

MAGISTERUPPSATS  
MAGISTERPROGRAMMET I STRATEGISK INFORMATION OCH KOMMUNIKATION  
INSTITUTIONEN FÖR BIBLIOTEKS- OCH INFORMATIONSVETENSKAP/BIBLIOTEKSHÖGSKOLAN  
2023

# Den kommunikativa organisationen Ur ett medarbetarperspektiv

SOFIA JOHANSSON MARZBAN



HÖGSKOLAN I BORÅS  
VETENSKAP FÖR PROFESSION

© Sofia Johansson Marzban  
Mångfaldigande och spridande av innehållet i denna uppsats  
– helt eller delvis – är förbjudet utan medgivande

Svensk titel: Den kommunikativa organisationen – ur ett medarbetarperspektiv

Engelsk titel: The communicative organization – from a co-workers' view

Författare: Sofia Johansson Marzban

Handledare: Veronica Johansson

Färdigställt: 2023

**Abstract:** This is a qualitative survey study that examines co-workers' experiences of Information management within a Swedish authority. Previous research claims that co-workers' perceptions of Information management have not been studied and there is an understanding in science that there is a lack of studies from co-workers' point of view in this field. The purpose of the study is to contribute with knowledge regarding how communication is experienced by co-workers regarding their own participation within Information management processes. Theories on which this study is based are within communication research and informationscience with the assumption that knowledge is a human activity and that employees are both carriers of and practitioners of knowledge, communication and learning processes. A survey with questions concerning communication, knowledge, sustainability, and digitalization within the Swedish Transport Administration was conducted and analyzed through a qualitative thematic analysis and put in relation to the communicative organization model and knowledgesharing processes. The result showed that the co-workers perceived the internal information and communication similarly and that they were well aware of the organization's visions and values. There were a weakness in the internal information processes and in the understanding of the sustainability roles for the individual co-worker. Conclusions were drawn that the studied respondents in the population have a good foundation for becoming a communicative organization regarding the correlation to previous research. Further research could concern different units within the organization as well as other authorities to make comparisons with the different areas of activity.

**Nyckelord:** informationshantering, information management, kommunikation, kunskapshantering, medarbetare, myndighet, co-worker

# Innehållsförteckning

1. Introduktion .....	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 En statlig organisation.....	8
1.3 Problembeskrivning .....	8
1.4 Syfte och frågeställningar.....	9
2. Tidigare forskning.....	10
2.1 Medarbetare och engagemang .....	10
2.2 Digitalisering.....	12
2.3 Hållbarhet.....	13
3. Teoretiska utgångspunkter .....	15
3.1 Den kommunikativa organisationen.....	15
3.2 Kunskapshantering .....	17
4. Metod.....	20
4.1 Val av metod.....	20
4.2 Enkätstudie.....	20
4.2.1 Utformning av enkät .....	20
4.2.2 Urval och genomförande av enkätstudie.....	21
4.3 Kvalitativa intervjuer .....	22
4.3.1 Urval och genomförande av kvalitativa intervjuer.....	22
4.4 Bearbetning av data & analysmetod .....	23
4.5 Metodreflektion.....	24
4.6 Forskningsetik, äkthet, reliabilitet och validitet.....	25
5. Enkätstudiens empiri .....	27
5.1 Kommunikation i organisationen.....	27
5.2 Kunskap i organisationen .....	36
5.3 Digitalisering, hållbarhet och kunskapshantering .....	41
6. Intervjustudiens empiri .....	47
6.1 Kommunikation i organisationen.....	47
6.2 Kunskap i organisationen .....	48
6.3 Digitalisering, hållbarhet och kunskapshantering .....	49

7.	Analys och diskussion .....	51
7.1	Hållbarhet.....	51
7.2	Styrning.....	51
7.3	Företagsledning .....	52
7.4	Intern kommunikation.....	52
7.5	Extern kommunikation.....	53
7.6	Samordning av Intern och Extern kommunikation .....	54
7.7	Kunskapshantering.....	54
7.7.1	Kunskap ska ses som en organisations tillgång, inte en individuell tillgång. ....	54
7.7.2	Ledarskap från chefer ska fungera som ett exempel för att ändra tankesätt och uppmuntra kunskapsdelning, samarbete och kommunikation.....	55
7.7.3	Hållbara digitala verktyg och att ett metodiskt tillvägagångssätt krävs inom hela organisationen.....	55
7.7.4	En välfungerande intern respektive extern kommunikation .....	56
8.	Slutsatser.....	57
8.1	Förslag till fortsatt forskning.....	60
9.	Referenser.....	61
	Bilaga A Följebrev.....	66
	Bilaga B Enkätfrågorna.....	67
	Bilaga C Intervjuguide.....	75

## **Förord**

Jag vill tacka alla som bidragit till mitt arbete med denna studie. Framförallt riktar jag ett stort tack till alla respondenter som tagit sig tid att delta i studien och därmed möjliggjort detta arbete. Jag vill även tacka min handledare Veronica Johansson för goda tips och råd under arbetets gång. Tack även till mina studiekamrater som även de lyssnat och kommit med respons under studiens gång. Slutligen vill jag tacka min familj som stöttat mig under detta uppsatsskrivande.

Sofia Johansson Marzban

# 1. Introduktion

Jacobsen och Thorsvik (2014, s.13) definierar en organisation som:

*”ett socialt system som är medvetet konstruerat för att lösa särskilda uppgifter och uppnå bestämda mål”*

Det sociala systemet anses vara människor som relaterar och samspelar med varandra genom att de bland annat skapar avtal med varandra för att arbeta med samma uppdrag och mot samma mål (Jacobsen & Thorsvik, 2014). För att skapa värde, något som är gynnsamt för en organisations kunder eller medarbetare, behöver organisationer resurser vilket inkluderar alla tillgångar, möjligheter, organisationsprocesser, företagsattribut, information och kunskap som finns inom organisationen (Heide & Simonsson, 2011). Medarbetare klassas därinom som en resurs liksom den kunskap som finns, förvärvas, förvaltas och delas i organisationen genom medarbetarna (Heide & Simonsson, 2011). Att kunna hantera kunskap som en tillgång kräver att den tas tillvara på, förstås och tolkas, för att den ska få ett värde vilket föranleder att kunskapshandling integreras inom hela organisationen på olika nivåer och inom alla eventuellt olika verksamheter (Millar-Schijf et al., 2016). Att arbeta med informations- och kunskapshandling inom en organisation innebär därmed möjligheter såväl som utmaningar när det gäller att skapa värden i organisationer.

Relaterat till värdeskapande i organisationer är hur dessa värden förvaltas och kommuniceras genom organisationers *kommunikationsprocesser*. Organisationers resurser och värdeskapande inkluderas alltså i information och kunskap som finns, förvärvas och förvaltas inom organisationen, vilket forskningsområdet *Information Management* (IM) omfattar (Ottosson & Parment, 2016). IM är ett mångfacetterat forskningsområde som handlar om kunskapshandling, kunskapsdelning och kommunikationsfrågor, utifrån vilka jag skapat teman i min undersökning. Inom organisationer är medarbetarna en viktig beståndsdel och resurs eftersom de utgör och utför verksamhetens arbete och därmed både möjliggör och utgör IM inom organisationen.

Medarbetarna kan sägas vara representanter eller ambassadörer för organisationen eftersom de skapar, förvaltar och genomlever IM (Heide et al., 2018b). Anhängare inom det epistemologiska praktikbaserade perspektivet på kunskapshandling anser att kunskap är en del av ett arbetssätt, en meningsfull mänsklig aktivitet med både fysiska och kognitiva inslag som är beroende av varandra (Hislop et al., 2017). Det innebär att medarbetare ses som utförare och praktiserande av kunskap, i motsats till att vara bärare av kunskap (Helms et al., 2017). Att medarbetare ses som utförare och praktiserande av kunskap är det perspektiv jag utgår ifrån i min uppsats.

## 1.1 Bakgrund

Ur ett kommunikationsperspektiv kan ett medarbetarskap i en organisation beskrivas på olika sätt, en medarbetare kan ses ur en roll där den har en relation till sin chef, andra kollegor eller till sin arbetsgivare (Heide & Simonsson, 2011). Forskning inom offentlig sektor gällande medarbetares attityd, tankar och beteende på arbetet genom ett medarbetarperspektiv är knapp varför mer forskning inom detta område behövs (Mylona & Mihail, 2020; Heide & Simonsson,

2011) vilket motiverar mitt arbete. Detta område återfinns i forskning inom IM, som berör och handlar om hur information och kommunikation hanteras, delas och skapas. IM är komplext och omfattar flera olika begrepp som kan ses interagera med varandra i levande värdeskapande processer. Jag anser att det är viktigt att ha en förståelse för detta och beskriver därför begrepp som organisationskultur och organisationsidentitet i mitt arbete.

Strategisk kommunikation omfattar olika kommunikationsprocesser, både formella och informella både internt och externt, samt är en del av en organisations ledningsfunktion (Falkheimer & Heide, 2007). En organisations strategiska kommunikationsarbete behöver involvera att leda medarbetarna mot ett gemensamt mål där organisationens värderingar och visioner är en del i den strategin (Falkheimer & Heide, 2007). Detta arbete är således en integrerad del i många organisationers verksamhet, det är bidragande i skapande och formande av en organisationsidentitet, och gällande myndigheter bör det uttryckas i all form av myndighetskommunikation, både internt som externt (Rehnberg & Grafström, 2019). Medarbetarnas engagemang för sitt arbete relaterar till organisationens kommunikationsarbete och även dess organisationsidentitet (Rehnberg & Grafström, 2019).

Kunskapshantering inom organisationer är nära sammanbundet med att skapa motivation hos medarbetare för att denne ska vilja dela med sig av sin kunskap (Hislop, 2013). Förståelse för motivationsfaktorer kan bidra till att det skapas strukturer i organisationen för att dela och sprida befintliga kunskaper (Hislop, 2013). Inom offentliga myndigheter, som till skillnad från privata företag inte är vinstdrivande och kan mäta ett resultat i form av till exempel ökad försäljning, har insikten av arbete med IM för att skapa välfungerande organisationer ökat (Ahababi et al., 2019; Dumitriu, 2016). Strukturer och rutiner gällande IM kan innebära en stor bidragande del till ökad effektivitet och innovation inom organisationen (Ahababi et al., 2019; Dumitriu, 2016).

Därigenom kan organisationer höja sin konkurrenskraft genom att bland annat öka attraktionskraften till omgivningen, vilket bland annat en studie om universitet i Storbritannien påvisar (Sujchapong et al., 2014). Gällande myndigheter som inte är vinstdrivande kan det antas vara en del i den arbetsgivarprofilering som är sammankopplad med vad organisationen erbjuder sina medarbetare i syfte att både behålla och attrahera nya medarbetare till sin organisation (Hill & Tande, 2006). Att samordna den externa kommunikationen med den interna samt att det överensstämmer med organisationens värderingar och visioner är framgångsfaktorer för att skapa värde i en organisation (Tosti & Stotz, 2001).

Att arbeta internt med strategisk kommunikation kräver insatser på alla enhetsnivåer för att identifiera nyckelvärden i arbetsmetoder och medarbetar beteenden som kan bidra till att insatser och strukturer som främjar den organisationsidentitet som organisationen strävar mot kan nyttjas (Tosti & Stotz, 2001).

Ett framgångsrikt arbete med kommunikation i en organisation är därför avhängigt av att medarbetare involveras och engageras, vilket ställer krav på organisationens strategier och strukturer (Donate & de Pablo, 2015). Donate och de Pablo (2015) belyser ett antal svårigheter med att initiera kunskapshanteringsinitiativ såsom att framgång är beroende av olika variabler, exempelvis den organisatoriska strukturen, att HR har rätt digitala verktyg samt att chefer skapar

förutsättningar för sina medarbetare genom sitt beteende, antingen bidrar de till eller skapar barriärer för kunskapshantering. Digitaliseringen i samhället innebär möjligheter med olika digitala mjukvaror och verktyg för kommunikation och kunskapshantering i organisationer. Svenska myndigheters utveckling av sitt digitala arbete ingår i den digitaliseringsstrategi som regeringen utfärdat vilken innebär att Sverige ska bli bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter i sina verksamheter (Klimat & näringslivsdepartementet, 2017). Digitalisering är likväl en integrerad del av hållbarhetsarbete som också inkluderar en välfungerande intern-, likväl som extern kommunikation inom organisationer.

## **1.2 En statlig organisation**

En svensk statlig organisation och förvaltningsmyndighet som arbetar med att praktiskt genomföra de beslut som riksdag och regering har fattat (Regeringen, u.å.) är Trafikverket. Trafikverket är en organisation med ett komplext uppdrag och åläggs även att omfamna och implementera statliga linjer gällande digitalisering och hållbarhetsarbeten (Regeringen, u.å.). Trafikverket har påbörjat ett utvecklingsarbete med en strategi att stärka sina medarbetare i en roll som ambassadörer för sin organisation, detta enligt ett intresse för ett forskningsprojekt kallat Den kommunikativa organisationen (Heide et al., 2018a). Eftersom Trafikverket är en svensk myndighet med ett komplext uppdrag som är politiskt styrd, är det intressant med en undersökning ur ett medarbetarperspektiv eftersom det saknas forskning därinom.

Undersökningens population utgörs av respondenterna på de enheter de arbetar inom på Trafikverket. Alla respondenter arbetar som tjänstemän, varav respondenterna i enkätstudien arbetar på enheten Informationsstyrning och verksamhetsutveckling och respondenterna i intervjustudien arbetar på varsin respektive enhet inom förvaltning.

Styrning och företagsledning styr, leder och planerar implementering av en kommunikativ organisation med medarbetarna som ambassadörer, därför blir det intressant att se på detta från medarbetarnas perspektiv eftersom det är medarbetarna som ska understödjas till att kunna anta en roll som ambassadör, uttalad eller ej. Eftersom varje medarbetare ska vara delaktig behöver det studeras ur andra perspektiv än från ett ledningsperspektiv.

Kommunikation är en central del inom IM och att utföra undersökning i en svensk myndighet som delvis arbetar under andra betingelser och mot andra mål, jämfört med andra organisationer i privat sektor, är något som gör min studie extra intressant.

## **1.3 Problembeskrivning**

Den kommunikativa organisationen innebär alltså att alla medarbetare antar en ambassadörsroll och att organisationen har en förståelse för betydelsen av kommunikation som värdebärare för långsiktig framgång. Detta signalerar organisationens ställningstagande för och erkännande av medarbetarna som ambassadörer för organisationen. Som visas i studien av Heide et al. (2018a) kräver dock sådana satsningar särskilda insatser och strategier: medarbetarna kommer ha ett behov av en organisationskultur som är lyssnande och innovationsfrämjande. I en snabbt växande tjänstesektor ställs krav på anställdas kommunikationsförmåga för att uppfylla

kundernas förväntningar och bidra till organisationens mål (Heide & Simonsson, 2011). Trots detta finns fortfarande lite forskning inom området med fokus på medarbetarnas roll inom strategisk kommunikation. Hur medarbetare kommunicerar är en faktisk avgörande roll för organisationens existens varför medarbetarnas förståelse för organisationens uppdrag och mål kräver att kommunikationen fungerar så arbete sker tillsammans mot samma mål (Heide et al., 2012). Eftersom det finns mycket forskning ur ett ledningsperspektiv men mindre ur ett medarbetarperspektiv, har jag valt att fokusera min undersökning på medarbetarperspektivet.

Att organisationen lyckas med sitt strategiska arbete kräver att kommunikationsprocesser fungerar väl så att alla medarbetare strävar mot samma mål och känner en delaktighet och samhörighet med organisationens värderingar (Heide et al., 2018a).

Ytterligare en faktor inom IM och politiskt styrda organisationer är yttre påverkan och styrning såsom regeringens digitaliseringsmål och hållbarhetsmål för statliga myndigheter. Detta introducerar ytterliga komplexitet som kan påverka kommunikationen internt och externt vilket i sin tur kan få en effekt på organisationens IM arbete.

#### **1.4 Syfte och frågeställningar**

Mot bakgrund av problembeskrivningen ovan syftar denna uppsats att nå en djupare förståelse för hur medarbetare upplever sin roll i kunskaps- och kommunikationshantering inom en offentlig organisation. Uppsatsen syftar också att nå en förståelse för hur organisationen hanterar medarbetarna som en resurs genom att beskriva deras upplevda delaktighet i organisationens kommunikationsprocesser. Då yttre påverkansfaktorer som digitaliserings- och hållbarhetsmål adderar komplexitet i politiskt styrda organisationer, eftersom de är pålagda utifrån att vävas in i organisationen, berör studien dem också.

För att svara mot syftet lyder forskningsfrågorna:

- 1. Hur kan medarbetares informationshantering, kommunikationshantering och kunskapsdelning i organisationen beskrivas utifrån deras egen upplevelse?*
- 2. Hur upplever medarbetarna sin roll i organisationens kommunikationsprocesser?*

Empiriskt genomförs studien både som en enkätstudie och genom kvalitativa intervjuer med medarbetare på den statliga myndigheten Trafikverket. Enkätstudien genomförs inom enheten för informationsstyrning och verksamhetsutveckling på Trafikverket och intervjuerna genomförs med personer på olika befattningar med olika funktioner i verksamheten på andra enheter inom förvaltning. Trafikverket är en organisation som tagit fasta på forskningsrapporten Den kommunikativa organisationen och inorporerat den som en del i sin verksamhetsutvecklingsplan. Studien kommer att beröra medarbetare, som nämnts ovan, inom offentlig sektor för att fånga in medarbetares upplevelse av IM.

## 2. Tidigare forskning

Forskning om medarbetarupplevelser av informationshantering är knapp, forskning om hur medarbetare upplever informationshantering inför förändringar på arbetsplatsen finns också med i detta kapitel. Yttre påverkansfaktorer som Den nationella digitaliseringsstrategins införande i organisationer och dess inverkan på medarbetare är intressant och tas också med.

Hållbarhetsarbete genom FN:s agenda 2030 tangeras till viss del i digitaliseringsstrategin och har stor betydelse för en organisations kommunikationsstrategier, därför så finns det med här.

### 2.1 Medarbetare och engagemang

Intern och extern kommunikation behöver samordnas för att sprida ett enhetligt budskap (Heide et al., 2012). I en artikel om medarbetare i offentlig sektor i Sverige fastställs att samhällsansvar är en stark drivkraft i deras val av arbete inom offentliga sektor (Leijerholt et al., 2020). Artikeln belyser vikten att via den interna kommunikationen lyfta organisationens värderingar för att det bidrar till ett internt engagemang, en stolthet för organisationen eftersom det främjar positiva kollegiala beteenden inom organisationen (Leijerholt et al., 2020). Förtroende för kollegor bidrar till ett respektfullt beteende, kollegor emellan, vilket har en direkt påverkan hur anställda upplever och relaterar till sin organisation (Leijerholt et al., 2020; Donia & Tetrault-Sirsly, 2016; Heide et al., 2018b).

I en undersökning (Lemon, 2019) av både privata och offentliga organisationer i USA där medarbetare intervjuades om sin upplevelse av engagemang för sin organisation visar resultatet att det är via dialog och aktivt lyssnande som engagemang skapas. Detta samspelar med en studie av Kim (2018) där medarbetare på flera företag deltog och som visar på att det viktigaste för en framgångsrik kommunikationshantering är att det finns en dialog mellan medarbetare och arbetsgivare. Studien (Kim, 2018) visar också att en välfungerande intern kommunikation är av högst väsentlig för att medarbetare ska motiveras och engageras för sin organisation

En framgångsrik organisationsidentitet kan enkelt uttryckas att två värden skapas, den ena handlar om att skapa associationer som genererar attraktion gentemot organisationen och den andra om att skapa en lojalitet mot organisationen (Mihalcea, 2017). Medarbetare som trivs på sin arbetsplats och känner en stolthet i att arbeta just där kan anses vara exempel på goda ambassadörer för sin organisation vilket ger en spinoffeffekt som att det underlättar rekrytering, förhindrar oönskad personalomsättning och stärker organisationsidentiteten bland annat.

I en studie riktad till medarbetare på 10 svenska organisationer gällande medarbetares ansvar att anta en kommunikationsroll påvisas faktorer för medarbetares benägenhet att anta en sådan roll där det ingår att ta ansvar för vad organisationen har för mål, visioner, uppdrag och förmedla det i sin yrkesroll (Andersson, 2019). Studien visade faktorer som har direkt betydelse för om medarbetarna tog eget ansvar att anta en kommunikationsroll var att den interna kommunikationen hade en öppenhet, det fanns en möjlighet att kommunicera direkt med sin handledare och även ledningen samt medarbetarnas förståelse för betydelsen av kommunikation (Andersson, 2019).

Inom forskning gällande informationshantering har ledarnas roll för kunskapshantering i en organisation betonats som betydelsefull (Chu, 2016; Gamo-Sanchez & Cegarra-Navarro, 2015; Liu & Phillips, 2011; Millar-Schijf et al., 2016). Forskning om effekter av Indiens starka tillväxt inom IT visar att ett flexibelt ledarskap inom HR resulterar i en starkare arbetsprestation hos medarbetarna vilket i sin tur betyder högt engagemang för sitt arbete och resulterar i en stark arbetsprestation (Millar-Schijf et al., 2016). Ett flexibelt ledarskap har av många organisationer uttryckts som att leda med transparens och att det inom organisationen är *högt i tak* gällande att kunna uttrycka sina åsikter. Forskning visar att betydelsen av organisationsstrategier som innefattar tillit och öppen kommunikation internt är stor för att stärka ledares förmåga att leda likväl som det bidrar till att medarbetarnas kompetens tillvaratas (Mellner & Aronsson, 2018) vilket bidrar till en hållbar och god arbetsmiljö.

Inom organisationsteori är organisationskultur ett viktigt område där forskare intresserar sig för hur liv och verklighet inom organisationen skapas och tolkas (Heide et al., 2012). Det finns olika definitioner av vad organisationskultur är, en definition som jag ansluter mig till i detta arbete är den av Bang (1999, s. 24) som lyder:

*”Organisationskultur är den uppsättning av gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar medvarandra och omvärlden.”*

Det finns en tydlig koppling mellan kultur och kommunikation och en studie om hur en organisation inför en förändring behöver övervinna motstånd inom organisationskulturen för att lyckas har gjorts i Singapores Civil Service College, en utbildningsskola för offentliga tjänstemän (Mei et al., 2004). Studien har identifierat behovet av en effektiv kommunikationsstrategi i början av implementering, som syftar till att hjälpa medarbetarna att förstå behovet av förändringen för att kunna begära stöd från ledningen. Vid implementering av kunskapshanteringsinitiativ har många organisationer misslyckats eftersom de inte har tagit hänsyn till det motstånd mot förändring som funnits inom organisationskulturen (Mei et al., 2004; Stonehouse, 2013).

En undersökning av tjänstemäns upplevda resultat av investeringar i sin utveckling inom den offentliga sektorn i Grekland visar den betydande roll som organisatoriskt stöd har på medarbetarnas uppfattningar om personlig utveckling (Mylona & Mihail, 2020). Studien visar att anställda på en offentlig arbetsplats som tillhandahåller utbildning och utvecklingsmässiga incitament har medarbetare som engagerar sig mer i sin organisation och är bidragande till en positiv organisationskultur (Mylona & Mihail, 2020). Ett behov av utbildning hos medarbetare som tillgodoses kan bidra till att främja engagemang för sin organisation.

Heide och Simonsson (2011) har i sin artikel *Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals* betonat medarbetares komplexa roll som kommunikatörer i ett föränderligt samhälle. De menar att nyare forskning krävs för att ge bättre förståelse hur medarbetare påverkar och interagerar i kommunikationsprocesser.

Vi har en snabbt växande tjänstesektor i Sverige där krav på anställdas kommunikationsförmåga är avgörande för att uppfylla kundernas förväntningar och för att kunna bidra till organisationens mål (Heide & Simonsson, 2011). Trots detta finns fortfarande lite forskning inom området med fokus på medarbetarnas roll inom strategisk kommunikation. Hur medarbetare kommunicerar och hur kunskap hanteras, förstås, tolkas är en faktisk avgörande roll för organisationens existens som bygger på att medarbetarna har likvärdig förståelse för organisationens uppdrag och mål (Heide et al., 2012).

Medarbetarnas roll som kommunikatörer innebär att vara engagerade i sitt arbete och sin organisation vilket kräver en stöttning från organisationen för att de ska motiveras och kunna axla den rollen fullt. För att främja detta är tillit och motivation hos arbetstagarna en av de viktigaste frågorna i samband med förvaltningen av kunskapsarbete. Individer som är mer engagerade i organisationen och har mer förtroende för sina kollegor är också villigare att dela sina kunskaper.

## **2.2 Digitalisering**

Regeringens digitaliseringsstrategi anger en vision som innebär ett hållbart digitaliserat Sverige, där alla medborgare är en del av och har förtroende för det digitaliserade samhället (Klimat & näringslivsdepartementet, 2017). Samhället digitaliseras för att förenkla vardagen, skapa konkurrenskraft vilket leder till nya jobb och för att det utvecklar Sverige (Klimat- & näringslivsdepartementet, 2017). Visionen uttrycker att människor ska bli mer teknikkunniga och den offentliga sektorn ska vara välfungerande med stor tillit från befolkningen. Arbetet mot visionen i strategin handlar om att använda digitaliseringens möjligheter på bästa sätt i alla samhällsfunktioner vilket för statliga myndigheter innebär att anamma digitaliseringen utefter Regeringens vision (Klimat & näringslivsdepartementet, 2017). Det är intressant att undersöka upplevelser hos medarbetare som omfattas av digitaliseringsmålen för statliga myndigheter och hur det kan ses ur ett kunskapshanteringsperspektiv.

I en undersökning som analyserar svensk digitaliseringspolitik konstateras att digitalisering kan ge stordriftsfördelar genom att det i grunden handlar om att gå från analogt till digitalt och en ökad användning av digital teknik (Sundberg, 2019). Det innebär förändringar och möjligheter för medarbetarnas arbete till exempel att frigöras från vissa arbetsuppgifter.

Det kan tolkas som att digitaliseringsstrategin för den enskilde medarbetaren innebär att inneha hög digital kompetens, ett innovativt förhållningssätt och därmed möjlighet att ingå i en organisation som sätter relationsbyggande som en framgångsfaktor för medarbetarskap. Samtidigt finns forskning (Janssen & Rotthier, 2005) från Amsterdam, som studerat digitalisering inom offentlig förvaltning i flera länder, som visar att digitalisering och användning av ny teknik kan förstärka och befästa befintliga organisationsstrukturer och processer, istället för att förändra och innovera.

En mindre studie om digitaliseringens effekter för medarbetare inom offentlig sektor i Sverige påvisar att det kan uppstå hinder för kunskapsutbyte och kunskapsdelning inför digitalisering utifrån otydliga, outtalade organisatoriska medarbetarroller (Jirealm & Andréén, 2020). Det är

intressant att se hur digitaliseringen ur en medarbetarupplevelse är förenlig med Den kommunikativa organisationen, om det finns aspekter som kopplar samman dem båda.

En avhandling (Andréasson, 2015) om digitalisering i offentlig förvaltning i Sverige med studier av Försäkringskassan och Landstinget i Östergötland, har kommit fram till att digitalisering är beroende av dess kontext och sker i samspel med teknik, vision och förvaltning samt de värden som är knutna till dessa. Digitalisering inom organisationer behöver samspela med den sociala kontexten eftersom den är socialt skapad och kan vara värdebärare likväl som ett verktyg för förändring av värden inom organisationen (Andréasson, 2015). Hur detta kan upplevas av medarbetare och hur det kan se om kopplingar finns till Den kommunikativa organisationen är intressant.

### 2.3 Hållbarhet

Klimat- och hållbarhetsfrågor är aktuella i dagens samhällsdebatt och ligger av förståeliga skäl högt på många organisationer och företags lista över prioriterade områden att arbeta med. Hållbarhetsarbete inom organisationer kan benämnas Corporate Social Responsibility, CSR, och handlar om att arbeta ansvarsfullt inom dimensionerna ekonomisk, social och miljömässig utveckling (CSR Sweden, 2020). Att arbeta med hållbarhetsfrågor inom en organisation kan vara både litet och stort men statliga myndigheter erläggs att arbeta strategiskt med FN's Agenda 2030 och de 17 globala hållbarhetsmål som listats (Regeringen, u.å.).

Hållbarhetsdimensionerna kan tangeras och sammanvävas med digitala strategier och digitala mål. En del av regeringens digitaliseringsstrategi innebär att Sverige ska vara ett föregångsland i implementeringen av de globala målen för hållbar utveckling och hållbarhetsmålen inom Agenda 2030, där digitalisering är ett viktigt verktyg för att nå flera av målen (Regeringen, u.å.).

En forskningsstudie visar på långsiktiga effekter och de bästa metoderna för att främja användandet av klimatsmarta digitala verktyg, så kallad *Green Information System* (GIS) och hur det påverkar medarbetarnas jobbmotivation och arbetsprestation (Yang et al., 2017). GIS funktioner inom en organisation kan exempelvis vara pappersfria kontor och digitala möten i syfte att minska negativa effekter på miljön samtidigt som det optimerar verksamhetsarbetet (Yang et al., 2017).

För att implementeringen av GIS-funktioner ska lyckas måste en organisation motivera sina anställda att använda dem tillsammans mot den gemensamma visionen om företagets hållbarhet (Yang et al., 2017). Studien som jämför organisationsobservationer i både USA och Kina och har tittat på både strategisk som operationell nivå varav den operationella nivån relaterar till det medarbetarperspektiv som mitt arbete handlar om.

Studien visar att arbetet med hållbarhetsfrågor kopplat till informationshantering och digitala system drivs av ett kollektivt beteende som involverar enskilda medarbetares ansträngningar för små och stora operativa mål (Yang et al., 2017). För en medarbetare så kommer den inre motivationen för en jobbansträngning från dess interna värde för medarbetarna medan den yttre motivationen kommer från yttre påverkan, men båda interagerar med varandra om anställdas

tillfredsställelse och arbetsprestation (Yang et al., 2017). När det handlar om hållbarhetsarbete så visar studien att medarbetarens inre motivation baseras på miljövärdet och den yttre motivation baseras på organisatoriska förväntningar mer än institutionella krafter som föreskrifter men att det är viktigt att de olika motivatorerna går i samma riktning i linje med organisationens vision och värderingar, det yttre formar det inre (Yang et al., 2017).

I regeringens (Klimat & näringslivsdepartementet, 2017) digitaliseringsstrategis delmål kan kopplingar till de 17 hållbarhetsmål från FN's Agenda 2030 dras som tillsammans kan appellera till en organisations värderingar, kommunikation och kunskapshantering. Hur det samspelar med Den kommunikativa organisationen, och om det går att dra några slutsatser huruvida kommunikationsprocesser eller arbetsätt gällande Trafikverkets hållbarhetsarbete påverkar medarbetare i deras roll som ambassadörer är intressant att se om min undersökning kan påvisa.

### 3. Teoretiska utgångspunkter

Tidigare forskning har påvisat hur viktig förståelsen för kommunikation som värdebärare i en organisation är och det leder vidare till det teoretiska perspektivet som är relevant i föreliggande uppsats, det presenteras nedan i två delar som mina teoretiska utgångspunkter.

#### 3.1 Den kommunikativa organisationen

Begreppet 'Kommunikativ organisation' myntades av *Global Alliance for PR and Communication Management* och presenterades vid den sjätte World Public Relations Forum konferensen i Stockholm 2010 (Stockholm accords, 2020). *Global Alliance for PR and Communication Management* är ett icke-vinstdrivande globalt förbund med medlemmar från 280 000 föreningar som arbetar för att ena den professionella standarden inom IM (Global alliance, 2020). 2018 avslutades det svenska forskningsprojektet, med slutrapporten som fick namnet "Den kommunikativa organisationen", projektet som syftat till att öka kunskapen om kommunikationens betydelse för organisationers målpuppfyllelse och framgång (Heide et al., 2018a). Forskningsprojektet har bedrivits via institutionen för strategisk kommunikation, Lund Universitet (campus Helsingborg), med utgivaren, den ideella medlemsorganisationen, Sveriges kommunikatörer (Sveriges kommunikatörer, 2020). Under fyra år har kommunikationsforskarna Mats Heide, Jesper Falkheimer, Howard Nothhaft, Sara von Platen och Charlotte Simonsson forskning resulterat i sex delrapporter och den slutrapport som nämnts tidigare. I projektet deltog 12 organisationer, både från privat och offentlig sektor, varav två organisationer var statliga myndigheter.

Den kommunikativa organisationen innebär en möjlighet att utveckla organisationen genom att förståelsen för kommunikationens betydelse och värde för en långsiktig framgång tas tillvara och omsätts till strategiska implementeringar (Heide et al., 2018a). En av de implementeringarna är att medarbetarna ingjuts i organisationen genom att de erkänns som ambassadörer för organisationen (Heide et al., 2018a).

En affärsmodell kan ses som en analysenhet där fokus ligger på värdeskapande aktiviteter för att organisationen ska nå framgång, såsom ekonomiska, operationella eller strategiska aktiviteter (Frankelius, 2015, s.87) och Den kommunikativa organisationen kan ses som en modell för att skapa värde för organisationen genom att använda medarbetarna som ambassadörer, som värdebärare och kommunikatörer av organisationens visioner och värderingar. För att lyckas med det behöver den interna kommunikationen vara kompatibel med den externa kommunikationen.

Det har tidigare forskats mer om förståelsen för hur kommunikation betraktas av ledningen i en organisation, vilka utmaningar de står inför och mindre om förståelsen för kommunikation ur ett medarbetarperspektiv (Falkheimer et al., 2016). I en organisation som tillvaratar kommunikation som en värdebärande resurs tolkar jag det som att både chefer och medarbetare har kommunikativ kompetens och tar ansvar för kommunikationen samt att organisationskulturen ligger i linje med organisationens verksamhetsmål och är ett stöd för alla medarbetare i sitt

kommunikativa uppdrag.

Den kommunikativa organisationen kan ses som en modell för en organisation med ständig kommunikation på agendan med ett genomtänkt och välfungerande kommunikationssystem, där alla medarbetare värdesätts och det finns ett aktivt lyssnande för att organisationen ska kunna utvecklas, anpassas till förändringar och leda utvecklingen (Heide et al., 2018a). En del i den modellen är att alla medarbetare i en organisation antar en roll som ambassadör för organisationen.

Mitt arbete tar avstamp ifrån forskningsrapporten Den kommunikativa organisationen, implementering av den hos en statlig myndighet som inte varit med i projektet men som är i fas med att införa modellen i verksamheten. Eftersom det handlar om en statlig myndighet som är politiskt styrd så finns det olika yttre påverkansfaktorer från bland annat regeringen, därför kommer studien även beröra hur denna modell samspelar med regeringens digitaliseringsstrategi och hållbarhetsmål för statliga myndigheter.

Den kommunikativa organisationen erbjuder sex teman, som ett ramverk, till organisationer i syfte att stärka och bekräfta den centrala roll som PR och kommunikation har för en framgångsrik organisation. De sex temana är: *Hållbarhet*, *Styrning*, *Företagsledning*, *Intern kommunikation*, *Extern kommunikation* och *Samordning av extern och intern kommunikation*. Sammantaget utgör dessa faktorer delaktighet i att stärka kommunikationsverksamhetens värde i en organisation (Stockholm accords, 2020). Nedan presentera dessa teman närmare och texten ligger nära originaltexten för att inte förlora sin innebörd.

Temat *Hållbarhet* innebär att en organisation ska ha en balans mellan dagens och framtidens behov vad gäller ekonomi, samhälle och miljö och samtidigt använda hållbarhetsarbete som en variabel för att stärka sig mot konkurrenter vilket den arbetar mot och kommunicerar utåt (Stockholm accords, 2020). Detta skiljer sig inte från svenska myndigheters hållbarhetsarbete som arbetar under FN:s 17 globala mål, kallat Agenda 2030, som ska vara integrerade, odelbara och balanserar de tre dimensionerna av hållbar utveckling: den ekonomiska, den sociala och den miljömässiga (FN, 2020).

Temat *Styrning* innefattar att organisationens ledning är ansvariga för beslut och implementering av olika policyer där Den kommunikativa organisationen ska jobba för att nå en förståelse för utvecklingen inom olika områden genom att kunna identifiera och hantera möjligheter och risker som kan påverka organisationens inriktning, beslut och kommunikation. Detta kan de göra genom utformningen av organisationens värderingar, visioner, strategier och olika kommunikationsprocesser. De ska också verka för att skapa en uppmärksam och öppen organisationskultur internt som bidrar till en organisationsidentitet som är förutseende, anpassningsbar och lyhörd (Stockholm accords, 2020).

Temat *Företagsledning* innebär att organisationens företagsledning bör vara lyhörda när operativa och strategiska beslut ska tas, de ska förstå betydelsen av att vara mottaglig för yttre intressenters påverkan och inverkan i sin organisations verksamhet, eftersom relationsskapande

mellan olika aktörer är en väsentlig del för ett framgångsrikt arbete inom sin bransch eller sektor (Stockholm accords, 2020).

Temat *Intern kommunikation* innebär att det ska finnas en väl fungerande intern kommunikation vilken förbättrar nyrekrytering, möjligheterna att behålla personal, utvecklingen av gemensamma intressen och engagemanget för organisationens mål (Stockholm accords, 2020). I Den kommunikativa organisationen ingår många fler än den heltidsanställda personalen, hit räknas även deltidsanställda, säsongsanställda, pensionärer, entreprenörer, konsulter, leverantörer, ombud, distributörer och volontärer (Stockholm accords, 2020). Organisationen ska eftersträva en gemensam förståelse för hur ledningen uppfattar och uppfyller organisationens strategi, hur organisationens ledare samarbetar och kommunicerar med andra aktörer, hur kunskap och riktlinjer delas, hur processer och strukturer identifieras, utvecklas och förbättras och framför allt hur organisationens rykte i stor utsträckning beror på medarbetarnas handlingar (Stockholm accords, 2020).

Temat *Extern kommunikation* innebär att organisationerna måste förbättra sina relationer till intressenter och till samhället i stort genom att ständigt odla sina relationer med kunder, investerare, samhällen, myndigheter, aktiva medborgargrupper, industriförbund, konventionella medier och digitala medier samt andra intressenter (Stockholm accords, 2020). Organisationsidentitetens synlighet och närvaro i samhället blir viktig för att vara med att nå framgång samt att hjälpa alla medarbetare i organisationen med att utforma och leverera effektiv kommunikation samt bidra till utvecklingen av produkter, tjänster eller processer som stärker organisationens visioner (Stockholm accords, 2020).

Temat *Samordning av intern och extern kommunikation* kräver att dessa ska vara sammanhängande och samordnad med organisationens mål, vision, värderingar och agerande. Organisationskommunikation är mångfasetterad och kräver en öppenhet, att det tas tillvara på resurser och kan hanteras snabba interna eller externa förändringar vilket Den kommunikativa organisationen ska balansera (Stockholm accords, 2020).

En kommunikativ organisation innebär alltså att ta fasta på alla dessa teman för att stärka organisationens sammanhållna arbete internt där medarbetarna har en central roll.

### **3.2 Kunskapshantering**

Forskning om Informationshantering och (IM), är tvärvetenskaplig men det är inom informationsvetenskapen som denna uppsats tar avstamp ifrån, med belysning på kunskap, kunskapshantering och kommunikation genom dimensionerna digitalisering och hållbarhet. Kommunikationsprocesser och kunskapshanteringsprocesser är parallella och integrerade, de går hand i hand i en evig cirkel och livscykel. Att ta del av kunskap är en process och för att något ska bli kunskap krävs en handling eller ett förändrat beteende (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Gällande kunskapshantering för medarbetare i en organisation förutsätter det att medarbetare

reflekterar över vad de själva har för kunskaper och vad andra kollegor innehar för kunskaper för att kunskap ska delas till andra inom organisationen och på så vis kan ett kollektivt kunskapstagande/lärande uppstå (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Hur medarbetare hanterar information och kunskap kan kallas för informationsbeteende och att det är föränderligt och levande i relation till medarbetarnas kontext och behov är ett perspektiv som härleds till kunskapshanteringsforskning (Choo, 2015; Global alliance, 2020)

Att lära sig något nytt genom att ta del av andras kunskap är en process där kunskap kan delas, förvaltas och skapas. Detta är viktigt inom organisationer eftersom kunskap skapar ett värde först när det förstås, när medarbetare aktivt tar del av det (Alavi & Leidner, 2001). Inom kunskapshandling och kunskapsdelning är det övergripande målet att skapa innovation i organisationen och göra kunskap mer tillgänglig och användbar (Stoddart, 2019), vilket kan relateras till hur medarbetare hanterar kunskap och därför intressant för min studie.

Linda Stoddart (2019) har i en studie jämfört utvärderingen av kunskapsdelningsmetoder hos två FN-institutioner i Genève, Schweiz: *the International Labour Organization (ILO)* och *the World Intellectual Property Organization (WIPO)*. Utvärderingarna kartlade aktuella kunskapsdelningsprocesser och räknade upp rekommendationer som skulle leda till utvecklingen av kunskapsdelningsstrategi som omfattade bedömning och dokumentation av vilken kunskap och information som behövs för att stödja aktiviteter, förståelse för organisationsmiljön, informationsflöden, intressenter och hur dessa förändras med tiden, att upptäcka sätt att dela / kommunicera information och kunskap samt att identifiera digitala verktyg, inklusive sociala medier för att underlätta processen

Studien (Stoddart, 2019) kom fram till följande för att nå effektiv kunskapshandling:

1. Kunskap ska ses som en organisations tillgång, inte en individuell
2. Ledarskap från chefer ska fungera som ett exempel för att ändra tankesätt och uppmuntra kunskapsdelning, samarbete och kommunikation
3. Hållbara digitala verktyg och ett metodiskt tillvägagångssätt krävs inom hela organisationen
4. En välfungerande intern respektive extern kommunikationen krävs

Kunskapshandling och modellen Den kommunikativa organisationen relaterar både till forskningsområdet IM därför anser jag dem tillämpliga i föreliggande studie.

Sammanfattningsvis så kan Den kommunikativa organisationen ses som en modell som omsätter kommunikation till värdeskapande strategier genom att medarbetarna involveras som värdebärare och kommunikatörer av organisationens vision.

Informationsvetenskapen berör kunskapshandling vilket samverkar med kommunikation och en aktiv medvetenhet hos medarbetare att dela med sig och ta emot kunskap och information. Framgångsrik utveckling av kunskapshandling innebär att organisationen behöver förstå vikten

av att information och kunskap behöver finnas tillgänglig för medarbetare. Vidare behövs förståelse för vilka behov av digitala verktyg som finns och en förståelse för att effektiv kunskapshantering är en pågående och levande process.

Genom analysmetoder kan underliggande mönster i den sociala verkligheten som studeras upptäckas (Pickard, 2013). Jag har utformat intervjufrågor för min undersökning under tre teman utifrån IM områden: *kommunikation*, *kunskap* samt *kunskapshantering* för att presentera innehållet enklare för respondenterna. I föreliggande uppsats kommer dessa teoretiska utgångspunkter användas som analysverktyg och diskutera mitt resultat i två delar. Första delen utifrån de sex temana inom modellen Den kommunikativa organisationen (Stockholm accords, 2020) eftersom de innehåller faktorer som anses delaktiga i att stärka kommunikationsverksamhetens värde i en organisation och utgör ena delen av analysverktyget i min undersökning. Den andra delen utgörs av Stoddarts (2019) rekommendationer för effektiv kunskapshantering.

## **4. Metod**

### **4.1 Val av metod**

En forskningsstrategi är en handlingsplan utformad för att nå ett mål och bör väljas pragmatiskt, i tankesätt av hur användbar och lämplig den är för att uppnå en studies syfte (Denscombe, 2017). Jag har valt att använda mig av forskningsstrategin surveyundersökning som inom samhällsvetenskaplig forskning granskar något genom att ställa frågor till respondenter för att nå information (Denscombe, 2017) vilket kan bidra till en djupare förståelse för medarbetarnas upplevelse av sin roll i organisationens kommunikationsprocesser, vilket är uppsatsens syfte. Datasamlingsmetoden som valts är att distribuera ett frågeformulär i form av en enkät som riktar sig till medarbetare på Trafikverket i syfte att nå medarbetarnas upplevelse och perspektiv. Jag har även valt att tillämpa kvalitativa intervjuer för att nå djupare förståelse som motsvarar forskningsfrågorna och nedan presenteras de två metoderna i varsitt avsnitt. Studien avser att nå förståelse för medarbetarnas upplevelse därför lämpar sig både enkätstudie och kvalitativa intervjuer som kombinerad metod för undersökningen.

Pickard (2013) beskriver tre olika stora forskningsparadigm, positivism, postpositivism och interpretivism. Relevant för min studie är forskningsparadigmet som handlar om en förståelsekunskap och värdebärande kunskap; interpretivism (Pickard A. J., 2013; Denscombe, 2017) eftersom min studie avser nå djupare förståelse för medarbetarens syn på IM. I denna studie innebär det att respondenternas svar inte motsvarar en objektiv sanningen utan mitt arbete söker skapa förståelse genom tolkning av det empiriska materialet, vilket är i linje med interpretivism.

### **4.2 Enkätstudie**

Jag skulle påstå att alla undersökningar medför både möjligheter och risker och kan vara beroende av olika faktorer. En sådan faktor kan vara insamling av data från respondenter, hur stort intresset för att delta i en undersökning därinom är, vilket ämne som undersöks och av vilken anledning. För att få bästa möjliga respons så krävs en noga genomtänkt strategi där designen av undersökning är av största vikt (Pickard, 2013). Frågor ska utformas så att inkomna svar kan mätas och analyseras för att kunna ge ett resultat som är analyserbart och mätbart enligt vad de var avsett att uppnå. Jag har valt att utföra en enkätstudie som innebär att ett frågeformulär, med ett visst antal frågor, distribueras till utvald målgrupp via ett webbaserat internetverktyg, kallat Sunet Survey, som tillhandahålls studenter via högskolan i Borås.

#### **4.2.1 Utformning av enkät**

I undersökningen avses att nå en beskrivande, utforskande empiri som kan bidra till mer förståelse för kunskaphantering inom en organisation ur ett medarbetarperspektiv.

Jag har tillämpat Likerts bipolära skalteknik, där respondenten får välja vilken nivå av ett påstående som denne håller med om, detta erbjuder ordinaldata som kan mätas i en rangordning

och omfattning (Pickard, 2013; Denscombe, 2017). Detta anser jag lämpar sig för min studies syfte. I denna enkät valdes en femgradig skala där ytterpunkterna angavs till *instämmer helt* eller *mycket vanligt förekommande* respektive *instämmer inte alls* eller *förekommer inte alls*. Frågorna som mäter attityder eller åsikter är ofta av den här typen (Bryman & Bell, 2017) och därför valdes den skalan vid frågorna på enkäten vilket jag anser passar min studie.

Verktyget Sunet Survey, som är molnbaserat, valdes för att skapa en enkät eftersom verktyget hanterar anonymitet så tillvida att svaren inte kopplas ihop med respondenten (Sunet, 2020). Att genomföra en enkät via internet är miljövänligt, eftersom varken papper eller resor behövs och datahanteringen förenklas då inkommande data går rakt in i verktyget (Denscombe, 2017), vilket också bidragit till mitt val av att skicka ut en enkät via internet. Genom Sunet så skapades en länk till enkäten som distribuerades till respondenterna via e-post direkt från Sunet.

Formulering av frågorna har jag gjort utifrån IM områdena som har berörts i min studies kapitel, 2. *Tidigare forskning* samt kapitel, 3. *Teoretiska utgångspunkter*. Jag delade upp frågorna under tre teman: kunskap, kommunikation och kunskapshantering. Jag fördelade frågor tematiskt för att påvisa att undersökningen handlar om olika delar så det ska tydliggöra innehållet för respondenterna och minimera risken för misstolkning av frågorna (ibid). Jag anser därför att enkätfrågorna är formulerade för att skapa infallsvinklar och uppslag till att besvara forskningsfrågorna via diskussion och analys.

Eftersom frågor med slutna svarsalternativ erbjuder en möjlighet att se betydelser och generella preferenser, frågor med öppna svarsalternativ ger en möjlighet till upptäckande av nya perspektiv och frågor som erbjuder svar genom att erbjuda en skala mäter beteendeindikationer och attityd (Pickard, 2013) så har jag valt att inkludera frågor med alla dessa tre ovan nämnda svarsalternativ i designen av min enkät då de tillsammans i kombination kan uppfylla uppsatsens syfte.

Enkäten bestod således av en bakgrundsfråga om hur länge respondenten arbetat på myndigheten, därefter följde frågor inom följande tre teman: kommunikation i organisationen (1), kunskap i organisationen (2) samt digitalisering, hållbarhet och kunskapshantering (3). Totalt bestod enkäten av 28 frågor.

#### **4.2.2 Urval och genomförande av enkätstudie**

Inom småskalig forskning kan ett urval vara representativt eller explorativt, varav min studie använder det explorativa urvalet; att upptäcka nya idéer, vara utforskande och generera åsikter samt nå information enligt Denscombe (2017). Icke-sannolikhetsurval innebär att forskaren har en viss valfrihet i något skede i urvalsprocessen och kan användas när forskaren anser att det inte finns tillräckligt med information om undersökningspopulationen och urvalet är lämpligt med målet att nå ett explorativt urval (Denscombe, 2017), vilket passar denna undersökning.

Undersökningspopulationen i studien är medarbetare på aktuell enhet inom Trafikverket som respondenterna arbetar på. Jag har siktat på en heltäckande svarsfrekvens, att alla respondenter svarar på enkäten, varpå aktuell enhet på Trafikverket valdes ut att skicka enkäten till. Jag anser

att urvalet motsvarar studiens syfte, att nå en förståelse för hur kommunikationshantering, informationshantering och kunskapshantering upplevs av medarbetare. Urvalet representerar inte hela myndigheten utan min undersökning utgår från interpretivismens kunskapssyn att nå en djupare förståelse som återspeglas i problembeskrivningen i uppsatsen.

En nackdel med denna typ av urvalsmetod kan vara att medarbetarna på aktuell enhet inte kan representera hela myndigheten och därför kan jag inte generalisera resultat från studien till att representera alla medarbetare på myndigheten. Detta är jag medveten om och därav finns avgränsningen i studien till att omfatta medarbetare på aktuell enhet där respondenterna arbetar. Resultatet av studien kan användas som en tankeställare eller ett material för organisationer och myndigheter för att jobba vidare med IM inom sin organisation utifrån medarbetares förståelse och upplevelser av IM. Resultat jag får avser bidra med fördjupad kunskap av upplevelser ur ett medarbetarperspektiv i en offentlig organisation, därför anser jag urvalet är motiverat för studiens syfte.

Enheten där respondenterna arbetade är en enhet som arbetar övergripande med verksamhetsutveckling och har olika titlar inom området. Jag gavs tillträde till respondenterna genom en e-postlista, bestående av 13 e-postadresser, som tillhandahållits mig från Trafikverket och enkäten skickas således ut direkt till respondenternas mailinkorg, vilket är ytterligare en anledning till möjligheten att nå en hög svarsfrekvens (Denscombe, 2017).

Enkäten distribuerades via Sunet som sände ut e-post, innehållande en länk till enkäten, direkt till respektive respondents e-postadress. Enkäten var öppen under tre (3) veckor och två påminnelser skickades ut under denna period.

### **4.3 Kvalitativa intervjuer**

Metoden är den Pickard (2013) benämner som *The guided interview*, även benämnd som kvalitativ semistrukturerad intervju. Jag formulerade intervjufrågor som appellerar till de tre teman som mitt arbete handlar om. En av anledningarna till att intervjun genomfördes via telefon och skype var det geografiska avståndet mellan mig och respondenterna.

Samtalet spelades in, vilket godkändes av intervjupersonen och direkt efter intervjuerna, transkriberades dem. Enligt Pickard (2013) bör transkribering utföras omgående efter en kvalitativ intervju för att i den process transkribering utgör påbörjas tolkningen av svaren. Jag håller med Pickard (2013) som även menar att analys initieras redan under intervjun till exempel genom eventuella följdfrågor som kan komma att ställa efter ett svar. Jag använde mig av en intervjuguide som bifogas som bilaga C.

Jag har valt att i arbetet redovisa intervjuerna först i en sammanhängande text utifrån de tre temana och därefter analysera empirin tillsammans med enkätstudiesvaren.

#### **4.3.1 Urval och genomförande av kvalitativa intervjuer**

Undersökningspopulationen i min studie är medarbetare inom enheten de arbetar på inom den

statliga myndigheten Trafikverket och studien avgränsas till just det. Gällande de kvalitativa intervjuerna baseras de på ett slumpmässigt urval, jag hade ingen som helst förkunskap om respondenternas funktion eller yrkesroll utan de valdes ut slumpmässigt vilket Denscombe (2017) menar garanterar att det inte blir någon snedvridning eftersom jag som forskare inte har möjlighet att påverka urvalet. Genom min kontaktperson på Trafikverket slumpades två personer fram som jag gavs tillträde att boka intervjuer med. Personerna som intervjuades arbetade med förvaltning, att stötta verksamheten med arbetssätt men på olika avdelningar. Eftersom syftet är att nå en förståelse av medarbetares upplevelse så passar urvalstypen bra in i mitt arbete. Efter att ha genomfört två intervjuer ansåg jag att antalet intervjuer är tillräckligt.

Bryman (2018) hävdar att en studie som har ett brett omfång kräver större antal intervjuer, eftersom denna studie har ett mindre omfång, att det inte krävs fler än två intervjuer för att tillsammans med enkäten svara mot studiens syfte.

#### **4.4 Bearbetning av data & analysmetod**

Mitt arbete har en avgränsning till ett antal medarbetare på Trafikverket och belyser ett medarbetarperspektiv på informations-, kommunikations- och kunskapshanteringsupplevelse av just dessa medarbetare. De representerar inte hela organisationen Trafikverket utan är en del av den och deras perspektiv är det som analyseras vidare under kapitel 6. Genom att välja ett mindre antal intervjuer frigörs en möjlighet att undersöka medarbetarnas upplevelser mer djupgående än om urvalsstorleken varit större.

Urvalet i kvalitativ forskning bör inte vara så stort att det blir svårt att genomföra en djupgående analys, (Onwuegbuzie & Collins, 2007, refererad i Bryman, 2018, s. 506). Det finns många olika analysmetoder inom kvalitativ forskning och forskaren måste utgå från den analysmetod som passar forskningen syfte (Pickard, 2013).

Många analysmetoder har gemensamma drag med syftet att upptäcka mönster och processer i den sociala verklighet som undersöks (Christensen et al., 2008). Kvalitativ analys omfattar hela forskningsprocessen, att skapa sig en förståelse för det som undersöks och samtidigt analysera all ny kunskap för att kunna ompröva och vidareutveckla förståelsen för det som studeras med teorier som ramverk för analysen (Pickard, 2013).

Inför analysen är det de teoretiska utgångspunkterna som guidar mig och det empiriska materialet kommer tolkas utifrån dem som analysverktyg.

Studien har influerats av tematisk innehållsanalys eftersom det passar studien bra då den kan tillämpas både på intervjuerna och på enkätstudiens fritextsvar. Innehållsanalys är en flexibel metod som innebär att text systematiskt bryts ned och kategoriseras (Hsieh & Shannon, 2005; Boréus & Bergström, 2018). Innehållsanalys kan beskriva kvalitativa data, där kvantifiering inkluderas, och analysen kan delas in att vara konventionell, direkt eller summativ (Hsieh & Shannon, 2005).

Boréus och Bergström (2018) menar att kodningen av data kan göras manuellt och därmed tillåta mer komplexa tolkningar. Gällande enkätstudie med både slutna och öppna frågor lämpar sig en

tematisk analys för att undersöka om det råder enighet i olika frågor, om det finns en gemensam uppfattning om olika situationer och dess orsaker med fokus på innehåll som kan leda till vissa rekommendationer (Denscombe, 2017). Genom att ställa öppna frågor så ges utrymme för att se om flera svar kan påvisas och andra teman än de som efterfrågas i enkäten kan identifieras.

Gällande intervjuerna så hävdar Bryman (2018) att den tematiska analysen kan kategorisera det transkriberade materialet utifrån forskningsfrågorna för att synliggöra det mest relevanta från intervjuerna på ett systematiskt vis. Efter insamling av både enkätsvar och intervjumaterial analyserade jag det med öppet sinne för att identifiera mönster och resonemang utifrån empirin för att sedan via de teoretiska utgångspunkterna om Den kommunikativa organisationen och kunskapshantering föra en diskussion och analys. Redovisning av bearbetad empiri sker genom en uppdelning utifrån de teoretiska utgångspunkterna såsom föreslås av Ryan och Bernards (2003, refererad i Bryman, 2018).

Frekvensfördelning är det första steget i analysen och ger en översiktsskild över antal svar till varje erbjudet svarsalternativ i varje fråga och är en inledning till den mer detaljerade analys som kommer att följa (Pickard, 2013). I kapitel fem (5) följer en sammanställning av svaren och i kapitel sex (6) följer diskussion och analys kopplat till den teoretiska referensramen och tidigare forskning.

#### **4.5 Metodreflektion**

Digitala surveyundersökningar är tidsbesparande, kostnadseffektiva, snabba på datahantering, är oberoende av geografisk närhet och är miljövänliga då inga pappersdokument behöver distribueras (Denscombe, 2017), detta har bidragit till mitt val av metod. Det finns olika analysmetoder inom både kvantitativ och kvalitativ forskning och att välja metod som passar forskningens syfte är det viktigaste enligt Pickard (2013) samtidigt som det är väsentligt att välja analysmetod innan empirin genomförs för att studiens slutsatser ska vara så valida som möjligt (Kvale & Brinkmann, 2014). Denscombe (2017) framhåller att kvantitativ forskning förknippas med opartiskhet medan kvalitativ forskning förknippas med forskarens inblandning. En fördel med att kombinera kvantitativa och kvalitativa metoder är att ett forskningsproblem kan belysas ur olika synvinklar och ge en mer fullständig bild av det som studeras (Denscombe, 2017).

Jag anser det lämpligt att kombinera kvantitativ och kvalitativ analys för att nå medarbetarnas upplevelse, vilket är syftet med studien. Nackdelar med surveyundersökningar kan vara att de saknar detaljerad djup information till förmån för bred information, har låg svarsfrekvens och fokuserar på ackumulation (Denscombe, 2017). Eftersom mina respondenter är relativt få så har studien fått en relativt hög svarsfrekvens och fokuserat har legat på att göra en tematisk analys som redovisas i kapitel sju (7).

Det finns flera olika statistiska kvantitativa analyser som kan tillämpas på kvantitativ forskning, principen är att de fungerar bättre med stora datamängder (Denscombe, 2017). Respondenterna i min studie räknar jag som en mindre datamängd och har därför valt att inte heller använda mig av någon matematisk analys eftersom min studie är mer explorativ än representativ. Studien

kunde ha omfattat ett större urval på flera enheter inom Trafikverket och då kunde statistiska analyser tillämpats. Denscombe (2017, s. 350) framhåller att god praxis innebär att lägsta gräns för vissa statistiska analyser är 30 dataenheter, varpå det motiverar till att inte använda det i denna studie.

I de kvalitativa intervjuerna används en semistrukturerad intervju som enligt Pickard (2013) kan nå respondenternas upplevelser. Intervjuerna används för att nå beskrivande, djupare data som inte är kvantifierbar utan som bygger på vad respondenterna tycker, tänker och erfar som medarbetare på Trafikverket. De erbjöds möjlighet att reflektera över sina uttalanden och kommentera det de uttrycker i intervjuerna. Jag ställde öppna frågor som berörde områdena inom IM. Nackdelarna med denna metod kan vara att den belyser ett fåtal personers upplevelser. Enligt Denscombe (2017) kan det människor säger i en intervju inte alltid stämma överens med hur de agerar i verkligheten, vilket kan vara en nackdel med kvalitativa intervjuer. Eftersom uppsatsen ämnar undersöka ett medarbetarperspektiv och inte vill åt en viss sanning så anser jag dock att intervju som metod lämpar sig för syftet med uppsatsen.

#### **4.6 Forskningsetik, äkthet, reliabilitet och validitet**

I en undersökning ska social exkludering undvikas (Denscombe, 2017) varpå alla inom aktuell enhet bjudits in till enkäten utan min insyn i respondenternas förutsättningar eller förmåga att besvara enkäten för att nå en social inkludering. Validitet av studien kan relateras till att respondenter inte ska ge önskvärda svar eller svar som förväntas av denne (Denscombe, 2017) vilket jag har strävat efter att undvika genom att upplysa respondenterna om, i mitt foljebrev, att deras svar är viktiga både för min studie samt för Trafikverket som organisation och i deras arbete med implementering av modellen Den kommunikativa organisationen.

Ett mål med forskning är dess äkthet, att ge en rättvis bild av det studerade och att resultaten som presenteras återges lika mycket (Bryman & Bell, 2017) vilket jag har strävat efter. Kapitlet analys och diskussion har slagits ihop dels för att nå strävan efter äkthet och för att jag ansåg det mest lämpligt i kombination med min analys.

Tillförlitlighet och överförbarhet av kunskap är en fråga som hänger ihop med validitet, reliabilitet och generaliserbarhet (Kvale & Brinkmann, 2014). Reliabilitet handlar om huruvida respondenter kan komma att förändra sina svar utifrån att de hamnar i en annan intervjusituation, ifall de skulle svara likadant i en annan enkätstudie (Kvale & Brinkmann, 2014). Valet av en kombination av både enkät och intervju motiveras med en större träffsäkerhet i den empiri som samlas in. Denscombe (2017) hävdar att möjligheten att empiri från en metod överensstämmer med empiri från en annan metod ökar bilden av att resultaten är riktiga. Det motiverar mitt arbete med valet av att kombinera två metoder.

Arbetet avser inte representera hela Trafikverket och empirin är inte avsedd att generalisera alla medarbetare på organisationen, men det är ändå intressant att se om empirin från de båda metoderna överensstämmer eller ej. Pickard (2013) menar att resultat från enkätstudier inte ska generaliseras, vilket överensstämmer med syftet i mitt arbete, att nå en djupare förståelse.

Validitet innebär att undersöka det som avses att undersökas och ställer krav på forskarens skicklighet i utförandet, i sin kommunikationsförmåga gentemot respondenterna (Kvale & Brinkmann, 2014). Bryman och Bell (2017) menar att reliabiliteten i en studie grundas på trovärdigheten i forskarens beskrivning av det studerade, hur omvärlden accepterar det forskaren kommit fram till. Respondentvalidering är ett sätt att skapa reliabilitet, vilket innebär att respondenterna ges en möjlighet att kommentera sina svar (Bryman & Bell, 2017). Under mina kvalitativa intervjuer upprepades återkommande om jag förstått rätt vad respondenten sagt liksom jag fick möjlighet att återkomma till dem efteråt om jag skulle ha någon kompletterande fråga eller behov att få något mer förtydligt för att bekräfta sin egen utsägo. Ingen av respondenterna har fått tillgång till analys, diskussion eller andra respondenters svar.

Forskningsetiska principerna gör gällande att de som ska medverka i studier behöver vara välinformerade om syftet och vad deras deltagande innebär (Pickard, 2013; 2017; Bryman, 2018). Deltagare i enkätstudien har via Sunet Survey godkänt samtycke via enkätformuläret och informerats om att deras svar är helt anonyma samt har via mitt följebrev (bilaga A), informerats om att studien följer forskningsetiska riktlinjer, konfidentialitet, att deras deltagande sker informerat, frivilligt och är möjligt att återkalla samt att enskilda svar inte går att kopplas ihop till individer. Respondenterna i intervjuerna har delgetts samma information muntligt och även signerat en samtyckesblankett. Alla respondenter har även informerats om att kan tillgå den färdiga uppsatsen då den publiceras i Digitala vetenskapliga arkivet (DiVA, u.å.).

## 5. Enkätstudiens empiri

Här nedan presenteras resultatet av enkäten uppdelade i de tre (3) temana *kommunikation*, *kunskap* samt *kunskapshantering*. Jag har valt att presentera svaren på enkäten i en deskriptiv form tillsammans med diagram/tabeller för en återspeglning i kapitlet analys och diskussion. Jag har valt att lyfta fram kommentarer löpande och separat i texten eftersom jag anser att det passar tillsammans med det deskriptiva upplägget i detta kapitel. Frågorna i sig är redovisade och återfinns i bilaga B.

Frekvensfördelning visade att 13 personer ombads delta i undersökningen varpå 10 personer deltog - vilket ger en svarsfrekvens på 77 %. Av respondenterna har 90 % arbetat på myndigheten 6 år eller mer, varav 40 % mer än 11 år och 50% mellan 6 - 10 år. 10% av respondenterna har arbetat 2 år eller mindre på myndigheten.

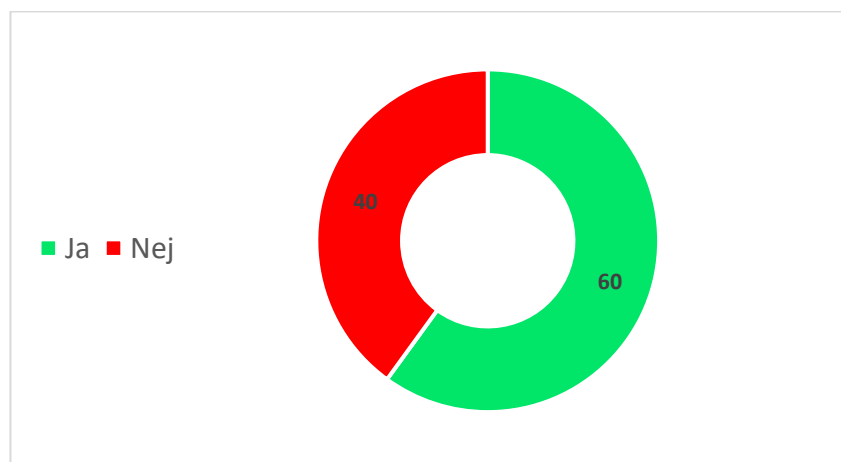
**Tabell 1** Tabell över svar på enkätfråga 1: Hur länge har du arbetat på Trafikverket?

11 år +	40 %
6 - 10 år	50 %
3 - 5 år	0 %
0 - 2 år	10 %

### 5.1 Kommunikation i organisationen

60 % uppgav att de får tillräckligt med information om vad som händer i organisationen avseende saker som är på gång gällande sin yrkesroll inom TRV. 40 % uppgav att de *inte* får tillräckligt med information om vad som händer i organisationen avseende saker som är på gång gällande sin yrkesroll inom TRV, se figur 2.

**Figur 2** Diagram över svar i procent på enkätfråga 2: Instämmer du med följande påstående: Jag får tillräckligt med information om vad som händer i organisationen? (Information avseende saker som är på gång gällande din yrkesroll inom Trafikverket)

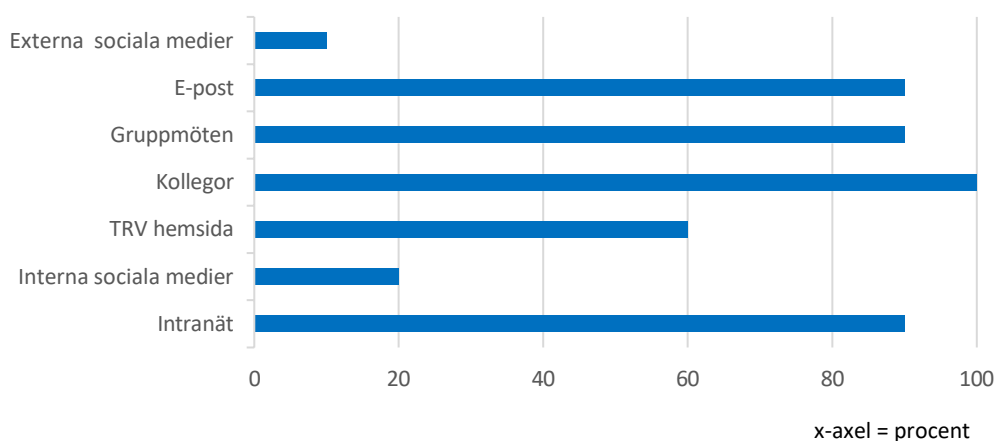


Kommentar:

- *Ja, när det gäller hela organisationen*
- *Många delar av organisationen förstår inte att de jobbar med våra frågor och ser därför ingen anledning att kommunicera kring dem.*
- *Mitt svar är från ett generellt perspektiv, när det gäller specifika uppgifter kopplat till arbetsuppgifter blir det sämre.*
- *Dåligt med beslutande kanaler, den information man får kommer ofta från personliga kontakter.*
- *Jag får tillräckligt med mycket information om vad som händer i organisationen för att ha framdrift i mina arbetsuppgifter. Dock dyker det upp situationer där jag i backspeglarna inser att andra vägval var möjliga om kompletterande information funnits.*
- *Dåligt med beslutande kanaler, den information man får kommer ofta från personliga kontakter.*

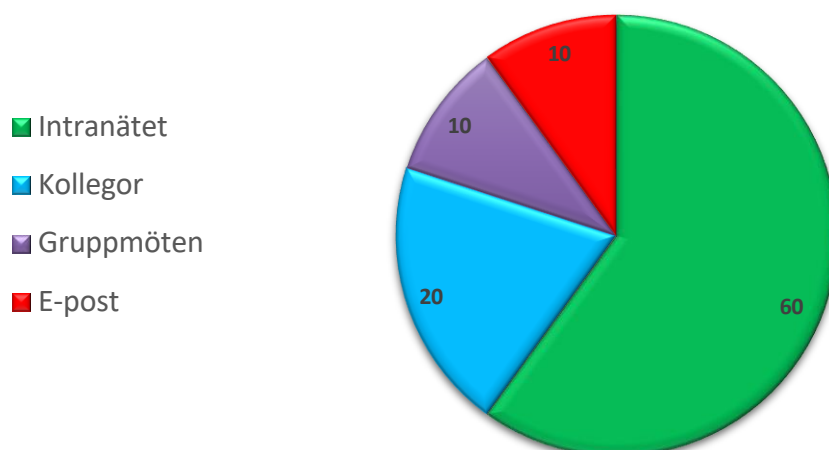
Av de kanaler som används för att ta del av information kunde flera alternativ väljas för att påvisa vilka kanaler som används av flest respondenter. Det visade sig att den kanal som angavs av flest respondenter var från kollegor (100%), följt av intranät (90%), gruppmöten (90%), e-post (90%), Trafikverkets hemsida (60%), interna sociala medier (20%) och externa sociala medier (10%), se figur 3.

**Figur 3** Diagram över svar i procent på enkätfråga 3: Vilka kanaler använder du för att ta del av information från Trafikverket? (Flera svar möjliga)



Av dessa kanaler så ansåg respondenterna att den bästa kanalen för att ta del av information ifrån var intranätet (60%), följt av kollegor (20%), gruppmöten (10%) och e-post (10%), se figur 4.

**Figur 4** Diagram över svar i procent på enkätfråga 4: Vilken tycker du är den bästa kanalen att ta del av information från Trafikverket?

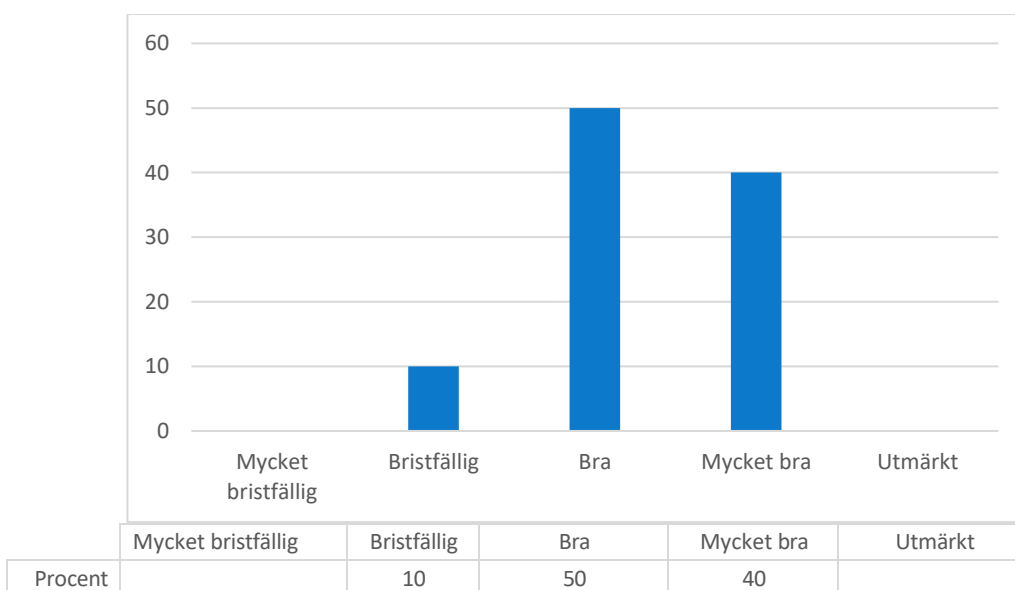


Kommentar:

- *Intranätet där jag får mest information, därefter e-post. Möten är dock den bästa kanalen om man får tid för att gemensamt reflektera om informationen.*

När det gäller personlig uppfattning om den interna kommunikationen uppgav hälften av respondenterna mitten på skalan, 40% mycket bra och 10% bristfällig, se figur 5.

**Figur 5** Diagram och tabell över svar i procent på enkätfråga 5: Vad är din personliga uppfattning om den interna kommunikationen? (svara på en skala från 1 - 5 där 1= mycket bristfällig och 5= utmärkt)

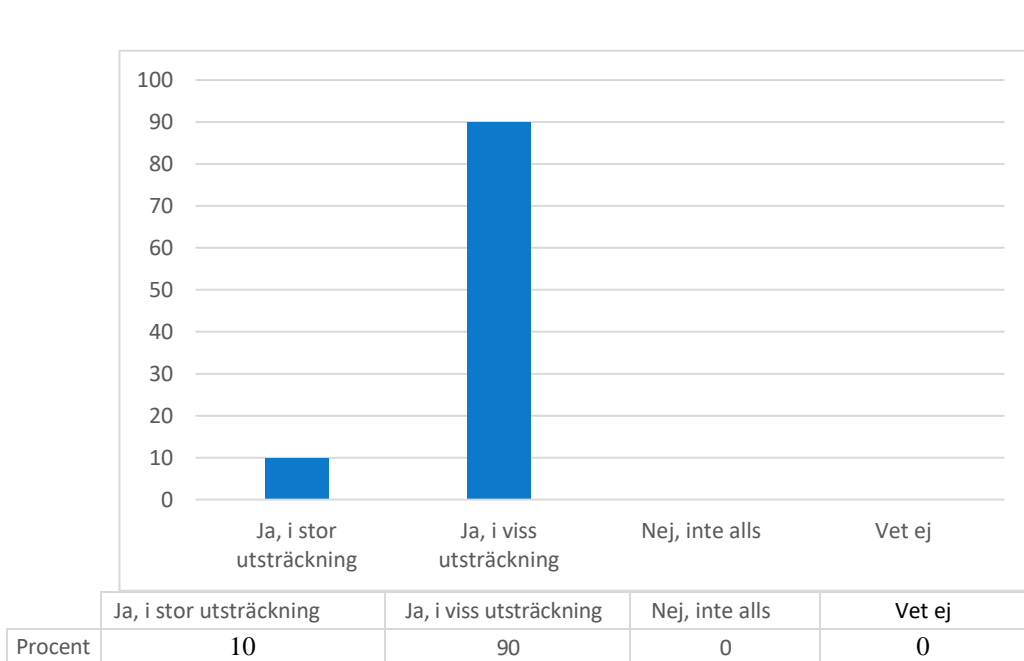


Kommentar:

- Något tillrättalagd för att visa upp en positiv bild av Trafikverket.
- Svårt att hitta information som man letar efter.
- Relativt dålig kommunikation mellan verksamhetsområden och även mellan centrala funktioner och de som utför uppgifter hos respektive verksamhetsområden.

100% ansåg att den interna kommunikationen stärker deras engagemang i sin arbetsroll, varav 90% uppgav i viss utsträckning och 10% i stor utsträckning, se figur 6.

**Figur 6** Diagram och tabell över svar i procent på enkätfråga 6: Anser du att den interna kommunikationen bidrar till att stärka ditt engagemang i din arbetsroll? (Välj det påstående som stämmer bäst med din uppfattning)

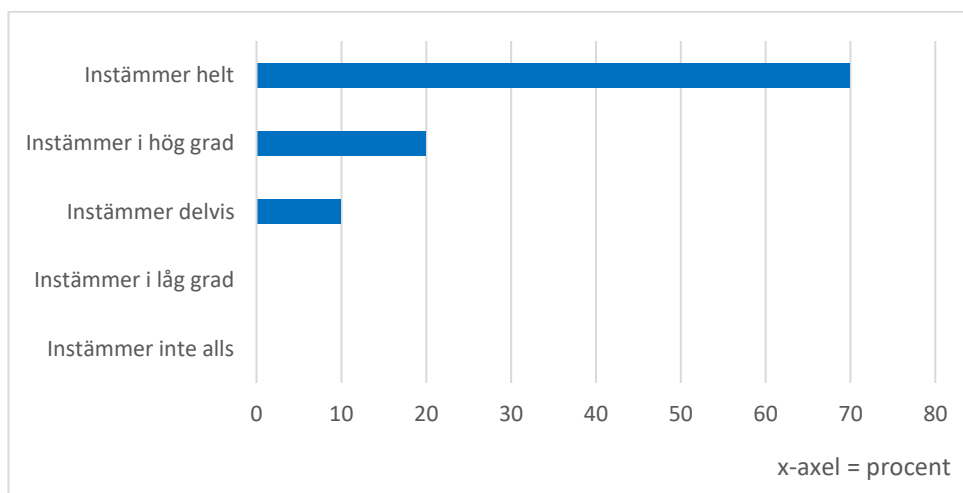


Kommentar:

- Alltid trevligt att se vad som händer i Trafikverket. Det som skulle göra att jag sätter ett högre betyg är att det saknas rapportering om hur det går för Trafikverket i dess totala uppdrag utifrån vår instruktion, tex att vi enkelt skulle kunna se leveranskvaliteter och andra mått på måluppfyllelse presenterade i realtid.
- Det stärker mitt engagemang då min roll i mycket ska se till att ha förutsättningar på plats. Detta för att veta vilka förutsättningar som behöver vara på plats.

Påstående att respondenten känner till Trafikverkets vision och värdegrund instämde 70% att de känner till dem helt, 20 % instämde i hög grad och 10 % delvis, se figur 7.

**Figur 7** Diagram över svar i procent på enkätfråga 7: Jag känner till Trafikverkets vision och värdegrund.

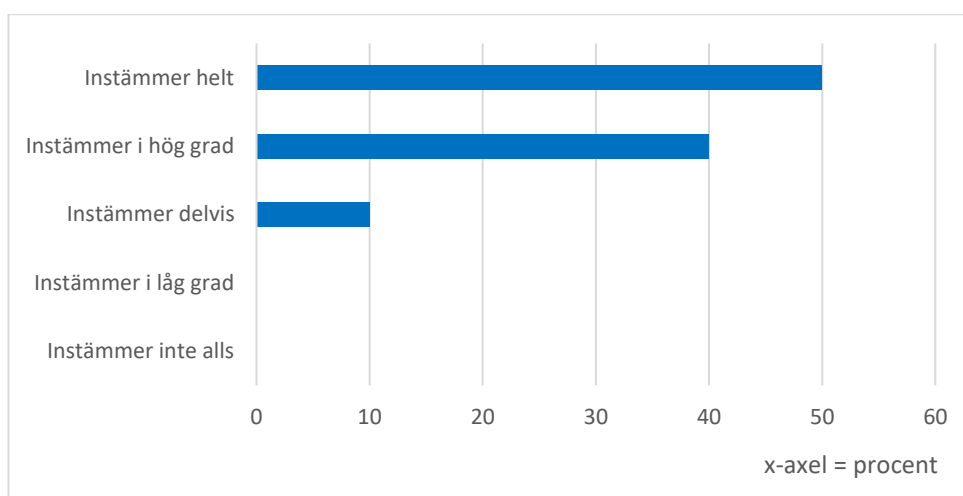


**Kommentar:**

- *Sitter som strateg nära Trafikverkets ledning så jag kommer tillbaka till dessa återkommande i mitt arbete.*

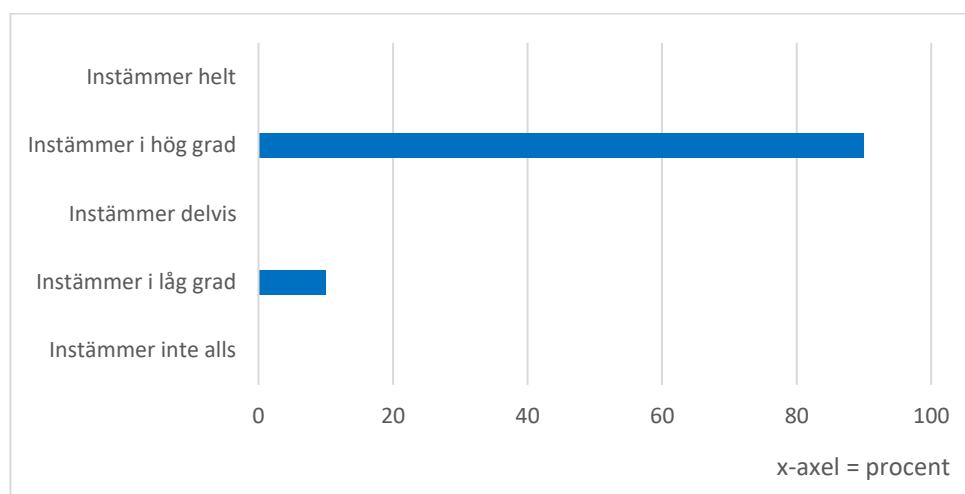
Påstående att respondenten känner samhörighet med Trafikverkets vision och värdegrund instämde 50 % att de känner det helt, 40 % instämde i hög grad och 10 % delvis, se figur 8.

**Figur 8** Diagram över svar i procent på enkätfråga 8: Jag känner en samhörighet med Trafikverkets vision och värdegrund.



Påstående att respondenten anser att det är ett öppet kommunikationsklimat inom sin enhet instämde 90 % att de känner det i hög grad och 10% i låg grad, se figur 9.

**Figur 9** Diagram över svar i procent på enkätfråga 9: Vi har ett öppet kommunikationsklimat inom min enhet.

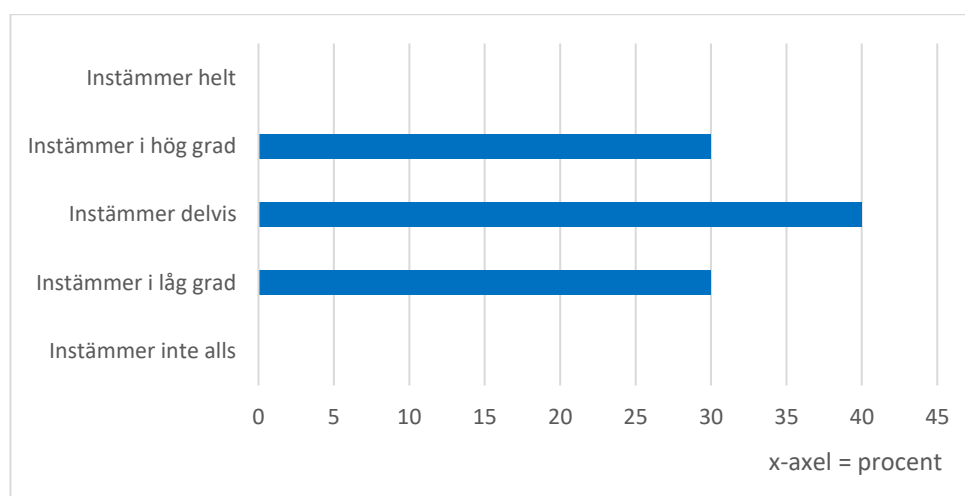


Kommentar:

- *Inom min enhet är kommunikationsklimatet mycket högt, sätter inte högsta betyg då det finns mer att önska på högre nivåer i vår organisation tex inom och mellan avdelningar och mellan VO – CF.*
- *Det finns inga ämneshinder inom enheten, dock ibland svårt hitta tid för kommunikation.*

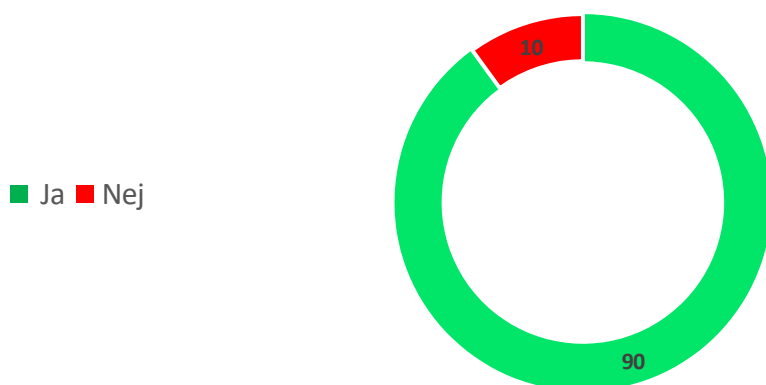
Påstående att respondenten anser att den interna kommunikationen i organisationen är tydlig så svarade 40 % att de instämmer delvis, 30% instämde i låg grad och 30 % instämde i hög grad, se figur 10.

**Figur 10** Diagram över svar i procent på enkätfråga 10: Den interna kommunikationen i organisationen är tydlig.



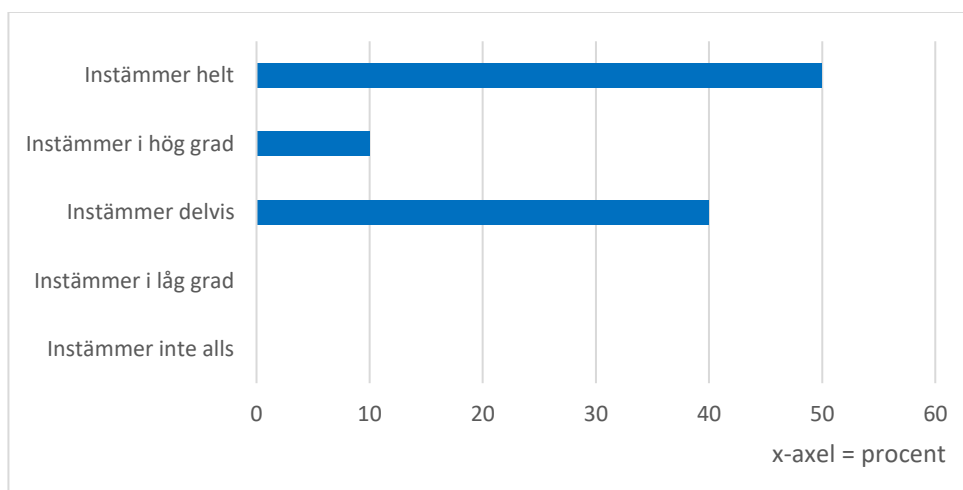
90 % svarade att de anser sig ha vägar att gå för att begära stöd från ledningen inför förändrade uppdrag och 10 % svarade att de inte har det, se figur 11.

**Figur 11** Diagram över svar i procent på enkätfråga 11: Anser du att du har vägar att gå för att begära stöd från ledningen inför förändrade uppdrag?



Påståendet om de är motiverade att utföra sitt arbete, så svarade alla medarbetare att de var det, varav hälften av medarbetarna instämde helt, se figur 12.

**Figur 12** Diagram över svar i procent på enkätfråga 12: Jag är motiverad att utföra mitt arbete.

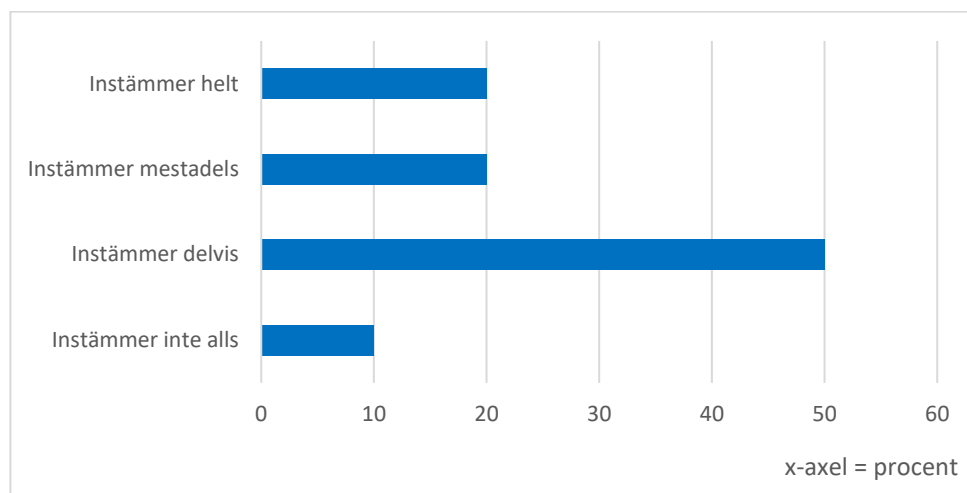


**Kommentar:**

- Hemarbete pga Covid-19 sätter ned motivationen.

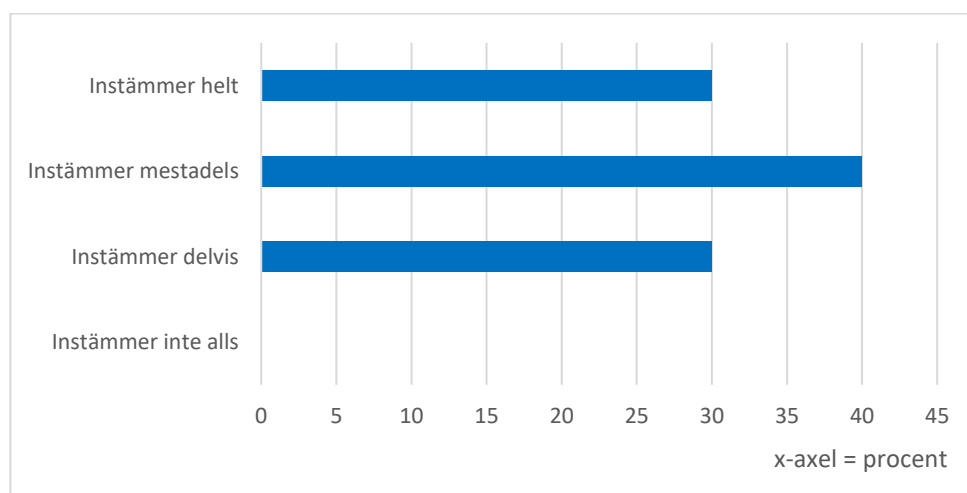
Påstående om respondenten anser sig blir stärkt i sina uppdrag genom uppmuntran från ledningen, svarade 60 % till viss del eller inte alls, 20 % till större del och 20 % instämde helt, se figur 13.

**Figur 13** Diagram över svar i procent på del av enkätfråga 13: Jag blir stärkt i mina uppdrag genom uppmuntran från ledningen.



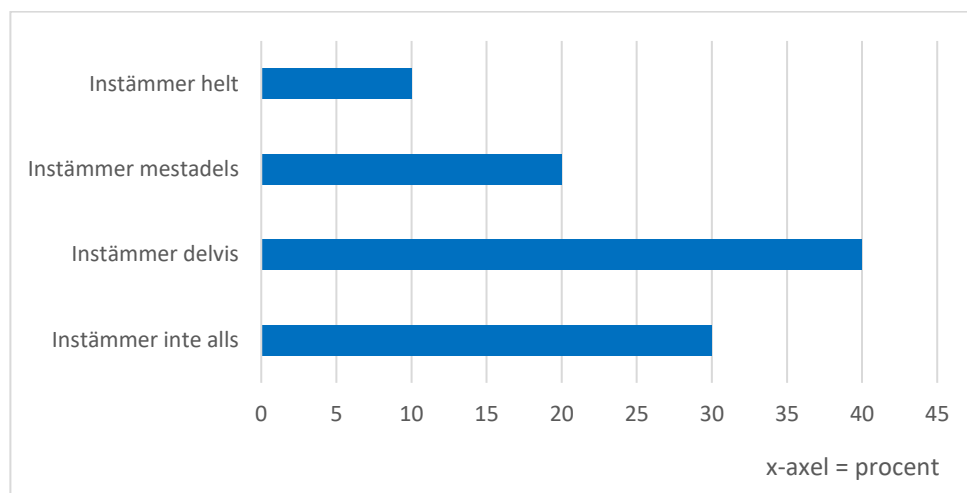
Påstående om respondenten anser sig blir stärkt i sina uppdrag genom uppmuntran från kollegor, instämde 30% helt, 40% instämde till större del och 30% instämde till viss del, se figur 13:1.

**Figur 13:1** Diagram över svar i procent på del av enkätfråga 13: Jag blir stärkt i mina uppdrag genom uppmuntran från kollegor.



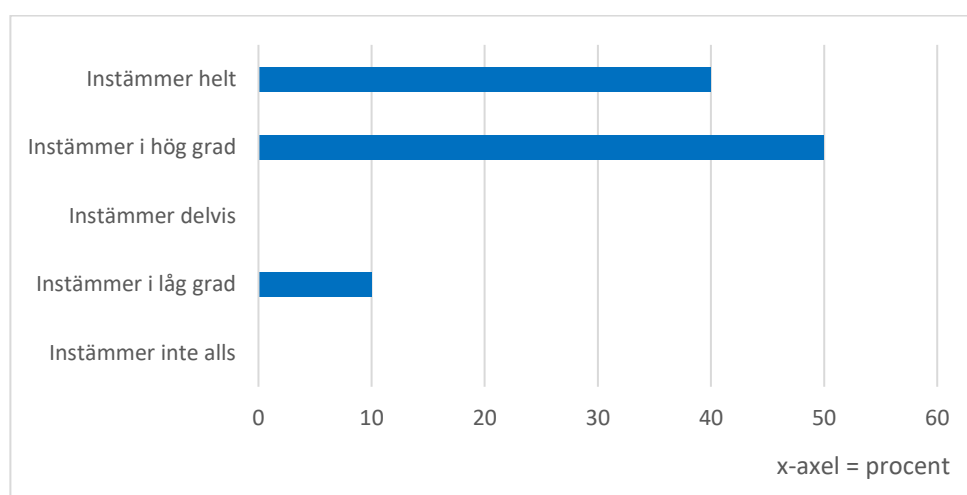
Påstående om respondenten anser sig bli stärkt i sina uppdrag genom uppmuntran från personer utanför organisationen, instämde 40 % till viss del, 30% inte alls, 20 % instämde till större del och 10 % instämde helt, se figur 13:2.

**Figur 13:2** Diagram över svar i procent på del av enkätfråga 13: Jag blir stärkt i mina uppdrag genom uppmuntran från personer utanför organisationen.



Angående förtroende mellan kollegor uppgav alla att de har det i olika grad, se figur 14.

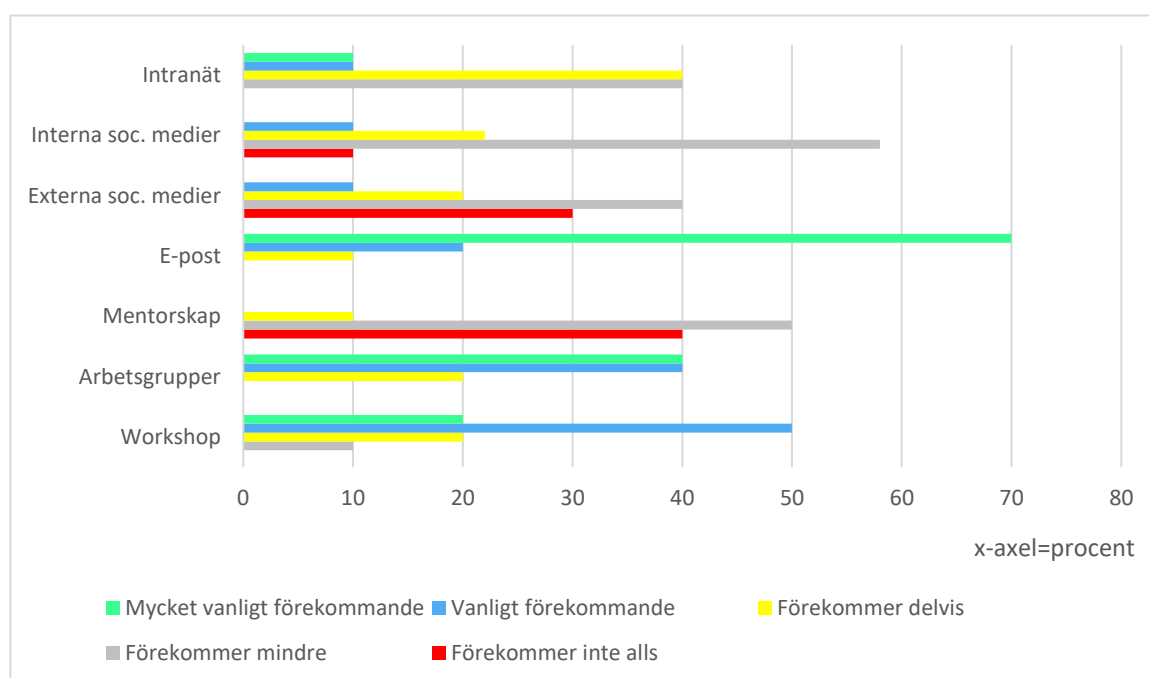
**Figur 14** Diagram över svar i procent på enkätfråga 14: Jag har förtroende för mina kollegor.



## 5.2 Kunskap i organisationen

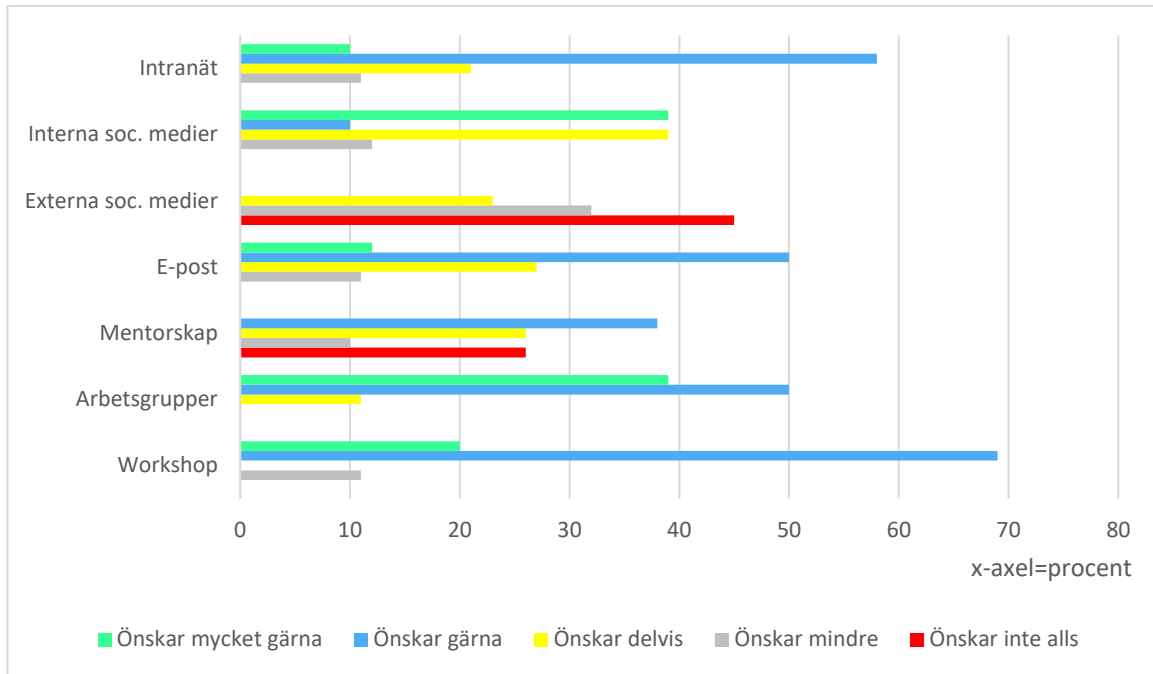
Respondenterna fick uppskatta hur mycket de använde sig av olika kanaler för att ta del av och dela information och kunskap kollegor emellan. Den kanal som fick flest markeringar e-post där 90 % av respondenterna uppgav att det var mycket vanligt eller vanligt förekommande. Detta följdes av arbetsgrupper där 80 % av respondenterna uppgav det som mycket vanligt eller vanligt förekommande. På tredje plats har 70 % av respondenterna uppgett det som mycket vanligt eller vanligt förekommande medworkshops eller utsatta möten för lärande. Mentorskap var den kanal som 90 % uppgav förekommer mindre eller förekommer inte alls. Externa sociala medier var den kanal som 70 % uppgav förekommer mindre eller förekommer inte alls och för interna sociala medier är den siffran 60 %. Intranätet markerades 40 % förekommer mindre och 40 % uppgav den kanalen som förekommer delvis. Se figur 15.

**Figur 15** Diagram över svar på enkätfråga 15 Hur vanligt förekommande uppfattar du följande möjliga sätt att dela information och kunskap är idag inom din organisation medarbetare emellan?



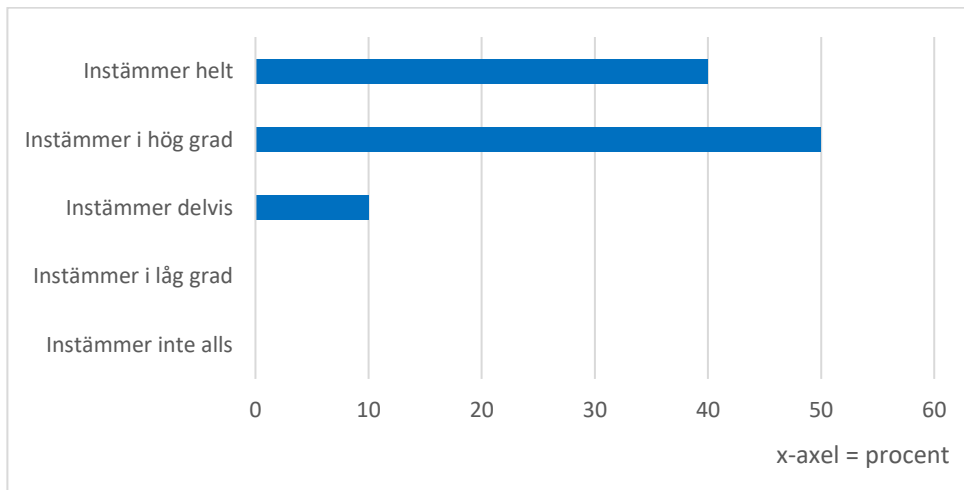
På frågan hur respondenterna skulle vilja att kunskap och information delades mellan kollegor där 1= önskar inte alls och 5=önskar mycket gärna, kom workshops högst, följt av arbetsgrupper och intranät. I botten kom externa sociala medier och mentorskap, se figur 16.

**Figur 16** Diagram över svar på enkätfråga 16: Hur skulle du vilja att information och kunskap delas mellan medarbetare?



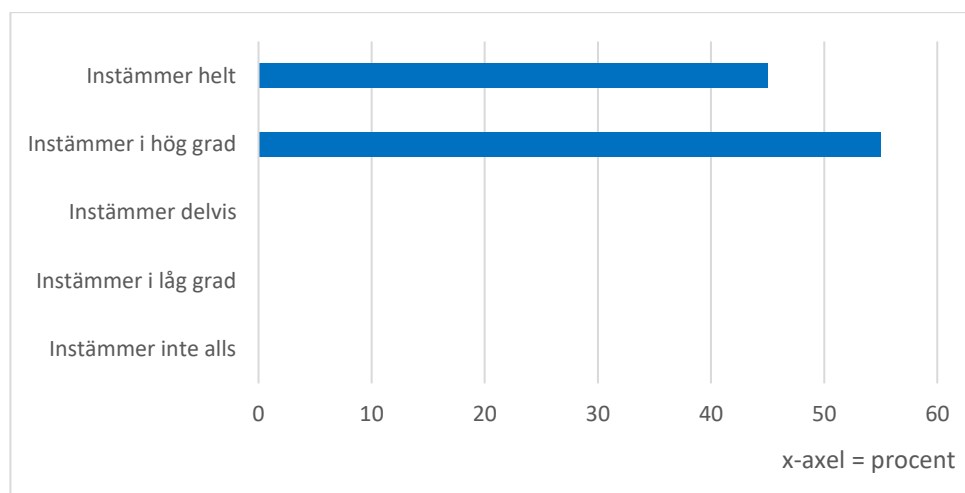
90 % av respondenterna instämmer helt eller i hög grad i påståendet att de delar med sig av sin kunskap till kollegor, se figur 17.

**Figur 17** Diagram över svar i procent på enkätfråga 17: Jag delar med mig av min kunskap till kollegor.



100 % instämmer helt eller instämmer i hög grad att de skulle vilja att kollegor delade med sig av sin kunskap mer, se figur 18.

**Figur 18** Diagram över svar i procent på enkätfråga 18: Jag skulle vilja att mina kollegor delar med sig mer av sin kunskap till mig och andra kollegor.



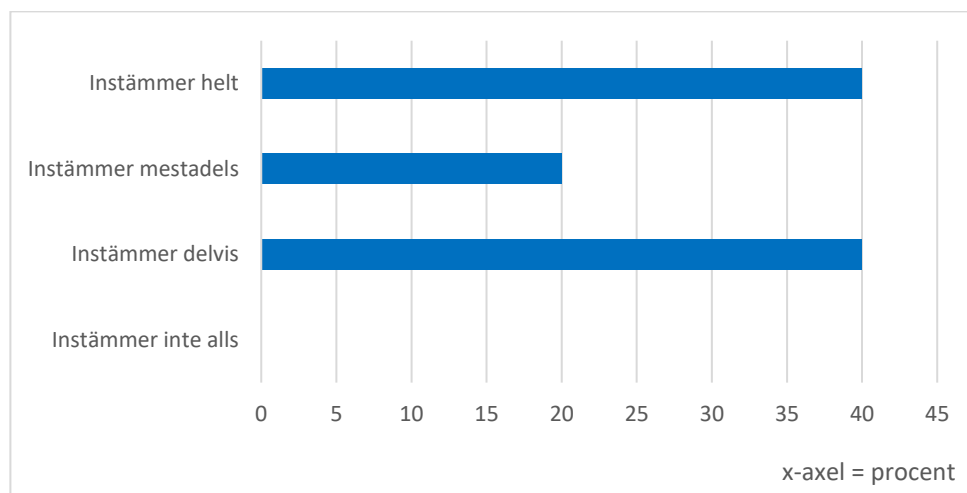
En fritextfråga löd: Vad tror du skulle kunna bidra till ökad och/eller förbättrad kunskapsdelning medarbetare emellan i din organisation?

Svaren:

- *En större förståelse för kundperspektivet. Vi är alla en del av den totala leveransen.*
- *Krävs nog mer tid för uppdragen så att kommunikation kan prioriteras.*
- *Ökad tydlighet och kunskap om hur våra respektive områden hänger ihop och bidrar till Trafikverkets leveranser.*
- *Dels prioritering, dvs att informationsbehovet är större än behovet av att göra andra saker. Att kommunikation hela tiden är en naturlig del i verksamheten och integreras i arbetssätt och stöd.*
- *Behöver se till att varje leverans även innehåller en kommunikationsdel innan den kan anses vara slutförd.*
- *Tid och större fokus på färre uppgifter.*
- *Avsatt tid: ledningens inställning till lärande.*

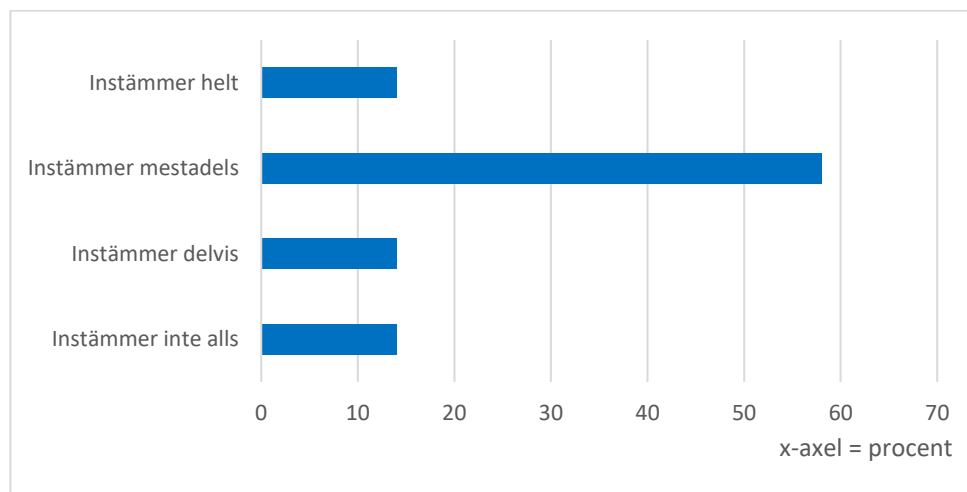
Påståendet att organisationen uppmuntrar medarbetarna att komma med idéer instämde 40 % helt, 20 % mestadels och 20% delvis, se figur 19.

**Figur 19** Diagram över svar i procent på del av enkätfråga 20: Min organisation uppmuntrar medarbetarna till att komma med idéer.



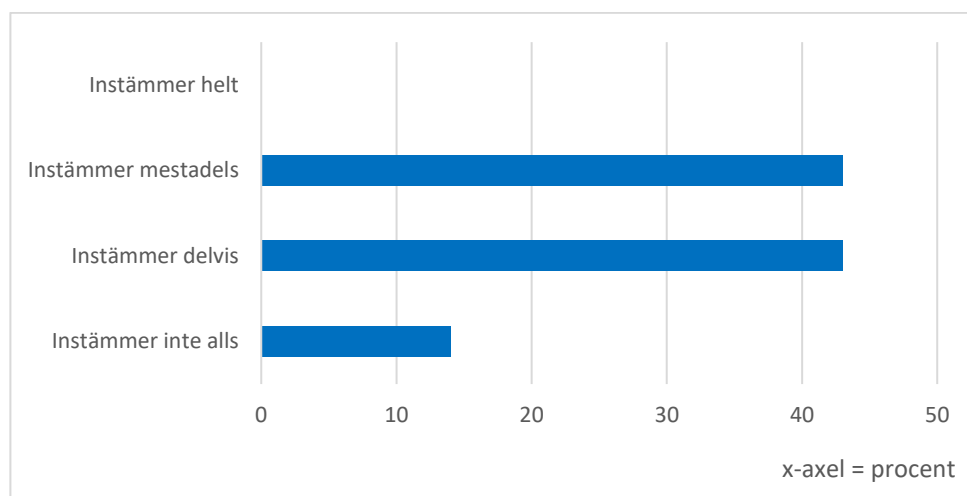
Påståendet att organisationen lyssnar på medarbetarens åsikter och idéer instämde lika många inte alls som instämde helt, se figur 19:1.

**Figur 19:1** Diagram över svar i procent på del av enkätfråga 20: Min organisation lyssnar på mina åsikter och idéer.



Påståendet om organisationen tillhandahåller lämpliga forum och kanaler där medarbetare kan dela med sig av sina åsikter och idéer instämde ingen helt, se figur 19:2.

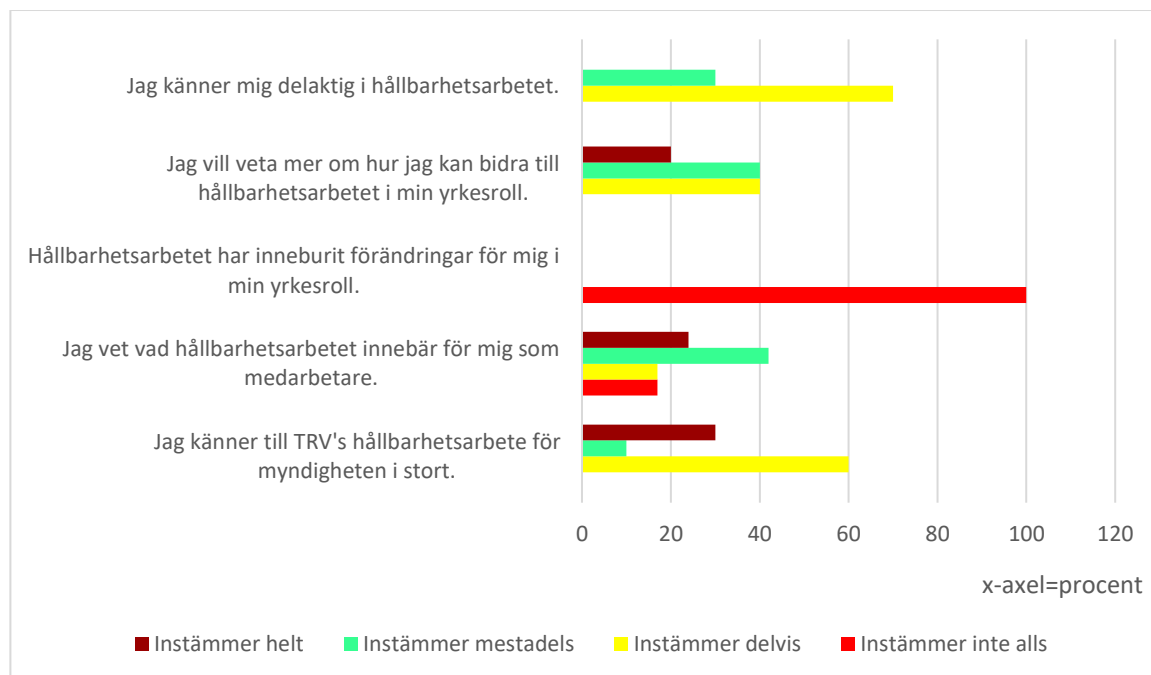
**Figur 19:2** Diagram över svar i procent på del av enkätfråga 20: Min organisation tillhandahåller lämpliga och funktionella forum och kanaler där jag kan dela med mig av mina åsikter och idéer.



### 5. 3 Digitalisering, hållbarhet och kunskapshantering

I påståenden om Trafikverkets hållbarhetsarbete framgick av respondenterna att de flesta ansåg att hållbarhetsarbete inte inneburit förändringar för dem i sin yrkesroll och de flesta kände till Trafikverkets hållbarhetsarbete. Alla kände sig delvis delaktiga i hållbarhetsarbetet och vill veta mer hur de kan bidra till hållbarhetsarbete i sin yrkesroll, se figur 20.

**Figur 20** Diagram över svar i procent på enkätfråga 21



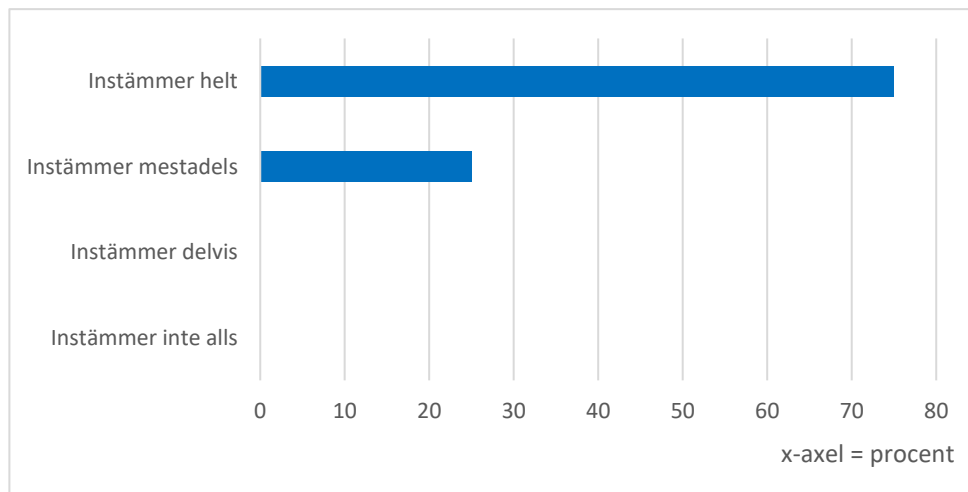
90 % anser att arbetsgivaren motiverar dem att använda digitala verktyg, 10 % svarade nej.

#### Kommentar:

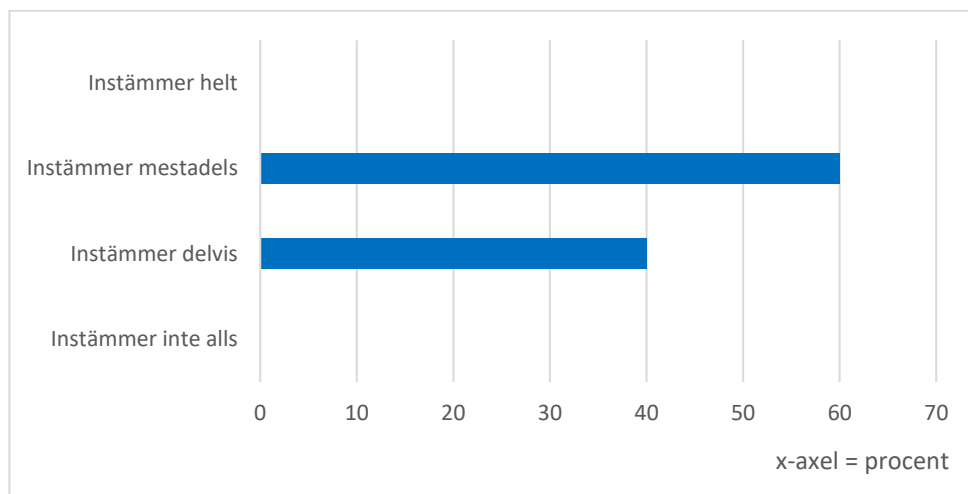
- *Vi arbetar konstant med digitala verktyg, dock har vi fortfarande en organisation som inte ser arbete på distans som en permanent lösning utan bara ska ses som temporär. Vi agerar fortfarande som en organisation gjort de sista 10-tals åren, utan att se hur världen förändras. Bara pandemin som har lett till förändring, detta borde ha gjorts långt innan, kan jag tycka.*

Svar på påståenden om digitaliseringen inom Trafikverket redovisas i diagram som följer nedan, se figur 21 – 25.

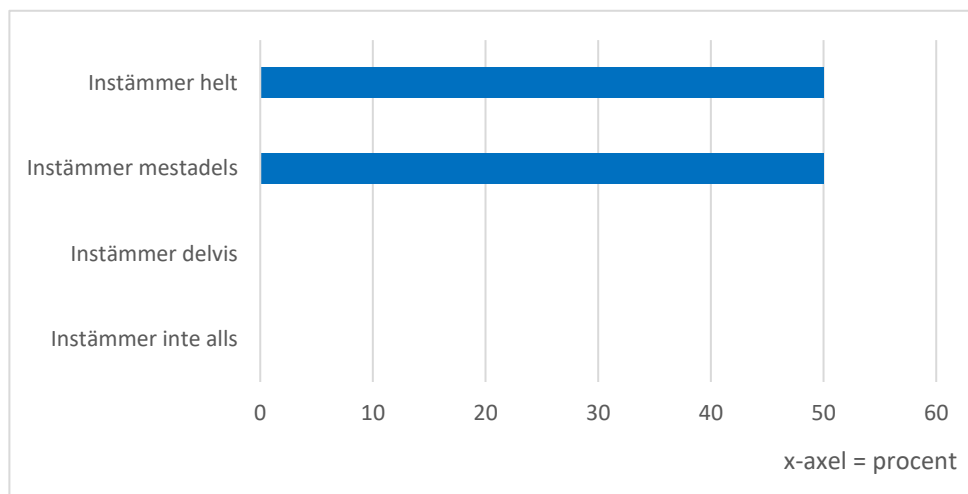
**Figur 21** Diagram över svar i procent på del av enkätfråga 23: Jag arbetar med digitala verktyg i min arbetsvardag



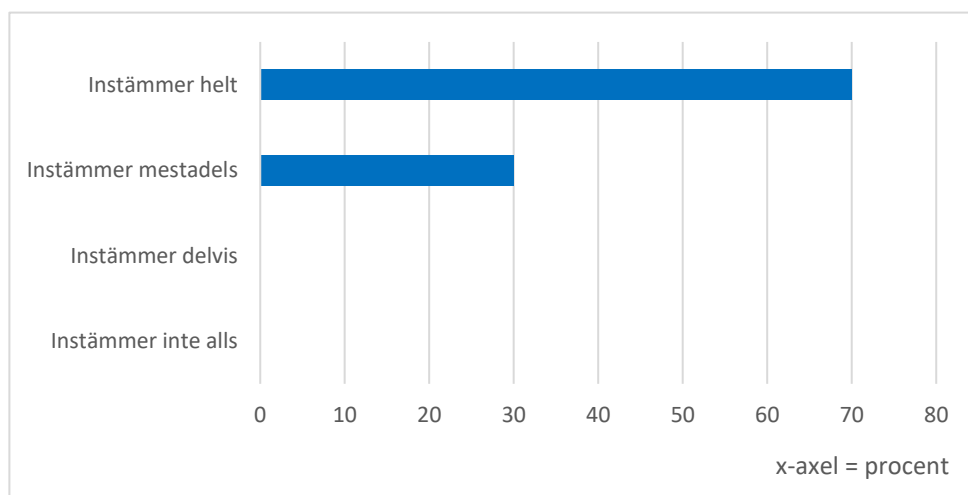
**Figur 22** Diagram över svar i procent på del av enkätfråga 23: Medarbetare har erbjudits utbildning i hur man använder digitala verktyg.



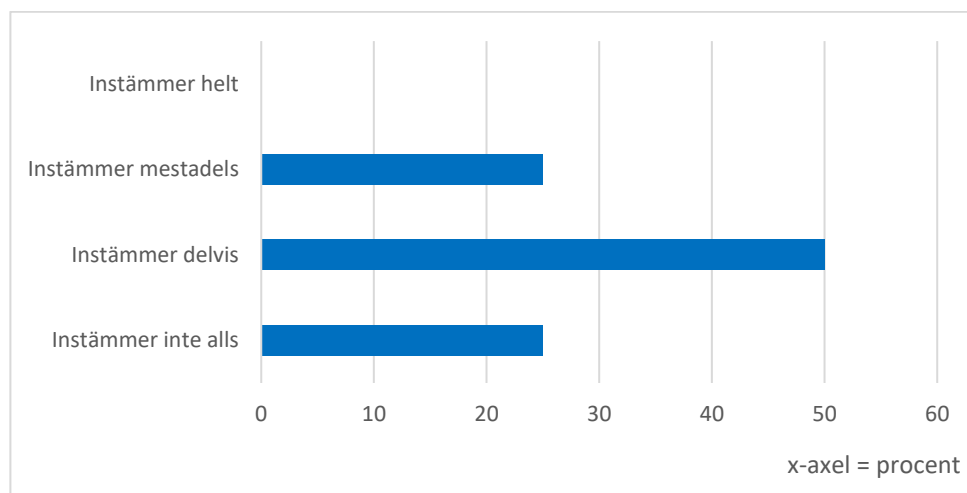
**Figur 23** Diagram över svar i procent på del av enkätfråga 23: Jag känner mig trygg i hanteringen av digitala verktyg



**Figur 24** Diagram över svar i procent på del av enkätfråga 23: Jag känner till Trafikverkets Digitaliseringsplan



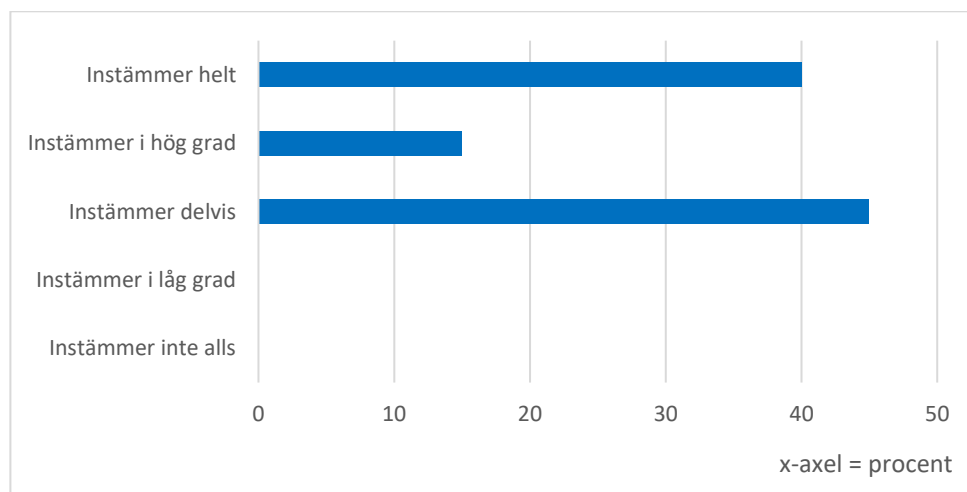
**Figur 25** Diagram över svar i procent på del av enkätfråga 23: Våra IT-system samverkar med andra aktörers IT system i den utsträckning som behövs.



Samtliga medarbetare svarade att de kände sig trygga i hanteringen av digitala verktyg.

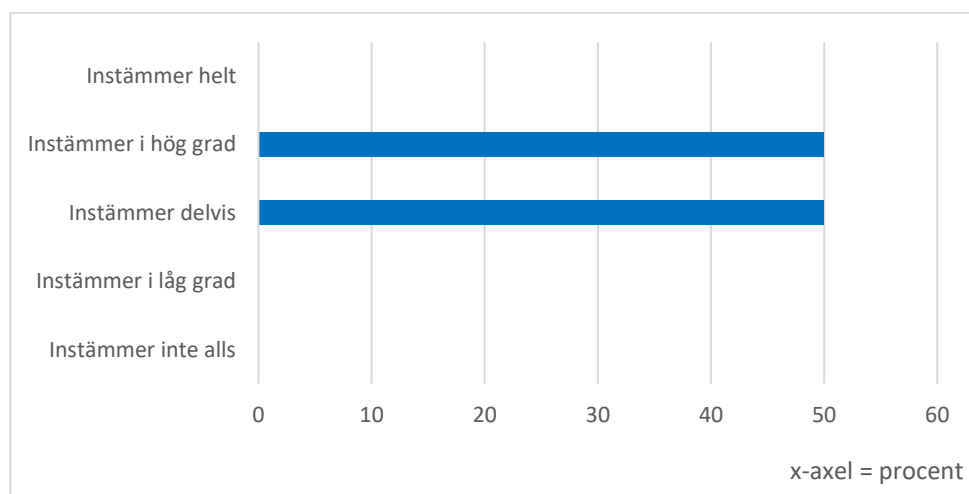
Gällande digitaliseringens möjligheter att ta del av information och kunskap i organisationen svarade alla att de ansåg det helt, i hög grad eller delvis, se figur 26.

**Figur 26** Diagram över svar i procent på enkätfråga 24: Anser du att digitaliseringen i organisationen har gjort det enklare för dig att ta del av information och kunskap?



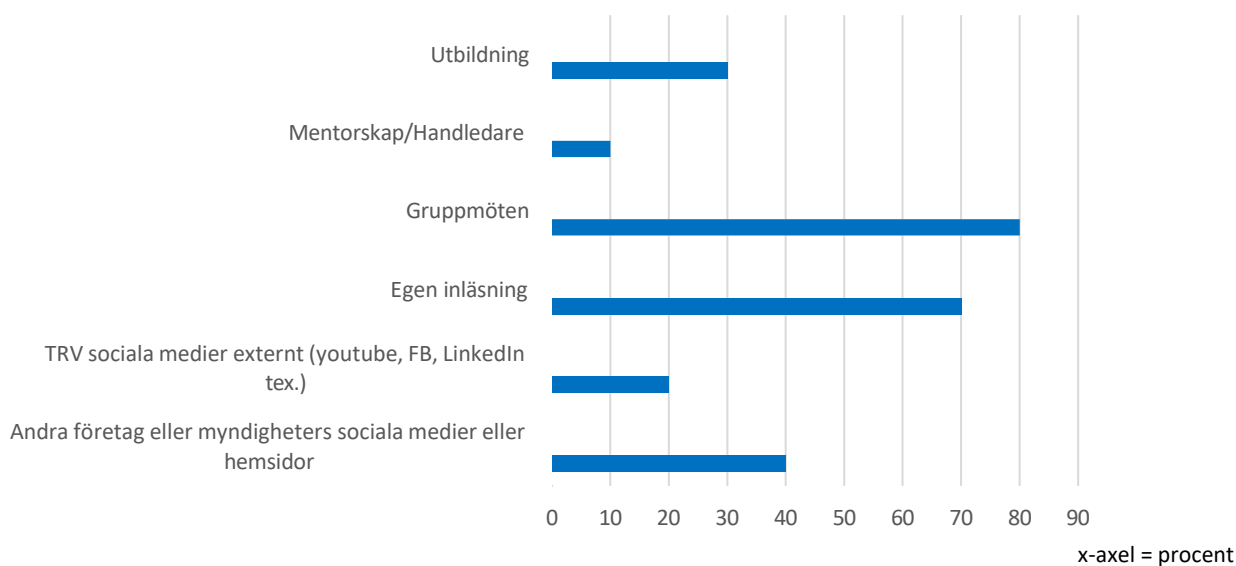
En fråga om arbetsgivaren lyssnar på de anställdas arbetsrelaterade behov för att utföra sitt uppdrag på bästa sätt gavs ett svar som löd: *Arbetsgivaren är bra på att lyssna, det innebär ju inte att det är lika enkelt för arbetsgivaren att kunna agera. Bekymret är att kunna kommunicera på en aggregerad nivå, dvs hantera kommunikation i flera aggregerade led.* Se figur 27.

**Figur 27** Diagram över svar i procent på enkätfråga 25: Anser du att din arbetsgivare lyssnar på dina arbetsrelaterade behov för att kunna utföra ditt uppdrag på bästa sätt?



Angående det sätt som respondenterna lär sig bäst inför nya uppdrag på arbetet har egen inläsning fått flest markeringar, följt av gruppmöten och utbildning. Sociala medier, både externa och interna, har fått minst antal markeringar. På den frågan kunde respondenterna välja flera alternativ, se figur 28.

**Figur 28** Diagram över svar i procent på enkätfråga 26: På vilket sätt lär du dig bäst inför nya uppdrag i ditt arbete?



På frågan om mer information och kunskap behövs, om varför Trafikverket ska utveckla kommunikationsarbetet i syfte att stärka medarbetarna som ambassadörer för organisationen svarade 70 % nej och 30 % vet ej, se tabell 2.

**Tabell 2** Tabell över svar i procent på enkätfråga 27: Behöver du information och kunskap om varför Trafikverket ska utveckla kommunikationsarbetet i syfte att stärka medarbetarna som ambassadörer för organisationen?

Ja	0 %
Nej	70 %
Vet ej	30 %

På frågan om klimatet för att uttrycka sina åsikter har 80 % svarat att de tycker det är högt i tak angående att kunna uttrycka sina åsikter, 10 % har svarat nej och 10 % vet ej, se tabell 3.

**Tabell 3** Tabell över svar på enkätfråga 28: Anser du att det är högt i tak inom Trafikverket gällande att uttrycka dina åsikter?

Ja	80 %
Nej	10 %
Vet ej	10 %

Kommentar:

- *Det är blandat, beror på fråga och var i organisationen den tas upp.*

På frågan om ledarskap har 60 % svarat att de upplever ett flexibelt ledarskap i organisationen, 30 % har svarat nej och 10 % har svarat vet ej, se tabell 4.

**Tabell 4** Tabell över svar på enkätfråga 29: Upplever du ett flexibelt ledarskap i din organisation?

Ja	60 %
Nej	30 %
Vet ej	10 %

Kommentar:

- *Det är tveksamt, känns fortfarande som vår organisation agerar och styrs lika som den alltid gjort, utan hänsyn till digitalisering.*

## 6. Intervjustudiens empiri

Här redovisas resultatet av det empiriska materialet utifrån de kvalitativa intervjuerna. Resultatet som redovisas innehåller inte mina egna reflektioner utan är sammanfattningar av respondenternas egna svar. Respondenterna benämns som respondent A och B och är anonymiserade samt har lämnat sitt samtycke till att delta i uppsatsarbetet via intervjuer. Respondenterna har olika positioner med uppdrag i olika verksamhetsområden. Jag presenterar dem inte närmre med funktion eller yrkesroll då det inte är relevant för min studie utan de är deltagande utifrån att de är medarbetare på Trafikverket. Intervjuerna genomfördes via telefon och via skype, som semistrukturerade intervjuer och det gavs utrymme till reflektion efteråt om de ville berätta något mer om det intervjufrågorna hade berört. Respondenterna består av en man och en kvinna och de har båda arbetat på Trafikverket i ca fem år.

### 6.1 Kommunikation i organisationen

Båda respondenterna uppgav att det är intranätet som är den främsta kanalen för att nå information, men att det även är via strukturerade möten som det delas information. Respondent A uppger att det finns ett nyskapat forum för olika kompetenser där information kan sökas och efterfrågas. Respondent A uppger också att hen tar del av flera möten och webinarium samtidigt som hen säger att det är mycket tolkning av information som publiceras på intranätet som de som medarbetare själva får tolka om det berör dem eller inte. Det kommer också information via mail direkt till medarbetare. Båda respondenterna tycker att de har bra förutsättningar för att ta del av information även fast det finns mycket material på intranätet och till viss del kan det tolkas olika av mottagaren, tycker respondenterna. Respondent A uppger att det är generella riktlinjer som publiceras på intranätet som sedan följs på Arbetsplatsträff med chef och medarbetare. Respondent A: ”Ett aktuellt exempel är distansarbete och hur det blir efter pandemin, och att man får diskutera med chef om man kan fortsätta arbete hemifrån.” Respondent B tycker att Intranätskanalen kan bli vassare, så att information syns mer och nyheter mindre. Hen önskar att intranätet utvecklades till att bli ett bättre stöd i det dagliga arbetet. Respondent A uppger att den interna kommunikationen fungerar bra, att den har tagit ett stort steg framåt. Exempelvis har det blivit populärt att använda sig av videoinspelningar, med uttänkt utformning med hur bilder är valda och hur texter är skrivna och att det sällan är fackspråk utan att allt är skrivet på ett tilltalande sätt

Angående delaktighet i den externa kommunikationen så uppgav respondent B att hen inte kände sig delaktig och att information ut mot extern part i vissa fall saknas och att personer då behöver ringa in och ställa frågor om sådant som hade kunnat informeras om på hemsidan. Respondent A gav ett exempel på extern kommunikation som hen kände sig delaktig i:

Cementa på Slite har Trafikverkets medarbetare blivit intervjuade under sommaren och på hösten, då har man även en intern nyhetsserie där man kan läsa vad Trafikverkets inställning är, vad som görs just nu, hur hanteras situationen, det kan alla medarbetare läsa om. Då vet man mer hur man ska svara om någon utifrån ställer frågor.

En samverkan mellan organisationens interna och externa kommunikation uttrycktes finnas ibland, respondent A sa att artiklar publiceras internt på intranätet samtidigt som de publiceras externt men det har olika textinnehåll. Internt fokuseras det mer på varför Trafikverket publicerar den här artikeln just nu och vad syftet är, medan den externa artikeln är utformad på ett mer informativt sätt. Respondent B hade ingen större reflektion över om de samverkar eller inte, däremot uttryckte hen att det ibland saknas extern information om vad som händer inom Trafikverket.

## 6.2 Kunskap i organisationen

Den interna kommunikationen gällande kunskapsdelning upplever båda fungerar relativt bra men när det gäller kommunikation är det svårare eftersom det inte alltid går att återfinna den information som de eftersöker. Respondent B säger att under åren som hen jobbat där har hen lärt sig vilka personer som arbetar med vilka funktioner och besitter den kunskap som hen vill åt. Respondent B säger att om medarbetare har kunskap om organisationens struktur och olika funktioner som finns så är det mindre klurigt att hitta rätt och hitta igen alla de som de borde ha kontakt med. Respondent B uppger:

Är det en fråga som rör ett ämne, så vet de nu vem de ska ta kontakt med för att få mer information, att själv se till att hitta information som berör hen och sin arbetsgrupp. Ibland hittas informationen igen och ibland inte, då får man vänta och är det något som rör en så bör man bli kontaktad.

Att dela med sig av sin kunskap upplever båda respondenterna som positivt. Respondent A berättar om ett nytt arbetssätt som heter *Erfarenhetsåterföring* med riktlinjer på minst fyra träffar per år, minst 2 timmar långa. Erfarenhetsöverföring innebär att man som medarbetare kan utlysa forum i nya ämnen där man önskar kompetensöverföring från andra medarbetare. Exempelvis nämns ämnet projektarbete, där alla projektledare kan gå med i forumet eller de som är intresserade av att lära sig mer om något kan gå med. Tidigare fanns ett månadsmöte för en arbetsgrupp vilket nu kan utökas med dessa ämnesforum. Respondent A:

Det behöver inte vara att man jobbar direkt med det, så länge man är överens med sin chef att det är ok att man deltar. Det är ganska nytt och lite stelbent men jag tror att det lägger grunden för ett bra sätt att sprida kunskap utan att man behöver ha en regelrätt utbildning. Om man slänger ut en fråga där så kanske det är en senior erfaren person som svarar, annars kanske man tänker lite olika på olika avdelningar. Det är medarbetarna som delar med sig av vad de kan till andra medarbetare.

### 6.3 Digitalisering, hållbarhet och kunskapshantering

Ingen av respondenterna tyckte att det hade tillräckligt med information om organisationens hållbarhetsarbete och inte heller vad som förväntas av dem på individnivå för att bidra till organisationens hållbarhetsmål. Respondent B uppgav att hen visste att de ska arbeta mer utifrån digitaliseringen men inte hållbarhet ur ett bredare perspektiv. Respondent A nämnde möjligheten till distansarbete som en åtgärd som bidrar till minskade utsläpp.

Båda respondenterna uppgav att det finns möjlighet att lära sig nya saker, men hur de lär sig är mer styrt av organisationen. Gällande kompetensutveckling kommer de överens med sin chef om vad de vill lära sig mer om, det finns en utbildningsportal att välja olika utbildningar ifrån. Det finns också visst styrd kompetensutveckling som de behöver ta del av utifrån sina verksamhetsuppdrag och det är inte valbart eller möjligt att påverka hur det lärandet ska ske. Respondent B:

”..så får man ta del av informationen på det sätt som någon annan har bestämt så då är det bara att gilla läget och göra det.

Respondent A lär sig bäst genom att se i text vad som är fastställt, vad som är skalkrav för en viss uppgift samt genom att samarbeta med kollegor, att lära genom att praktisera. Hen uppgav även att hen upplevde sig ha möjlighet att välja vad hen vill lära sig men att det även finns lärande som är mer påtvingat. Respondent A:

Hittills har jag själv varit pådrivande inför nya uppgifter och då söker man själv fram information oavsett var den finns eller i vilket format den finns. Ett bra exempel på det är ämnet etik och moral, det brukar dyka upp på intranätet, dilemman som kan uppstå som man får ta del av och sedan diskutera på arbetsplatsträffar. Filmer från ledningsmöten där dilemman diskuterats läggs också ut på intranätet. Efter en månad publiceras det korrekta tillvägagångssättet i just den tidigare publicerade dilemmafrågan. Det är ett exempel på något som är mer påtvingat som TRV försöker engagera medarbetarna kring tror jag.

På temat lärande och viljan att ta del av kunskap på andra sätt än det som finns så uppgav respondent A att det skulle vara bra med ett socialt medium för snabbare kommunikation kollegor emellan inom samma roll i verksamheten.

Respondent B uppgav att ledarskapet är strukturerat, att nå ut med budskap och testa olika sätt att göra det upplevde hen flexibelt, men annars att det finns en logik i att vara fyrkantig eftersom det är en statlig myndighet. Respondent A upplevde ledarskapet som flexibelt och inte så hierarkiskt. Respondent A:

Vi som arbetar här är ansvarstagande, kulturen är en följd utav det, sällan hamnar saker mellan stolarna och skapar bitterhet. Alla är här för ett stort övergripande syfte, alla har sin del i det och det bidrar till att det kan vara högt i tak.

## Respondent B:

Det finns en tolerans i att ha en diskussion och ha en dialog på saklig grund och det är bra, sen kan det finnas begränsningar ibland, vilka ska vara med och tycka till i vissa frågor och det är också relevant utifrån att alla inte kan vara med och tycka till om allting alltid. Jo det finns en balans och en saklig gräns, det går att diskutera.

Respondenterna upplever att de motiveras och engageras för sitt arbete av dem som de jobbar tillsammans med. De upplever att de tillsammans levererar i sina uppdrag.

Respondenterna uppgav att det är viktigt att vara lojal mot sin arbetsgivare men att det är en hårfin gräns att vara lojal men inte begränsas av det, det är en balansgång mellan lojalitetsförväntan mot att ha ett kritiskt tänkande och kunna ifrågasätta sin omvärld och det samhälle vi lever i.

## 7. Analys och diskussion

Inför diskussionsdelen vill jag understryka att arbetet belyser ett medarbetarperspektiv där empirin *inte* representerar *alla* medarbetare i organisationen. I detta kapitel diskuteras och analyseras resultatet av studien med hjälp av de teoretiska utgångspunkterna som analysverktyg, kopplat till tidigare forskning, för att beskriva medarbetares upplevelser av kommunikationsprocesser. Analysen bidrar till att dra paralleller mellan medarbetares upplevelse av kommunikationsprocesser och tillvaratagande av medarbetare som resurs i en organisation. Detta kapitel är uppdelat på Stockholm accords (2020) sex teman, som tillsammans stärker kommunikationens värde i en organisation, samt Stoddarts (2019) fyra slutsatser om vad som krävs i en organisation för att uppnå effektiv kunskapshantering.

### 7.1 Hållbarhet

Studien visar att det i den undersökta populationen upplevs som organisationen arbetar aktivt med hållbarhetsmål men verkar ha en utmaning i att kommunicera den in i organisationen så att medarbetarna vet vad som förväntas av dem. Likaså visar studien att organisationen arbetar aktivt med hållbarhetsmål enligt FN's Agenda 2030 och de 17 globala hållbarhetsmål som listats (Regeringen, u.å). Medarbetarna är medvetna om hållbarhetsarbetet inom myndigheten och uppger att det inte inneburit förändringar för dem i sin yrkesroll samtidigt som de skulle vilja bidra och göra förändringar men behöver mer information och kunskap om vad det skulle kunna vara.

Resultat från Yang et al. (2017) forskningsstudie visade på långsiktiga effekter och hur det påverkar medarbetarnas jobbmotivation och arbetsprestation och att det exempelvis kan vara pappersfria kontor och digitala möten. I Stockholm accords (2020) tema om hållbarhet återfinns en organisations hållbarhetsarbete i det strategiska arbetet och i arbetet mot de globala målen gällande hållbar utveckling. Att arbeta med Corporate Social Responsibility, CSR, inom dimensionerna ekonomisk, social och miljömässig utveckling (CSR Sweden, 2020) kan därmed behöva brytas ned till konkreta handlingar som den enskilda medarbetaren kan vara delaktig i. Den inre motivationen hos medarbetarna verkar finnas, de har kunskap om hållbarhetsarbete både inom organisationen och i samhället i stort och en vilja att bidra till det. Svar som respondenterna angett gällande deras yttre motivation kan tolkas som att den är bristande, den som handlar om att organisationen sätter små mål för den enskilda medarbetaren. Den yttre motivationen som i studien av Yang et al. (2017) behöver interagera med den inre motivationen för att höja engagemang för sin organisation likväl som arbetsprestationen och därmed är bidragande i skapandet av en god ambassadör.

### 7.2 Styrning

Ledning och styrning är enligt Stockholm accords (2020) likställt med ansvaret av implementering av olika policyer inom strategisk kommunikation, visioner och olika kommunikationsprocesser. Resultatet av min studie visar att gällande temat styrning upplevde medarbetarna att det fanns en central styrning av organisationen och en förståelse för det

eftersom det är en statlig myndighet de arbetar i. Medarbetarna upplevde att de visste var i ledningen de skulle gå för att få stöd i vissa frågeställningar inom sitt yrke. På frågan om de upplevde om det var högt i tak blev svaret ja av majoriteten i min studie.

Detta går i linje med Andersson (2019) vars studie visade att något som påverkade att anta en kommunikationsroll var att det fanns en öppenhet i den interna kommunikationen med en möjlighet att kommunicera direkt med ledningen. Forskning visar fortsatt att styrning med ett öppet kommunikationsklimat och ledares förmåga att leda bidrar till att medarbetarnas kompetens tillvaratas (Mellner & Aronsson, 2018). Detta skulle kunna förstärkas av organisationen, lyftas fram som en lyckosam del inom organisationens strategiska kommunikationsarbete. Det skulle vara intressant att jämföra detta resultat med andra enheter inom organisationen likväl som andra statliga myndigheter.

### **7.3 Företagsledning**

Enligt Stockholm accords (2020) är relationsskapande, mellan olika aktörer viktigt för ett framgångsrikt arbete och det i sin tur kräver att en ledning behöver vara lyhörd när operativa och strategiska beslut ska tas. Här kan appelleras till den nationella digitaliseringsstrategin eftersom myndigheter behöver inkludera den i sin organisation och verksamhet för att använda digitaliseringens möjligheter och nå målet att bli bäst i världen på det (Regeringen, 2020). I min studie säger 90 % av respondenterna att organisationen motiverar dem att använda digitala verktyg vilket går i linje med Regeringens (u.å) digitaliseringsstrategi som anmodar att ledningen i offentlig sektor ska främja engagemanget för digitaliseringen. Samtidigt sa en respondent:

Vi arbetar konstant med digitala verktyg, dock har vi fortfarande en organisation som inte ser arbete på distans som en permanent lösning utan bara ska ses som temporär. Vi agerar fortfarande som en organisation gjort de sista 10-tals åren, utan att se hur världen förändras. Bara pandemin som har lett till förändring, detta borde ha gjorts långt innan, kan jag tycka.

En sådan kommentar kan stärk behov av en nyansering till motiven bakom användandet av digitala verktyg. Det kan också tolkas som att organisationen använt digitala verktyg en längre tid. Stockholm accords (2020) tema företagsledning innebär att organisationen ska förstå betydelsen av yttre intressenters påverkan och inverkan i sin organisations verksamhet. Jag tror detta kan vara av betydelse inför digitaliseringsstrategin och hållbarhetsmålen som åligger myndigheten utifrån Regeringens direktiv. Motiven och förståelsen för anledningen till dessa direktiv kan behöva lyftas fram mer inom organisationen för att motivera medarbetarna. Användning av digitala verktyg verkar vara i bruk på de enheter där mina respondenter arbetar, detta skulle kunna jämföras med övriga enheter på Trafikverket. Medarbetarna i min studie verkar vana vid digitala arbetsätt, vilket också kan tyda på att det inte finns andra alternativ eftersom det kommit långt i att arbeta digitalt.

### **7.4 Intern kommunikation**

Utifrån resultatet i studien kan det finnas utrymme för vidare undersökning gällande utvecklingsmöjligheter att förbättra den interna kommunikation vilket enligt Stockholms accords

(2020) förbättrar möjligheten att behålla sin personal samt stärka engagemanget för organisationens mål. 40 % av respondenterna, i enkäten, ansåg att de inte fick tillräckligt med information om vad som händer i organisationen som är av vikt för sin yrkesroll. Det anser jag vara en hög siffra för en organisation som ska gå in i en modell där en gemensam förståelse för organisationens strategi ska vara stor, speciellt med tanke på hur organisationens rykte i stor utsträckning beror på medarbetarnas handlingar (Heide et al., 2018a). I min studie gav 70 % ett svagt betyg åt den interna kommunikationens tydlighet, varav ingen ger högsta betyg, samtidigt är Trafikverkets vision och värdegrund välkänd bland medarbetarna vilket bidrar till engagemang för sin organisation. Det verkar dock behövas en större uppmuntran från ledningen eftersom en ofrivillig förändrad arbetsmiljö tillsammans med villkor/situation påverkar motivationen.

Gällande kommunikationsvägar så verkar det finnas en tydlig struktur för var i ledningen medarbetarna ska vända sig för att få stöd gällande förändrade uppdrag. Mei et al. (2004) betonar att om ett förändringsinitiativ inom en organisation ska lyckas så behöver medarbetarna förstå innebörden av förändringen. Enligt Lemon (2019) är det via dialog som engagemang skapas vilket Kim (2018) förstärker för en framgångsrik kunskapshantering. Det relaterar jag till hur den interna kommunikationen kan skapa ett engagemang som främjar en positiv organisationskultur, att det behöver finnas en tydlighet och förståelse för varför något ska göras. Detta samspelar med vad Anderssons (2019) studie om att ett öppet kommunikationsklimat är av vikt för att anta en aktiv roll som ambassadör för sin organisation.

Det handlar alltså mycket om medarbetarnas känsla för sin organisation, den lojalitet och identitet som det kan förknippas med för att den kommunikativa organisationen ska bli framgångsrik (Andersson, 2019). Organisationen kan behöva arbeta mer strategiskt med den interna kommunikationen, informationsflödet och dess tydlighet eftersom medarbetare upplever att de inte får tillräckligt med information om vad som händer i organisationen som är av vikt för sin yrkesroll.

## **7.5 Extern kommunikation**

Inom Stockholm accords (2020) tema extern kommunikation är det väsentligt att stödja alla medarbetare i organisationen i sin hantering och leverans av extern kommunikation då detta påverkar organisationsidentitetens synlighet i samhället och även påverkar medarbetarnas motivation och lojalitet (Stockholm accords, 2020). Tidigare forskning har visat (Ottosson & Parment, 2016; Cheney & Christensen, 2001) att den interna och den externa strategiska kommunikationen behöver samordnas för att förstärka varandra och ge effekt. I mitt resultat uppgav en del medarbetare att de har en upplevelse av delaktighet i den externa kommunikationen i vissa situationer samtidigt som en del medarbetare tyckte det saknades. En stor myndighet som Trafikverket med flera olika verksamhetsområden har en utmaning i att den externa kommunikationen ska beröra många olika medarbetare internt och människor externt på olika sätt. Här kan finnas ett utvecklingsområde för avgränsningar till vad som är viktigast för olika medarbetare. Respondent A gav ett exempel med Cementa där Trafikverket arbetar med att stödja medarbetarna hur de kan uttrycka sig externt om frågor uppstår från extern part vilket visar på att organisationen arbetar med detta eftersom det kan finnas en koppling till den interna

informationsflödet.

Medarbetare uppgav att de inte får tillräckligt med information om vad som händer i organisationen som är av vikt för sin yrkesroll. Det som kommuniceras i den externa kommunikationen kanske behöver hänvisas till på ett tydligare sätt internt.

## **7.6 Samordning av Intern och Extern kommunikation**

Stockholm accords (2020) tema, samordning av intern och extern kommunikation, innebär att dessa ska vara samordnad med organisationens vision och värderingar. Heide et al. (2012) har i sin studie kommit fram till att intern och extern kommunikation behöver samordnas för att sprida ett enhetligt budskap. Stoltheten bygger engagemang vilket skapar lojalitet och motivation hos medarbetare vilket i sin tur stärker organisationsidentiteten och medarbetarnas motivation för sitt arbete och sin organisation. I min studie kan det utläsas att det kan behövas en större tydlighet, ett arbete med samverkan mellan intern och extern kommunikation så det blir synligt för den enskilde medarbetaren. Trafikverkets vision och värderingar är välkänt bland medarbetare, enligt studien visar resultatet utmaningen i samverkan mellan intern och extern kommunikation då en del medarbetare svarade att de har en upplevelse av delaktighet i den externa kommunikationen i vissa situationer samtidigt som en del medarbetare tyckte det saknades.

## **7.7 Kunskapshantering**

Linda Stoddart's (2019) studie av två FN-institutioner i Genève, Schweiz resulterade i fyra rekommendationer för framgångsrik kunskapshantering. Jag kommer analysera mitt resultat utifrån dessa och har tillämpat dem som underrubriker samt nämner dem nedan.

1. Kunskap ska ses som en organisations tillgång, inte en individuell tillgång
2. Ledarskap från chefer ska fungera som ett exempel för att ändra tankesätt och uppmuntra kunskapsdelning, samarbete och kommunikation
3. Hållbara digitala verktyg och ett metodiskt tillvägagångssätt krävs inom hela organisationen
4. En välfungerande intern respektive extern kommunikationen krävs

### **7.7.1 Kunskap ska ses som en organisations tillgång, inte en individuell tillgång**

Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att medarbetare behöver reflektera över hur kunskap hanteras idag och hur de vill att den ska hanteras för att kunskap ska delas till andra inom organisationen. Jag tolkar det som att medarbetare behöver ta en aktiv roll och reflektera över hur de vill att kunskap ska delas, i vilka forum och på vilket sätt de själva vill dela med sig av sin kunskap. Min studie visade att medarbetare hade en positiv syn på kunskapsdelning kollegialt vilket kan vara en indikation på att medarbetarna faktiskt reflekterar över vad de kan och vad

andra kan vilket skulle bidra till att en kollegial kunskapsdelning uppstår. Resultat visade att medarbetarna har behov av gruppmöten och utbildning för detta parallellt med egen inläsning vid inläring inför nya uppdrag. Detta samspelar med Alavi och Leidners (2001) rapport om att kunskap skapar ett värde först när det förstås och när medarbetare aktivt tar del av det. Även Stoddarts (2019) resultat visar att kunskap behöver vara mer tillgänglig och användbar för en framgångsrik kunskaps hantering. Min studie visar att det finns utrymme inom organisationen att utveckla hur medarbetare ska ges möjlighet till kunskapsdelning på de sätt som de helst vill.

### **7.7.2 Ledarskap från chefer ska fungera som ett exempel för att ändra tankesätt och uppmuntra kunskapsdelning, samarbete och kommunikation**

Resultatet från Jiremalm och Andréens (2020) studie om digitaliseringens effekter för medarbetare inom offentlig sektor i Sverige visade att det kan uppstå hinder för kunskapsutbyte och kunskapsdelning utifrån otydliga, outtalade organisatoriska medarbetarroller. Detta kan relateras till ledningen inom en organisation som jag anser är ansvariga för organisationsstrukturen, tilldelning av roller, arbetsuppgifter och ansvarsområden för medarbetarna. Ledningen, anser jag, är en stark påverkansfaktor för hur organisationskulturen tar form i en organisation, vilket mitt arbete visat har en direkt påverkan på skapandet av engagemang för sitt arbete och sin organisation. I min studie svarade respondenterna att uppmuntran från kollegor upplevdes vara större än från ledningen. Att information från kollegor är en av de största kanalerna som används för informationsinhämtning, vilket överensstämmer med kommentaren att det ansågs finnas en brist av information i beslutande kanaler – där en önskan om att informationshantering ska finnas.

### **7.7.3 Hållbara digitala verktyg och att ett metodiskt tillvägagångssätt krävs inom hela organisationen**

Andréasson (2015) pekar på att den sociala kontexten inom en organisation är väsentlig gällande digitaliseringen. Det anser jag hänger ihop med vilken organisationskultur och förförståelse för olika uppdrag och mål som finns inom en organisation. Detta är förenligt med den interna kommunikationen, hur ledningen metodiskt styr och vilken tydlighet som finns. Att via medarbetarna identifiera vilka digitala verktyg som fyller behovet medarbetarna har gällande kunskaps hantering kan vara en metod. I min studie uttryckte intervjurespondent A ett önskemål om att använda interna sociala medier som samarbetsverktyg gällande kunskapsdelning. Respondenter svarade att de arbetat länge med digitala verktyg, jag tolkar det som att de i organisationen kommit långt i digitaliseringen och att det skulle kunna kommuniceras ut bland medarbetarna. Detta samspelar med Janssen & Rotthiers (2005) studier av digitalisering inom offentlig förvaltning som påvisade att digitaliseringen kan förstärka och befästa befintliga organisationsstrukturer och processer.

E-post var, enligt enkäten, den klart starkaste kanalen för kunskapsdelning, följt av arbetsgrupper och workshops medan de svagaste kanalerna för kunskapsdelning mellan kollegor var mentorskap och sociala medier – både interna och externa. Även om det är svårt att skilja på de digitala kanalerna exempelvis intranät och interna sociala medier så fick båda låga svarsmarkeringar. De kollegiala mötena verkar vara den form av kanaler de flesta vill ta del av

och dela med sig av kunskap, vilket inte överensstämmer med hur det faktiskt fungerar reellt enligt enkäten. Enligt studien av Mylona & Mihail (2020) skulle det kunna leda till att engagemanget hos medarbetare försvagas och en mindre positiv organisationskultur.

#### **7.7.4 En välfungerande intern respektive extern kommunikation**

Här har resultatet visat att medarbetarna saknar en tydlighet i den interna kommunikationen, att det finns en brist av information i beslutande kanaler. Det behövs en större tydlighet i synlighet gällande samverkan av intern och extern kommunikation för den enskilde medarbetaren. I min studie instämde 90 % att den interna kommunikationen är öppen och av tillåtande karaktär, vedertaget benämnt ”högt i tak” vilket Andersson (2019) påvisat är en förutsättning för att medarbetare ska kunna anta en ambassadörsroll.

Samtidigt visade resultatet att 90 % kände till Trafikverkets vision och värdegrund helt eller nästan helt vilket enligt Heide et al. (2018) är en förutsättning för Den kommunikativa organisationen. Värden som erbjuds till medarbetare i syfte att skapa en lojalitet och motivation hos medarbetaren (Hill & Tande 2006; Donia & Tetrault-Sirsly, 2016). Den interna och externa kommunikationen anser jag kunna förstärka eller försvaga det och även ha olika stor betydelse för olika medarbetare på olika positioner och i olika verksamhetsområden i en stor organisation som Trafikverket.

Den kommunikativa organisationen (Heide et al., 2012) innebär att hur medarbetare kommunicerar och hur kunskap hanteras, förstås/tolkas är en faktisk avgörande roll för organisationens existens som bygger på att medarbetarna har likvärdig förståelse för organisationens uppdrag och mål. Samspelet med detta svarar respondenterna i min studie att de har kunskap och är medvetna om organisationens visioner och värderingar. Frankelius (2015, s.87) menar att medarbetare kan ses som värdebärare och kommunikatörer av organisationens visioner och värderingar vilket samspelet med respondenternas svar att den interna kommunikationen stärker deras engagemang för organisationen.

## 8. Slutsatser

Detta kapitel knyter an till uppsatsens syfte, problembeskrivning och forskningsfrågor. Forskningsfrågorna lyfts fram explicit nedan och ämnas besvaras i texten som följer. Slutsatserna är helt avgränsade till resultaten undersökningen genererat således är empirin inte representativ för hela organisationen Trafikverket.

Syftet var att nå en djupare förståelse för hur medarbetare upplever sin roll i kunskaps- och kommunikationshantering inom en offentlig organisation. Syftet var också att nå en förståelse gällande organisationens hantering av medarbetarna som en resurs utifrån medarbetarnas upplevda roll i organisationens kommunikationsprocesser.

Forskningsfrågorna löd:

1. *Hur kan medarbetarnas informationshantering, kommunikationshantering och kunskapsdelning i organisationen beskrivas utifrån deras egen upplevelse?*
2. *Hur upplever medarbetarna sin roll i organisationens kommunikationsprocesser?*

Medarbetaren har en stark roll inom en organisation, förutom att utföra operativt arbete på olika plan så är medarbetare en resurs som kan stärka eller stjälpna en organisations legitimitet inom dess branschområde. Syftet har uppnåtts genom att min studie sökt svar på hur medarbetare upplever olika kommunikationsprocesser i organisationen. Studien har även sökt svar på hur väl medarbetarna känner till organisationens mål och vision och på vilket sätt de föredrar att kommunicera, hantera kunskap och dela med sig av information till varandra. Studien har belyst paralleller till hur en organisation tillvaratar medarbetare och kunskap som en resurs i organisationen.

En faktor inom strategisk kommunikation är hur organisationen skapar värden med medarbetaren i fokus, då är det intressant att studera detta ur ett medarbetarperspektiv vilket denna studie fokuserat på. Min studie har även tagit hänsyn till yttre faktorer, som följer med i den kontext en politiskt styrd organisation befinner sig i, som digitalisering och hållbarhet samt hur dessa faktorer kan påverka strategisk kommunikation inom en organisation. Mitt resultat har visat att dessa yttre faktorer är nära sammankopplade med- och delaktiga i varandra.

Den kommunikativa organisationen (Heides et al., 2018a) kräver att medarbetarna har en organisationskultur som är lyssnande och innovationsfrämjande. Stockholm accords (2020) påtalar att känna till en organisations vision och värdegrund bidrar till en positiv organisationskultur. Empirin i denna studie visar att respondenterna känner väl till Trafikverkets vision och värdegrund vilket kan innebära att medarbetarna känner delaktighet i organisationens vision.

Den kommunikativa organisationen (Heide et al., 2018) har flera implementeringar, varav en är att medarbetarna i organisationen erkänns som ambassadörer för organisationen. Att ingjutas

som ambassadör för en organisation har flera olika beröringspunkter som omfattar strategisk kommunikation på flera olika plan och nivåer inom en organisation. Tidigare kapitel i uppsatsen har redogjort för att det är komplext och att en organisation behöver ge sina medarbetare förutsättningar för att kunna anta en sådan roll. Att arbeta internt med strategisk kommunikation kräver insatser på alla enhetsnivåer för att identifiera nyckelvärden i arbetsmetoder och medarbetarbeteenden (Tosti & Stotz, 2001). Gällande medarbetarbeteenden angående hur medarbetare tar del av information visade studien att det görs via flera olika kanaler, både från enkäten och intervjuerna framkom att kollegor, e-post, gruppmöten och intranätet var de främsta kanalerna varav intranätet var den kanal de ansåg var bäst att ta del av information genom. I intervjuerna framkom att respondenterna upplevde att intranätet innehåller mycket information som medarbetaren själv behöver processa och avgöra om det är intressant att ta del av eller inte och de skulle vilja att den kanalen vässades så att den processen förenklas för den enskilde medarbetaren.

Mitt arbete skulle kunna vara underlag för en djupare, bredare forskning inom Trafikverket men även för andra svenska myndigheter. Även om mitt arbete är avgränsat och endast berör personer på de aktuella enheter de arbetar på, kan mitt resultat ändå tas i beaktande som en indikation på hur Trafikverket arbetar med att skapa värden i organisationen och ett förslag på hur det skulle kunna bygga vidare på denna studie.

Min studie har visat att det finns en utmaning med att samverka den interna och externa kommunikationen för att nå en optimal framgång i den strategiska kommunikationen. Vad betyder då att samverka den interna och externa kommunikationen för den enskilda medarbetaren? Det kan vara olika för olika medarbetare som arbetar med olika verksamheter vilket också kan tyda på att det är av mer vikt att för vissa medarbetare än andra helt enkelt. Medarbetare som arbetar i en funktion med mer utåtriktad kontakt med olika intressenter kan påverkas mer av att den externa kommunikationen inte samspelar med den interna i sitt vardagliga arbete, som framkom i intervjuerna.

Digitalisering och hållbarhet är två områden som det arbetas med inom de flesta organisationer, allmänt vedertaget. För myndigheter anförs detta i form av statliga mål som ska inkluderas och implementeras i organisationen. Att implementera dem i sitt strategiska arbete med medarbetare som ambassadör för sin organisation är avhängigt att medarbetare har en förståelse och kunskap om vad dessa mål är. Resultatet beskriver att det finns behov att jobba mer på individnivå för att implementering och vidareutveckling av medarbetarens roll inom strategisk kommunikation ska nå större potential gentemot målen och samspela med Den kommunikativa organisationen.

Medarbetarna upplever informationshantering, kommunikationshantering och kunskapsdelning på olika sätt. De var samstämmiga i många frågor och det var spretande svar i vissa frågor, till exempel gällande upplevelsen av den interna kommunikationen. I intervjuerna upplevde respondenterna att den interna kommunikationen fungerade bra och respondenterna i enkäten var inte samstämmiga med det. Det kan bero på vilken funktion du har i organisationen men även på att frågan kan behöva utvecklas för att nå ett tydligare svar på vad den interna kommunikationen innebär för den enskilda medarbetaren.

Mitt arbete har visat att medarbetarnas roll som kommunikatörer kräver stöttning från organisationen för att de ska kunna axla den rollen fullt ut. Medarbetare som är engagerade och motiverade tenderar att engagera sig mer i sin roll som ambassadör för organisationen. För att främja detta är tillit och motivation hos arbetstagarna en av de viktigaste frågorna i samband med förvaltningen av kunskapsarbetare. Enkäten visade att alla respondenter var motiverade att utföra sitt arbete och att 70% blir stärkt i sina uppdrag genom uppmuntran av sina kollegor där motsvarande siffra för att bli stärkt i sina uppdrag genom uppmuntran från ledningen var 40%. Enkäten visade också att 90% har förtroende för sina kollegor och delar med sig av sin kunskap dem emellan. Det kan ses till att alla respondenter angav kollegor som största kanalen som de hämtade information ifrån samtidigt som de föredrog att den kanalen skulle vara intranätet.

Inledningsvis beskrevs hur en organisations strategiska arbete med att skapa värden och visioner är betydelsefullt för att framgångsrikt få medarbetare att engagera sig för sin organisation. Detta är komplext och inkluderar flera olika organisatoriska faktorer. Digitaliseringsstrategin (Klimat & näringslivsdepartementet, 2017) kräver att myndigheter ska vara teknikkunniga och en förebild för samhället genom att arbeta digitalt. Respondenter i min studie uppgav att de har arbetat digitalt i många år och att de inte sett någon förändring i arbetssätt gällande nya mål från regeringen. Det skulle kunna vara så att små förändringar i arbetssätt inte upplevs som stora utan att den stora förändringen i svensk digitaliseringspolitik som Sundberg (2019) beskriver är att öka användningen av digital teknik, vilket medarbetarna enligt empirin har arbetat aktivt med länge. Tydliga mål med Digitaliseringsstrategin samt information om var Trafikverket befinner sig gällande målen idag, även jämförelsevis med andra myndigheter kan ge medarbetarna en större inblick i och förståelse av hur deras roll på individnivå samspelar med Digitaliseringsstrategin. Detta kan även omfatta organisationens hållbarhetsmål eftersom de ofta sammanvävs med digitala mål.

Medarbetarna i min studie känner till organisationens vision och värderingar vilket tyder på att organisationens vision och mål är nära sammankopplad med organisationskulturen, hos enheten de arbetar på inom organisationen. Det är en förutsättning för tas tillvara på som resurs av organisationen och en avgörande faktor för att kunna skapa en god ambassadör (Heide et al., 2012). Studien visar att många medarbetare inte vet hur de kan påverka hållbarhetsarbetet i sin yrkesroll, enligt Yang et al. (2017) är en förutsättning för att lyckas med hållbarhetsarbetet att kontinuerligt, organisatoriskt arbeta med att bibehålla eller höja motivationen till varför vissa arbetsuppgifter ska hanteras på ett visst sätt. På så vis kan medarbetarens upplevda delaktighet höjas. När organisationen har tydliga uttalade små operativa mål som medarbetaren kan bidra med för att i det lilla bidra till de stora hållbarhetsmålen. Utifrån Regeringens (u.å.) Digitaliseringsstrategi verkar medarbetarna i min studie ligga i framkant utifrån att alla respondenter uppgav att de kände sig säkra i att hantera digitala verktyg och arbetar med dem i sin arbetsvardag och har vana av digitala verktyg. Samtidigt så finns utrymme för innovation gällande just den delen, då pandemin har gett upphov till hemarbete vilket tidigare inte varit aktuellt.

Komplexiteten av att en stor organisation har olika verksamhetsområden, processorienterade uppdrag liksom parallella uppdrag kan ses som en utmaning för Trafikverket när det handlar om IM och den interna kommunikationen. I relation till Linda Stoddarts (2019) rekommendationer

för kunskapsdelningsstrategier verkar respondenterna i mina intervjuer uppleva möjligheten till att dela erfarenheter organisationens nya arbetssätt med kompetensöverföring i forumen som de kallar Erfarenhetsöverföring, som framkom i intervjuerna. Dessa forum tangerar även Stoddarts (2019) rekommendation om förståelse för informationsflöden, intressenter och hur dessa förändras med tiden, nya sätt att dela erfarenheter samt kanalen digitala verktyg för det.

Heide et al. (2012) trycker på att den interna och externa kommunikationen behöver samordnas för att sprida ett enhetligt budskap. Samordning av det kan tänkas kompliceras hos stora organisationer med väldigt många medarbetare, där medarbetare kan ha flera parallella uppdrag som ägs av olika chefer med olika ansvarsområden och kanske olika synsätt på ledarskap, vilket också respondenterna i min studie belyst att de upplever. Gällande organisationers intentioner att stärka medarbetare till att bli ambassadörer i relation till att kunskap skapar ett värde först när det förstås (Alavi & Leidner, 2001) handlar det enligt mig om att ständigt arbeta aktivt med det inom organisationen genom ett levande pågående arbete som kan komma att innefattas i organisationskulturen och vara en naturlig del av organisationsidentiteten.

Sammanfattningsvis känner medarbetarna väl till TRV vision och värdegrund, de känner sig motiverade av sin organisation. Det saknas en tydlighet i den interna kommunikationen och den externa kommunikationen, dessa två behöver samordnas och förstärkas mer. Ledning och styrning i organisationen verkar fungera tämligen bra, medarbetarna arbetar i en statlig organisation vilket i sig verkar medföra en förförståelse för den politiska styrningen. Medarbetarna jobbar i stor utsträckning digitalt, även om medarbetare uttryckt att det behövs en nyansering av det. Hållbarhet är en stor del av hela organisationens arbete men på individnivå behöver medarbetarna veta mer vad de kan göra för att bidra till hållbarhetsmålen.

### **8.1 Förslag till fortsatt forskning**

Som tidigare nämnts i uppsatsen så är kommunikationsforskning ur ett medarbetares perspektiv knapp och utrymme finns för vidare forskning. Min undersökning visade att det fanns en svaghet angående den interna kommunikationens tydlighet, ingen respondent i enkäten gav högsta betyg åt den, vilket är kan vara intressant att studera vidare mer fördjupat om. Det finns därmed också möjlighet att utifrån min studie väcka nya forskningsfrågor som handlar om orsaker och möjligheter som kan generera förbättringsförslag på ett mer detaljerat plan för organisationer i allmänhet och kanske inom offentlig sektor i synnerhet. Min studie undersökte en enhet i en myndighet, i en ny studie kan det vara intressant att undersöka två, eller flera olika enheter eller i olika myndigheter och jämföra svaren med varandra för att se skillnader och likheter.

## 9. Referenser

- Ahbabi, S.A.A., & Singh, S. K., & Balasubramanian, S., & Gaur, S.S. (2019). Employee perception of impact of knowledge process on public sector performance. *Journal of knowledge management*. 23(2), s. 351- 373.
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quartely*, 25(1), 107-136.
- Andersson, R. (2019). Employee Communication Responsibility: Its Antecedents and Implications for Strategic Communication Management. *International Journal of Strategic Communication*, 13(1), ss. 60-75.
- Andréasson, E. (2015). *Digitalisering i den offentliga förvaltningen – IT, värden och legitimitet* [Doktorsavhandling, Linköpings universitet].
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Boréus, K., & Bergström, G. (2018). *Textens mening och makt*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3 uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.). Liber.
- Cheney, G., & Christensen, L. (2001). Organizational identity: Linkages between internal and external communication. *Organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, ss. 231-269.
- Choo, C. (2015). *The inquiring organization: how organizations acquire knowledge and seek information*. New York: Oxford University Press.
- Chu, K. (2016). Leading knowledge management in secondary school. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 1104-1147.
- CSR Sweden. (2020). *CSR Sweden*. <http://www.csrsweden.se>
- Denscombe, M. (2017). *Forskningshandboken*. Maidenhead, UK: Open International Publishing.
- Donate, M. J., & de Pablo, J. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360 - 370.

- Donia, M., & Tetrault Sirsly, C.-A. (2016). Determinants and consequences of employee attributions of corporate social responsibility as substantive or symbolic. *European Management Journal*, 34, 232-242.
- DiVA. (u.å.) *DiVA - Digitala vetenskapliga arkivet*. <https://info.diva-portal.org/>
- Dumitriu, P. (2016). *Knowledge management in the United Nations system*. Geneva: United Nations
- Erikson, P. (2017). *Planerad kommunikation*. Stockholm: Liber AB.
- Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., von Platen, S., Simonsson, C., & Andersson, R. (2017). Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals?: Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals. *Public Relations Review*, 43(1), ss. 91-101.
- Falkheimer, J., Heide, M., Simonsson, C., Zerfass, A., & Verhoeven, P. (2016). Doing the right things or doing things right? Paradoxes and Swedish communication professionals' roles and challenges. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(2), 142-159.
- FN. (2020). *Vårt arbete med agenda 2030 och de globala målen*. <https://fn.se/vi-gor/utveckling-och-fattigdomsbekampning/agenda-2030/>
- Gamo-Sanchez, A., & Cegarra-Navarro, J. (2015). Factors that influence the success of a KM-program in a small-sized airport. *Journal of knowledge management*, 19(3), 593-610.
- Global alliance. (2020). *About GA*. <https://www.globalalliancepr.org/who-we-are>
- Heide, M., & Simonsson, C. (2011). Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals. *International journal of strategic communication*, 5(4), 201-220.
- Heide, M., Simonsson, C., & Johansson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Liber.
- Heide, M., Simonsson, C., Nothhaft, H., Andersson, R., & von Platen, S. (2018). *Den kommunikativa organisationen*. Strategisk kommunikation, Lunds universitet. Stockholm: Sveriges Kommunikatörer. Hämtat från <https://sverigeskommunikatorer.se/kunskap/forskning>
- Heide, M., von Platen, S., Simonsson, C., & Falkheimer, J. (2018). Expanding the Scope of Strategic Communication: Towards a Holistic Understanding of Organizational Complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), ss. 452-468.

- Helms, R., Cranefield, J., & van Reijssen, J. (2017). *Social Knowledge Management in Action Applications and Challenge*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Hill, B., & Tande, C. (2006). TotAI rewards the employment value proposition. *Workspan*, 19-22.
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2017). *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. New York: Oxford university press.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. New York: Oxford University Press.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), ss. 1277-1288.
- ILO. (2020). *International Labour Organization*. <https://www.ilo.org>
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Janssen, D. & Rotthier, S. (2005) Trends and consolidations in e-government implementation. *The Information Ecology of e-government*, 37-52
- Jiremalm, E., & Andréén, A. (2020). Den svåra konsten att samarbeta: En fallstudie om rollförändringar vid digitalisering av offentlig sektor. Trollhättan: Högskolan Väst, Institutionen för ekonomi och it, Avd för informatik.
- Kim, Y. (2018). Enhancing Employee Communication Behaviors for Sensemaking and Sensegiving in Crisis Situations: Strategic Management Approach for Effective Internal Crisis Communication. *Journal of Communication Management (London, England)*, 22(4), 451–475. <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2018-0025>
- Klimat & näringslivsdepartementet. (2017). *Hur Sverige blir bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter – en skrivelse om politikens inriktning* (Skr.2018/18:47). <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/skrivelse/2017/11/skr.-20171847/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Leijerholt, U., Biedenbach, G., & Hultén, P. (den 26 oktober 2020). Internal brand management in the public sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions. *Public Management Review*.

- Lemon, Laura L., (2019). The employee experience: how employees make meaning of employee engagement. *Journal of public relations research 2019*, (31) NOS. 5–6, 176–199. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1704288>
- Liu, Y., & Phillips, J. (2011). Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective. *International Journal of Information Management*, 31(1), 44-52.
- Mei, Y., Lee, S., & Al-Hawamdeh, S. (2004). Formulating a communication strategy for effective knowledge sharing. *Journal of information science*, 30(1), 12-22.
- Mellner, C., & Aronsson, G. (2018). Hållbart ledarskap i komplexa organisationer och verksamheter. *Socialmedicinsk tidskrift*, 2, 165-172.
- Mihalcea, A. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289-306.
- Millar-Schijf, C., Lockett, M., & Mahon, J. (2016). Knowledge intensive organisations: on the frontiers of knowledge management. *Journal of knowledge management*, 20(5), 845-857.
- Mylona, E., & Mihail, D. (2020). An employee perspective of human resource development practices in the public sector: the role of organizational and supervisor support. *International review of administrative sciences*, 1-18.
- Onwuegbuzie, A., & Collins, K. (2007). A Typology of Mixed Methods Sampling Designs in Social Science Research. *The Qualitative Report*, 12(2), 281-316.
- Ottosson, M., & Parment, A. (2016). *Hållbar marknadsföring*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Pickard, A. J. (2013). *Research Methods in Information*. London: Facet Publishing.
- Regeringen. *Regeringskansliet*. (u.å). <https://www.regeringen.se>
- Rehnberg, H., & Grafström, M. (2019). Public organisations as new producers: an odd species in the local media landscape. *Scholarly Journals*, 40(2), 85-100.
- Schuchardt, K., Pancerella, C., Rahn, L., Didier, B., Kodeboyina, D., Leahy, D., . . . Yang, C. (2007). Portal-based Knowledge Environment for Collaborative Science. *Concurrency and Computation: Practice and experience*, 19(12), 1703-1716.
- Stockholm accords. (den 2 november 2020). *Stockholm accords*. <http://www.wprf2010.se/draft-of-the-stockholm-accords/>
- Stoddart, L. (2019). Determining the impact of knowledge sharing initiatives in international organizations: Case studies. *IFLA Journal*, 46(1), 64-71.

- Stonehouse, D. (2013). Resistance to change: the organisation dimension. *British journal of Healthcare Assistants*, 7(3), 150-151.
- Sujchapong, N., Nguyen, B., & Melewar, T. C. (2014). Internal branding in universities and lessons learnt from the past: significance of employee brand support and transformatinal leadership. *Journal of marketing for Higher Education*, 25(2), 204-237.
- Sundberg, L. (2019). If Digitalization is the Solution, What is the Problem? *European Conference on Digital Government; Reading* (ss. 136 -143). Nicosia, Cyprus: Academic Conferences International Limited.
- Sunet. (2020). *Enkätverktyg*. <https://www.sunet.se/services/samarbete/enkatverktyg>
- Sveriges kommunikatörer. (2020). *Sveriges kommunikatörer*. <https://sverigeskommunikatorer.se/>
- The natural step. (2020). *Sustainability*. <http://naturalstep.ca/sustainability>
- Tosti, D. T., & Stotz, R. D. (2001). Brand: Building your brand from the inside out. *Marketing Management*, 10(2), 28-33.
- Trafikverket. (2020). *Kommunikationsplan*. [opublicerat dokument].
- Trafikverket. (u.å). *Trafikverket*. <http://www.trafikverket.se>
- WIPO. (2020). *WIPO*. <http://www.wipo.int>
- Yang, Z., Sun, J., Zhang, Y., Wang, Y., & Cao, L. (2017). Employees' collaborative use of green information systems for corporate sustainability: motivation, effort and performance. *Information technology for development*, 23(3), 486-506.

## Bilaga A Följebrev

Enkät angående Informationshantering på Trafikverket.

Syftet med enkäten är att undersöka hur Du som medarbetare upplever ett antal olika aspekter av informationshantering inom er organisation. Ni som får denna enkät tillhör enheten Evi och har valts ut i samråd med mina kontaktpersoner på Trafikverket.

Det tar ca 15 minuter att genomföra enkäten som består av fyra delar med fokus på informationshantering utifrån perspektiven kommunikation, kunskap, digitalisering, hållbarhet och lärande. Enkäten inleds med en bakgrundsfråga. Enkäten innehåller både påståenden och frågor, och du får gärna motivera dina svar med egna ord där möjlighet ges.

Jag som genomför undersökningen heter Sofia Johansson Marzban och studerar magisterprogrammet Strategisk information och kommunikation vid Högskolan i Borås. Trafikverket har varit min kontaktorganisation under hela studieperioden, och i mitt avslutande examensarbete ämnar jag, som beskrivits ovan, undersöka några aspekter av kunskapshantering inom denna organisation. Svaren du bidrar med kommer användas i denna uppsats.

Observera att dina svar är helt anonyma. Enkätverktyget sparar inga typer av personuppgifter och det är inte möjligt att koppla enskilda svar till individer. Studien följer Vetenskapsrådets forskningsetiska riktlinjer, och ditt deltagande sker informerat, frivilligt, och är möjligt att återkalla.

Har du frågor om arbetet är du välkommen att kontakta mig på [s200575@student.hb.se](mailto:s200575@student.hb.se)

Ditt perspektiv som medarbetare är det som är viktigt för studien, och dina åsikter är betydelsefulla. Tack för din tid och för att du bidrar till mitt arbete!

Vänliga hälsningar Sofia Johansson Marzban

## Bilaga B Enkätfrågorna

### DEL 1: BAKGRUNDSFRÅGA

1. Hur länge har du arbetat på Trafikverket?

0 - 2 år

3 - 5 år

6 - 10 år

11 år eller mer

### DEL 2: KOMMUNIKATION I ORGANISATIONEN

2. Instämmer du med följande påstående: jag får tillräckligt med information om vad som händer i organisationen? (Information avseende saker som är på gång gällande din yrkesroll inom Trafikverket)

- Ja
- Nej

Motivera gärna ditt svar\_\_\_\_\_

3. Vilka kanaler använder du för att ta del av information från Trafikverkets? (Flera svar möjliga)

- Intranät
- Interna sociala medier (t ex chattar, bloggar)
- Trafikverkets hemsida
- Kollegor
- Gruppmöten
- E-post
- Externa sociala medier som LinkedIn, Facebook, Instagram
- Om annat, specificera\_\_\_\_\_

Övrig kommentar\_\_\_\_\_

4. Vilken tycker du är den bästa kanalen att ta del av information från Trafikverket?

- Intranät
- Interna sociala medier (t ex chattar, bloggar )
- Trafikverkets hemsida
- Kollegor
- Gruppmöten
- E-post
- Externa sociala medier som LinkedIn, Facebook, Instagram
- Om annat, specificera\_\_\_\_\_

Övrig kommentar\_\_\_\_\_

5. Vad är din personliga uppfattning om den interna kommunikationen? (Svara på en skala från 1 – 5, där 1 = mycket bristfällig och 5 = utmärkt

Motivera gärna ditt svar\_\_\_\_\_

6. Anser du att den interna kommunikationen bidrar till att stärka ditt engagemang din arbetsroll? Välj det påstående som stämmer bäst med din uppfattning

- Ja, i stor utsträckning
- Ja, i viss utsträckning
- Nej, inte alls
- Vet ej

På vilken sätt? \_\_\_\_\_

Nu följer fyra frågor där du ombeds ange hur väl ett antal påståenden stämmer in på dig. Svara på en skala 1 - 5 där 1 = Instämmer inte alls, och 5 = Instämmer helt

7. Jag känner till Trafikverkets vision och värdegrund

Motivera gärna ditt svar\_\_\_\_\_

8. Jag känner en samhörighet med Trafikverkets vision och värdegrund

Motivera gärna ditt svar\_\_\_\_\_

9. Vi har ett öppet kommunikations klimat inom min enhet.

Motivera gärna ditt svar\_\_\_\_\_

10. Den interna kommunikationen i organisationen är tydlig.

Motivera gärna ditt svar\_\_\_\_\_

11. Anser du att du har vägar att gå för att begära stöd från ledningen inför förändrade uppdrag?

- Ja
- Nej

Kommentar\_\_\_\_\_

Håller du med en följande påstående?

12. Jag är motiverad att utföra mitt arbete.

Svara på en skala 1 - 5 där 1 = Instämmer inte alls och 5 = Instämmer helt

Kommentar\_\_\_\_\_

13. Nu följer 3 påståenden som handlar om motivationen till arbetet du ombeds svara på en skala 1 - 5 där 1 = Instämmer inte alls och 5 = Instämmer helt

Jag blir stärkt mina uppdrag genom uppmuntran från ledningen.

Jag blir stärkt i mina uppdrag genom uppmuntran från kollegor.

Jag blir stärkt i mina uppdrag genom uppmuntran från personer utanför organisationen.

Jag blir stärkt genom att:\_\_\_\_\_

Nedan följer ett påstående som handlar om hur kollegor utför sitt arbete på bästa sätt och att

du känner en trygghet i att förlita dig på deras kompetens.

14. Jag har förtroende för mina kollegor.

Svara på en skala 1 - 5 där 1 = Instämmer inte alls, och 5 = Instämmer helt

Kommentar \_\_\_\_\_

### DEL 3: KUNSKAP I ORGANISATIONEN

15. Hur vanligt förekommande uppfattar du följande möjliga sätt att dela information och kunskap är i dag inom din organisation, medarbetare emellan (observera - ej från ledningen)? (Skatta varje förslag nedan enligt värde på skala 1 – 5 där 1 = Förekommer inte alls och 5 = Mycket vanligt förekommande).

Intranät

Interna sociala medier (chattar bloggar t ex)

Externa sociala medier

E-mail

Mentorskap

Arbetsgrupper

Workshop eller utsatta möten för lärande

Övrigt

Övrigt avser \_\_\_\_\_

16. Hur skulle du vilja att information och kunskap delades mellan medarbetare? (Skatta varje förslag nedan enligt värde på skala 1 - 5 där 1 = Önskar inte alls och 5 = Önskar mycket gärna

Intranät

Interna sociala medier (chattar bloggar t ex)

Externa sociala medier

E-mail

Mentorskap

Arbetsgrupper

Workshop eller utsatta möten för lärande

Övrigt

Övrigt avser \_\_\_\_\_

17. Instämmer du följande påstående

Jag delar med mig av min kunskap till kollegor.

Svara på en skala 1 - 5 där 1 = Instämmer inte alls, och 5 = Instämmer helt

Motivera gärna \_\_\_\_\_

18. Instämmer du i följande påstående?

Jag skulle vilja att mina kollegor delar med sig mer av sin kunskap till mig och andra kollegor.

Svara på en skala 1 - 5 där 1 = Instämmer inte alls, och 5 = Instämmer helt

Motivera gärna \_\_\_\_\_

19. Vad tror du skulle kunna bidra till ökad och/ eller förbättrad kunskapsdelning medarbetare emellan i din organisation?

Fritextsvar \_\_\_\_\_

20. Nedan följer ett antal påståenden. Ange för varje påstående i vilken utsträckning du håller med eller inte genom att välja något av svarsalternativen ”Instämmer inte alls”, ”Instämmer delvis”, ”Instämmer mestadels” eller ”Instämmer helt”.

Min organisation uppmuntrar medarbetarna till att komma med idéer.

Min organisation lyssnar på mina åsikter och idéer.

Min organisation tillhandahåller lämpliga och funktionella forum och kanaler där jag kan dela med mig av mina åsikter och idéer.

Motivera gärna dina svar \_\_\_\_\_

#### DEL 4: DIGITALISERING, HÅLLBARHET OCH LÄRANDE

21. Nedan följer ett antal påståenden om Trafikverkets hållbarhetsarbete. Ange för varje påstående i vilken utsträckning du håller med eller inte genom att välja något av svarsalternativen ”Instämmer inte alls”, ”Instämmer delvis”, ”Instämmer mestadels” eller ”Instämmer helt”.

Jag känner till Trafikverkets hållbarhetsarbete för myndigheten i stort.

Jag vet vad hållbarhetsarbetet innebär för mig som medarbetare.

Hållbarhetsarbetet har inneburit förändringar för mig i min yrkesroll.

Jag vill veta mer om hur jag kan bidra till hållbarhetsarbetet i min yrkesroll.

Jag känner mig delaktig i hållbarhetsarbetet.

Motivera gärna dina svar \_\_\_\_\_

22. En metod att nå hållbar utveckling är användandet av digitala verktyg. Anser du att din organisation motiverar dig till att arbeta med digitala verktyg?

- Ja
- Nej
- Vet ej

Kommentar \_\_\_\_\_

23. Här följer några påståenden om Digitaliseringen inom Trafikverket. Ange för varje påstående i vilken utsträckning du håller med eller inte genom att välja något av svarsalternativen ”Instämmer inte alls”, ”Instämmer delvis”, ”Instämmer mestadels” eller ”Instämmer helt”.

Jag arbetar med digitala verktyg ingen arbetsvardag.

Medarbetare har erbjudits utbildning i hur man använder digitala verktyg.

Jag känner mig trygg i hanteringen av digitala verktyg.

Jag känner till Trafikverkets digitaliseringsplan.

Jag känner mig trygg i användandet av digitala verktyg.

Våra IT system samverkar med andra aktörer IT system i den utsträckning som behövs.

24. Anser du att digitaliseringen i organisationen har gjort enklare för dig att ta del av information och kunskap?

Svara på en skala 1 - 5 där 1 = Instämmer inte alls och 5 = Instämmer helt

Motivera gärna \_\_\_\_\_

25. Anser du att din arbetsgivare lyssnar för dina arbetsrelaterade behov för att kunna utföra ditt uppdrag på bästa sätt?

Svara på en skala 1 - 5 där 1 = Instämmer inte alls och 5 = Instämmer helt

Motivera gärna \_\_\_\_\_

26. På vilket sätt lär du dig bäst inför nya uppdrag i ditt arbete? (Flera svar möjliga)

- Utbildning
- Mentorskap/ handledare
- Gruppmöte
- Egen inläsning
- Trafikverkets sociala medier internt (chatt, blogg t ex)
- Trafikverkets sociala medier externt (Youtube, Facebook, LinkedIn t ex)
- Andra företag eller myndigheters sociala medier eller hemsidor

Kommentar \_\_\_\_\_

27. Behöver nu mer information och kunskap om varför Trafikverket ska utveckla kommunikationsarbetet i syfte att stärka medarbetarna som ambassadörer för organisationen

- Ja
- Nej
- Vet ej

Kommentar \_\_\_\_\_

28. Anser du att det är högt i tak inom Trafikverket gällande att uttrycka dina åsikter?

- Ja
- Nej
- Vet ej

Kommentar \_\_\_\_\_

29. Upplever du ett flexibelt ledarskap i din organisation?

- Ja
- Nej
- Vet ej

Kommentar \_\_\_\_\_

30. Finns det något du vill tillägga eller dela med dig av på detta tema utöver de frågor som redan ställts?

Fritextsvar \_\_\_\_\_

## Bilaga C Intervjuguide

1. Vad tänker du om de informationskanalerna ni har i organisationen?

**Följdfråga:** Vilka kommunikationskanaler använder du dig av?

2. Hur upplever du att den interna kommunikationen fungerar?

3. Hur upplever du delaktig i den externa kommunikationen?

4. Hur upplever du att organisationens interna och externa kommunikation samverkar?

5. Hur upplever du kunskapsdelning inom organisationen?

**Följdfråga:** Vilka olika sätt finns att ta del av och dela med sig av sin kunskap?

6. Hur upplever du utvecklingen av digitaliseringen i relation till kunskapshantering?

7. Hur upplever du att information om organisationens hållbarhetsarbete kommuniceras?

**Följdfråga:** Har du kunskap om organisationens hållbarhetsarbete?

**Följdfråga:** Vet du vad som förväntas av dig gällande att bidra till hållbarhetsmålen som organisationen har?

8. Hur upplever du ledarskapet i organisationen?

**Följdfråga:** Upplever du det flexibelt? På vilket sätt?

**Följdfråga:** Finns det en öppenhet i att uttrycka sina åsikter? På vilket sätt?

9. Vad motiverar dig mest för att göra ett bra arbete?

10. Har du möjlighet att påverka ditt lärande, om du vill lära dig nya saker?

11. Känner du att du har möjlighet att välja att lära dig på det sättet när du ska lära dig något?

12. Hur lär du dig bäst när du ska ta dig an ett nytt uppdrag eller nya arbetsuppgifter?

13. Skulle du vilja att kunskapsdelning fungerade på något annat sätt?

14. Känner du att du har möjlighet att välja att lära dig på det sättet när du ska lära dig något?

15. Vad vet du om Den kommunikativa organisationen?

16. Är det något mer du vill dela med dig av eller berätta om gällande de ämnen vi pratat om?