motivation to Work. Transaction Publishers, 1993).

Jones, E., Watson, B., Gardner, J., & Gallois, C. (2004). Organizational communication: Challenges for the new century. *Journal of Communication*, *54*(4), 722-750.

Jian, G. (2007). Unpacking unintended consequences in planned organizational change: A process model. *Management Communication Quarterly,* 21 (5), 5-28. https://doi.org/10.1177/0893318907301986

Kotter, J.P. (2012). *Leading Change.* Harvard Business review press. Boston: Massachusetts

Lindkvist, L., Bakka, J.F., Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. 7 uppl., Liber.

Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, *51*(2), 183-202. https://doi.org/10.1177/2329488414525399

Peramatzis, G., & Galanakis, M. (2022). Herzberg's motivation theory in workplace. *Psychology Research*, 12 (12), 971-978. doi:10.17265/2159-5542/2022.12.009

Rajhans, K. (2009). Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review,* 2 (2).

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, *25*(1), 54-67. https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020

Sveningsson, S., & Sörgärde, N. (2015). *Organisationsförändring – hur, vad och varför?* 1 uppl., Studentlitteratur.

Yusoff, W. F. W., Kian, T. S., Idris, M. T. M. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for todays environment. *Global journal of commerce and Management*, *2*(5), 18-22.

**Opublicerat material**

Matilda, Driftchef, ICA Maxi Häggvik, Intervju, 2025-04-10.

Josephine, Butiksmedarbetare, ICA Maxi Häggvik, Intervju, 2025-04-10

Amanda, Butiksmedarbetare, ICA Maxi Häggvik, Intervju, 2025-04-16

# Populärvetenskaplig sammanfattning

Intern kommunikation handlar om hur information och budskap sprids inom en organisation, både muntligt och skriftligt, för att hjälpa medarbetarna att förstå exempelvis mål, beslut och förändringar. När kommunikationen fungerar väl kan den också bidra till att motivera medarbetare.

I denna studie har vi undersökt hur intern kommunikation påverkar medarbetarnas motivation i samband med en planerad förändring. För att förstå detta har vi kombinerat teorier om motivation, kommunikation och organisationsförändringar. Studien bygger på en fallstudie av ICA Maxi Häggvik och deras arbete med projektet *Zero Food Waste* som gick ut på att minska deras matsvinn. Genom intervjuer med både chef och medarbetare har vi fått en inblick i hur kommunikationen fungerade i praktiken under projektet och vad som motiverande medarbetarna att vilja bidra till projektets mål.

Resultaten visar att intern kommunikation spelar en viktig roll i ett förändringsarbete. Fyra faktorer visade sig vara särskilt viktiga: att medarbetarna får vara delaktiga och ta eget ansvar, att kommunikationen är tydlig och visuell, att medarbetarna får återkoppling och belöningar, samt att kommunikationen bidrar till gemenskap. Framförallt visade sig den dagliga kommunikationen på arbetsplatsen, till skillnad från digitala utskick utanför arbetstid, vara central för att skapa förståelse för varför förändringen var viktig och vad som skulle göras, vilket i sin tur ökade motivationen.

Sammanfattningsvis visar studien att när den interna kommunikationen anpassas efter vad som motiverar medarbetarna, ökar förutsättningarna för att ett förändringsarbete i organisationen ska lyckas.

# Bilaga 1

## Intervjuguide ledare:

Forskningsfråga: Hur kan den interna kommunikationen utformas för att motivera medarbetare i en förändringsprocess?

Inledning:

1. Kan du kort beskriva projektet "Zero food waste" och varför det initierades?
2. Vilken roll hade du på ICA Maxi Häggvik när projektet startade?
3. Vilket / vilka mål sattes upp för projektet zero food waste?

Tema 1: intern kommunikation

1. Hur arbetade ni med att kommunicera projektet internt från ledning till medarbetare?
2. Vilka kommunikationskanaler använde ni - och varför dessa?
3. Hur arbetade ni med kommunikationen för att upprätthålla förändringsvisionen och målbilden under hela projektets gång?
4. Hur uppmuntrades medarbetare att komma med synpunkter, idéer eller kritik?

Tema 2: Motivation

1. Hur har ni arbetat med att motivera medarbetarna till att engagera sig i projektet?
2. Upplever ni att kommunikationen har påverkat medarbetarnas motivation? På vilket sätt?
3. Vilka tror du är de främsta faktorerna som motiverat medarbetarna till att arbeta mot målet?
4. Hur har ni arbetat med att upprätthålla medarbetarmotivation under hela projektets gång?
5. Hur arbetar ni för att medarbetarna ska känna sig delaktiga och få ansvar i förändringsarbetet?

Avslutning:

1. Vad tycker du har fungerat bra i kommunikationen kring projektet?
2. Är det något mer du vill tillägga som vi inte har frågat om?

# Bilaga 2

## Intervjuguide medarbetare:

Forskningsfråga: Hur motiveras medarbetare i en förändringsprocess?

Inledning:

1. Vilken var din roll på ICA Maxi Häggvik när projektet startade?
2. Hur blev du introducerad till projektet zero food waste?

Tema 1: Intern kommunikation

1. Hur har information om projektet nått dig?
2. Vilka kommunikationskanaler användes mest under projektet?
3. Har du haft möjlighet att ställa frågor, ge feedback eller komma med egna idéer? Hur har det i så fall tagits emot?

Tema 2: Motivation

1. Hur kände du inför projektet när du först hörde om det?
2. Kände du dig motiverad att delta i projektet? Vad bidrog i så fall till att du kände dig motiverad?
3. Har du upplevt att kommunikationen mellan dig och ledningen har påverkat din motivation? På vilket sätt?
4. Känner du att du har haft möjlighet att påverka eller bidra till projektet? Har det i så fall påverkat din motivation?

Avslutning:

1. Anser du att ledningen har lyckats motivera hela personalen i samma riktning? Om ja - vilka faktorer tror du var avgörande till det?
2. Har du något förslag på hur den interna kommunikationen hade kunnat förbättras?
3. Är det något du vill lägga till som vi inte har frågat om?

Publicering och arkivering
Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU kan publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver i sådana fall godkänna publiceringen. I samband med att du godkänner publicering kommer SLU även att behandla dina personuppgifter (namn) för att göra arbetet sökbart på internet. Du kan närsomhelst återkalla ditt godkännande genom att kontakta biblioteket.

Även om du väljer att inte publicera arbetet eller återkallar ditt godkännande så kommer det arkiveras digitalt enligt arkivlagstiftningen.

Du hittar länkar till SLU:s publiceringsavtal och SLU:s behandling av personuppgifter och dina rättigheter på den här sidan:

- https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316

Alla författare till arbetet måste kryssa i sitt godkännande. Ta bort eller lägg till rader beroende på antalet författare. Ta bort den här texten när den inte längre behövs.

☒ JA, jag, Tim Sandberg har läst och godkänner avtalet för publicering samt den personuppgiftsbehandling som sker i samband med detta

☒ JA, jag, Paula Wegmann har läst och godkänner avtalet för publicering samt den personuppgiftsbehandling som sker i samband med detta

☐ NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse till att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.