



MALMÖ HÖGSKOLA
TEKNIK OCH SAMHÄLLE

Examensarbete
15 högskolepoäng, grundnivå

”Precis som ett klassiskt pep-talk”

En kvalitativ studie av SVT Malmö's interna projektkommunikation

“Just like a classic pep-talk”

A qualitative study of SVT Malmö's internal project communication

Sofia Wugk

Examen: Kandidatexamen 180 hp
Huvudområde: Medieteknik
Datum för slutseminarium: 2017-06-14

Examinator: Sven Packmohr
Handledare: Erik Pineiro

Sammanfattning

Intern projektkommunikation är ett högst aktuellt ämne då flertalet företag idag arbetar i projekt. För denna studie har den digitala interna projektkommunikationen studerats på SVT Malmö. Studiens syfte är att skapa en djupare förståelse kring vilka digitala kanaler som används på SVT Malmö för intern projektkommunikation och hur dessa används. Studien syftar även till att undersöka de problem som uppstår i användandet av de digitala kanalerna. För att uppnå syftet har resultatet samlats in genom en kvalitativ metod och genom sex stycken semistrukturerade intervjuer. Som stöd till det empiriska materialet har ett ramverk av intern kommunikations teori samlats in. Digitala kanaler som SVT Malmö använder i sin interna projektkommunikation är interna nätverket, email, Skype, chatt telefon och SMS. Problem som upplevs med de digitala kommunikationskanalerna har identifierats och utgörs av en känsla av individualitet och otydlighet, otillgänglighet, möte på distans samt engagemang och attityd. Diskussion och slutsatser visar på att företaget kan behöva se över sitt sätt att kombinera de digitala kommunikationskanalerna då det idag uppfattas som otydliga och ostrukturerade. Det står även klart att en del av de digitala kommunikationskanalerna uppfattas som otillgängliga vilket skapar en sämre attityd och ett sämre engagemang hos de anställda.

Nyckelord

intern kommunikation, intern projektkommunikation, digitala kanaler, digital kommunikation

Abstract

”We speak with one voice”

Internal communication within project teams is a very relevant subject today, since most organizations work with a project structure. For this study, the internal digital communication within project groups at SVT Malmö has been analyzed. The purpose of this study is to create a deeper understanding of which digital channels of communication within project teams that are used at SVT Malmö, and why. The study also serves to understand the problems that arise using these digital channels. To arrive at a conclusion, a qualitative research method has been used by conducting six semi-structured interviews. Frameworks for internal communications have further been used to support the empirical evidence. The digital channels SVT Malmö use for internal communication within project teams are: intranets, e-mail, Skype, mobile chat forums and text messaging. The issues experienced with these digital channels of communication are identified to be feelings of individualism and vagueness, inaccessibility, distance and (lack of) commitment. Discussions and conclusions point to the need for the company to look over the use of digital communication channels, since they today are seen as unclear and unstructured. It is also clear that some of the digital communication channels are seen as inaccessible, which creates a worse attitude and commitment among the employees.

Keywords

internal communication, internal communication within project teams, digital channels, digital communication

Innehållsförteckning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING.....	4
FÖRORD	0
1 INLEDNING.....	1
1.1 BAKGRUND & PROBLEMATISERING	2
1.2 SYFTE.....	3
1.3 FRÅGESTÄLLNINGAR	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR	3
1.5 MÅLGRUPP	4
1.6 DISPOSITION	4
2 METOD	5
2.1 URVAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD.....	5
2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	6
2.3 URVAL AV UNDERSÖKNINGSOBJEKT	7
2.4 URVAL AV INTERVJUPERSONER	8
2.5 VALIDITET & RELIABILITET	9
2.6 METODDISKUSSION & KÄLLKRITIK.....	10
2.7 ETIK	11
3 TEORI & TIDIGARE FORSKNING	12
3.1 INTERN PROJEKTKOMMUNIKATION	12
3.2 INTERNA KOMMUNIKATIONSKANALER	13
3.2.1 <i>Muntliga kanaler</i>	13
3.2.2 <i>Elektroniska kanaler</i>	13
3.2.3 <i>Skriftliga kanaler</i>	13
3.3 VAL AV KANALER.....	14
3.3.1 <i>Rationella val</i>	14
3.3.2 <i>Social närvaro</i>	14
3.4 DIGITALA KOMMUNIKATIONSKANALER	14
3.4.1 <i>Egenskaper hos digitala kanaler</i>	15
3.4.2 <i>Skapa förtroende genom digitala kanaler</i>	16
3.4.3 <i>Effekter av digital kommunikation</i>	17
3.5 DIGITALA PROJEKT.....	18
3.5.1 <i>Mobila lösningar</i>	19
3.5.2 <i>Computer supported cooperative work</i>	19
4 RESULTAT	20
4.1 SVT MALMÖ	20
4.1.1 <i>SVT:s interna nätverk</i>	20
4.1.2 <i>Email</i>	21
4.1.3 <i>Skype</i>	22
4.1.4 <i>Chatt</i>	22
4.1.5 <i>Telefon & SMS</i>	23
4.2 PROBLEM I DEN INTERNA PROJEKTKOMMUNIKATIONEN	24
4.2.1 <i>Individuellt & otydligt</i>	24
4.2.2 <i>Otillgänglig</i>	26

4.2.3	Möte på distans.....	28
4.2.4	Engagemang & attityd.....	29
5	DISKUSSION.....	31
5.1	GEMENSKAP & TYDLIGHET.....	31
5.2	TILLGÄNGLIGHET.....	34
5.3	DIGITALA MÖTEN.....	36
5.4	ENGAGEMANG & ATTITYD I ORGANISATIONEN.....	37
6	SLUTSATS.....	40
6.1	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	41
	REFERENSFÖRTECKNING.....	42
	BILAGA 1.....	47
	INTERVJUER.....	48
	INTERVJUGUIDE.....	49

Förord

Jag vill rikta ett stort tack till de intervjupersoner som frivilligt ställt upp och delat med sig av sin tid och sina erfarenheter. För mig har det varit oerhört givande och lärorikt att få ta del av allas upplevelser. Tack även till SVT Malmö som så generöst tog emot mig och lät mig tillbringa den tid jag behövde i deras lokaler.

Till sist vill jag tacka min handledare Erik Pineiro för vägledning och uppmuntran under denna process. Tack för att du delat med dig av dina idéer, tankar och erfarenheter.

Sofia Wugk

1 Inledning

Kommunikation är ett centralt begrepp för en organisation och kommunikationskanalerna har de senaste åren ökat i antal. Genom den tekniska utvecklingen bjuds det idag på fler digitala och elektroniska val än någonsin. (Murgolo-poore & Pitt, 2000) Digital kommunikation har i dagens samhälle blivit en större del av livet, både privat och i arbetet. I framförallt arbetslivet förväntas en person vara kontaktbar på flera olika kanaler såsom email, chatt, sms och telefon. (Murray & Khan, 2014) Utvecklingen av teknik och internet har medfört stora förändringar på hur kommunikationskanaler i organisationer används exempelvis har den muntliga kommunikationen mellan medarbetare och chefer minskat. (Mackenzie, 2010) San Jose, Iturralde och Maseda (2009) hävdar att digitala kommunikationsverktyg inspirerar många anställda till att vilja kommunicera bättre på arbetsplatsen.

Den interna kommunikationen inom en organisation har olika funktioner. Bland annat sprida mål, uppgifter och regler för organisationens verksamhet, samordna organisationens aktiviteter, ge ledningen upplysningar om hur organisationens tillstånd är samt skapa delaktighet bland medarbetarna. (Larsson, 2008) Det finns två sätt att skilja på kontakten som sker genom intern kommunikation, formell eller informell kommunikation. Formell kommunikation är ofta planerad i förväg och sker även under kontrollerade former, exempelvis planerade möten med en kontrollerad dagordning. Informell kommunikation sker genom det spontana pratet och anses vara viktig för organisationen då den skapar förståelse och ger upphov till att utbyta kunskap samt information. Informell kommunikation sker oplanerat. (Wikforss, 2006) Falkheimer och Heide (2009) menar att organisationer som har ett utvecklat kommunikationssystem blir mer effektiva och får en positivare arbetsmiljö. Detta stödjer Paliva, Pinjani, Cannoy och Jacks (2011) som menar att en stadig intern kommunikation kan ge organisationen på den ständigt föränderliga marknaden en konkurrensfördel. Även Murgolo-poore och Pitt (2000), instämmer och menar att en fungerande intern kommunikation är en viktig faktor för att anställda ska kunna känna tillfredsställelse i sitt arbete, anstränga sig lite extra för organisationens framgång och vara produktiva i sitt arbete.

Denna studie kommer att fokusera på vilka utmaningar som finns på Sveriges Television, SVT Malmö, gällande intern projektkommunikation i digitala kanaler. Genom en kvalitativ undersökning försöker det skapas en bild av vilka digitala kommunikationskanaler som används för intern projektkommunikation på SVT Malmö och hur dessa fungerar. Studien kommer även att vara utifrån två olika perspektiv, medarbetarperspektiv och chefsperspektiv.

1.1 Bakgrund & problematisering

Problemområdet har identifierats genom två artiklar som var publicerade i tidningen Chef (oktober, 2013) dessa artiklar är skrivna av Cornelia Rudh och Eva Brandsma. Det är på dessa två artiklar som studiens problemområde är uppbyggt. Problemområdena stöds sedan av litteratur som ger oss bakgrundsinformation om vad som är känt om dessa två viktiga ämnen.

Rudh (2013) menar att själva nyckeln till framgång till stor del ligger i den interna kommunikationen. Hon menar att problemet är att utvecklingen inom området, intern kommunikation, inte hängt med på samma sätt som andra affärsområden. Företag har fokuserat på att bli bättre på att definiera målgrupper, formulera sina kvantitativa mål, vinna marknadsandelar och hitta kunder vilket har gjort att utvecklingen av intern kommunikation tappats bort längs med vägen. (Rudh, 2013) Det är viktigt att företag inte bortser från de specifika digitala behov och förväntningar som finns hos många av dagens anställda. Det är viktigt att tänka på att anpassa den interna kommunikationen och dess kanaler till den digitala tidsåldern som vi lever i och inte låta denna utveckling stå still. (Friedl, 2011) Företag bör använda den nya teknik som finns eftersom att den hjälper till att skapa framgång med intern kommunikation genom att informera och skapa en gemenskap mellan medarbetare och chefer (Elving, 2005).

Brandsma (2013) menar att intern kommunikation är viktigt och att de flesta företag anser det. Ändå är det ofta den interna kommunikationen som går fel på arbetsplatserna. Tekniken möjliggör kommunikation med medarbetare runt hela världen men uppmärksamheten över dessa plattformar gör att själva syftet med intern kommunikationen faller bort. (Brandsma, 2013) Det är viktigt att komma ihåg syftet med den interna kommunikationen, oavsett vilken kanal som används, då den kan skada interna relationer om den sker felaktigt (Welch, 2012). Den digitala interna kommunikationen är nödvändig i en organisation då anställda på alla nivåer kan få ta del av förstahandsinformation. Genom detta, fylls syftet med intern kommunikation, då de ger de anställda en känsla av delaktighet i organisationen. (White, Vanc & Stafford, 2010)

Undersökningsobjektet för studien är, som tidigare nämnt, Sveriges television Malmö. Detta då SVT Malmö vid kontakt före studien gav anspråk till de ansåg att intern kommunikation är viktigt att med arbeta kontinuerligt och att det har en etablerad strategi för detta. Dessa två faktorer skapade ett intresse att undersöka den interna kommunikationen djupare. Extra intresseväckande var att SVT Malmö har flera anställda som arbetar ute på fält vilket gör att det

är beroende av en fungerande intern kommunikation i digitalkanaler då det inte befinner sig på kontoret varje dag.

1.2 Syfte

Studien syftar till att skapa en djupare förståelse kring vilka digitala kanaler som används på SVT Malmö för projektkommunikation och även hur de digitala kanalerna används. Vidare syftar studien till att undersöka vilka problem som uppstår i användandet av de digitala kanalerna. Förståelsen kring detta skapas genom att analysera resultatet utifrån teorier kring intern kommunikation och projektkommunikation i digitala kanaler. Studien ämnar även till att fungera som ett bidrag för att skapa en ny vinkel av forskning gällande intern projektkommunikation. Studien skapar en ny vinkel av forskning då flertalet studier saknar ett perspektiv från både medarbetare och chefer.

1.3 Frågeställningar

Hur kan chefer respektive medarbetare på SVT Malmö arbeta med digitala kommunikationskanaler för intern projektkommunikation?

Vilken förbättringspotential finns i arbetet med intern projektkommunikation i digitala kommunikationskanaler?

1.4 Avgränsningar

Studien har avgränsats i den meningen att endast undersöka den digitala interna projektkommunikationen på SVT Malmö. Detta då en undersökning av hela SVT fordrar mer resurser i form av både tid och teknik än vad som i dagsläget är möjligt men även för att intervjupersonerna är verksamma på SVT Malmö. En annan avgränsning är att denna studie endast kommer att beröra intern kommunikation utifrån ett projektperspektiv det vill säga intern projektkommunikation. Vidare anses det viktigt att förklara att avgränsningarna är gjorda på så visa att resultatet inte kommer att inkludera något annat än digital intern projektkommunikation på SVT Malmö. Studien kommer inte att skilja på formell och informell intern kommunikation och kommer inte heller beröra ledarskapsstilar.

1.5 Målgrupp

Denna studie riktar sig till SVT Malmö och även andra företag som har liknande arbetssätt med den interna projektkommunikationen. Studien riktar sig även till företag som utvecklar interna kommunikationssystem. Detta då studien behandlar användarens upplevelse av olika tjänster för intern projektkommunikation. Studiens målgrupp är även studerande inom ämnet eller studenter som vill forska vidare.

1.6 Disposition

Inledningsvis presenteras uppsatsens metodkapitel vilket behandlar studiens metod och det tillvägagångssätt som har använts för att genomföra studien. Här argumenteras det också för de urval som gjorts för metod och undersökningsobjekt. Det diskuteras också kring de källkritiska aspekter och de etiska överväganden som gjorts. Nästkommande kapitel, teori och tidigare forskning, är det som ligger till grund för den kommande analysen. Vidare följer studiens resultat som består av det inhämtade empiriska materialet. Därefter följer studiens diskussion och analys där den inhämtade empirin ställs mot teori och den tidigare forskningen. Här förs även ett resonemang i relation till studiens frågeställningar och syfte. Sist presenteras uppsatsens slutsatser och studiens frågeställningar besvaras.

2 Metod

Nedan presenteras det tillvägagångssätt och den metod som har använts i studien. Här redogörs det även för de urval som gjorts genom uppsatsen. Det presenteras även etiska övervägande samt en argumentation kring källkritik.

2.1 Urval av undersökningsmetod

Studien är utformad efter en kvalitativ metod. Kvalitativa metoder syftar till att studera individens upplevelse av ett specifikt fenomen (Bryman, 2008). Då målet med studien var att undersöka hur individen upplever och kommunicerar internt i projekt ansågs denna metod som lämplig. Backman (2010) anser att kvalitativa metoder används för att inrikta sig på individen och dennes bild av verkligheten. Ahrne och Svensson (2011) menar att kvalitativa intervjuer leder till ett tydligt nyanserat material om intervjupersonernas upplevelser. Utifrån de kvalitativa intervjuerna som genomförts anses det att en bred och nyanserad uppfattning av individens upplevelse och erfarenhet har skapats.

Harboe (2013) menar att kvalitativa metoder inte genererar ett generaliserbart resultat då dessa går djupare i kunskap i ett bestämt ämne vilket innefattar ett mindre antal intervjupersoner och är baserat på deras erfarenheter. Denna studie eftersträvar inte ett generaliserbart resultat då studien valt att koncentrera sig på individens upplevelser och användning av den interna projektkommunikationen på ett specifikt företag. Studien kan trots det besitta en generalitet då den kan vara av betydelse för liknande företag med liknande arbetsform. Som i detta fall, då lite på förhand är känt om ämnet och syftet är att skapa en förståelse, är en explorativ ansats lämplig (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Towns & Wängnerud, 2017). Då kunskap i liten utsträckning finns om ämnet och området är relativt utforskat kan studien tyckas vara av explorativ läggning (Björklund & Paulsson, 2012). Min studie kan således ses ha en explorativ ansats då ämnet, intern projektkommunikation utifrån perspektiven medarbetare och chefer, har visat sig, genom litteratursökningar, vara ett relativt utforskat fält. Jag som forskare kommer inte att lägga någon värdering i området under studiens framväxt.

2.2 Tillvägagångssätt

Studien inleddes genom att bestämma ett ämnesområde med hjälp av två stycken artiklar från tidningen Chef. Utifrån detta skapades en problematisering av ämnet med en grund i tidigare forskning och preliminära frågeställningar. Backman (2010) menar att det är av stor vikt att tidigt skapa sig en förståelse kring ämnet, genom att göra ett grundligt förarbete med tidig teoriinhämtning. Genom att i detta tidiga stadie söka teori kunde en förförståelse för ämnet intern projektkommunikation skapas vilket även skapade en grund och ett stöd då intervjufrågor skulle formuleras. Denna tidiga sökning utgör endast en liten del av teorikapitlet och innehåller främst grundligninformation kring ämnet.

SVT Malmö, som utgör undersökningsobjekt för studien, kontaktades allra först då det fanns ett personligt intresse för företaget och dess verksamhet. Företaget som undersöks kontaktades i första hand via mail då det redan fanns ett kontaktnät på företaget användes en kontaktperson. Företaget ställde upp direkt som önskat och inga andra företag kontaktades. Ytterligare informationssökning gjordes för att formulera ett antal öppna intervjufrågor (se Bilaga 1: Intervjufrågor). Då frågorna togs fram lades det ingen värdering i ämnet, intern projektkommunikation. Detta för att skapa en öppenhet och att individen själv skulle få tänka efter och lägga sin egen värdering i ämnet under intervjun. Frågor som är öppna är att föredra då intervjupersonen inte påverkas av hur frågan är formulerad utan besvarar denna med egna ord. Detta kan även skapa ett nytt perspektiv som forskaren inte tänkt sig. (Bryman 2011) Sex personer har intervjuats genom semistrukturerade intervjuer på SVT Malmö. Alla med olika bakgrund och olika roller på företaget. Under intervjuerna fungerade frågorna mer som ett stöd än en mall. Vid uppsatsskrivande är det vanligt att använda sig av semistrukturerade intervjuer, framförallt då de är öppna frågor vilket är passande för en personlig intervju (Ekström & Larsson, 2010). Problemområdet för semistrukturerade intervjuer är specificerat i förväg. Trots det är denna intervjuform flexibel då den ger intervjupersonen utrymme att själv formulera svaret. (Bryman, 2008)

Intervjuerna fungerade mer som ett samtal, vilket var något som eftersträvades. Detta val gjordes framförallt då frågorna enkelt kunde anpassas efter situationen. Ahrne och Svensson (2010) redogör för att det finns en fördel med kvalitativa intervjuer då frågorna kan anpassas efter situationen, vilket även gäller vilken turordning som dessa ställs i. Under intervjuerna anpassades ordningen på frågorna utifrån vad som sades i samtalen, följdfrågor ställdes även utefter vad som ansågs relevant i situationen. Samtliga intervjuer spelades in genom ljudinspelning för att en transkribering av materialet skulle vara möjlig och underlättas.

Tankekartor skapades (se bilaga 1) genom det transkriberade materialet och utifrån varje intervjuperson. Det mest optimala för att säkerhetsställa att tankekartorna speglar det intervjupersonen sa eller menade hade varit att skapa tankekartorna i samråd med intervjupersonen. Detta var dock en tidsaspekt och tillgänglighetsaspekt som tyvärr inte gick att organisera. Tankekartorna skapades för att underlätta kommande resultat del. I tankekartorna fokuserades det på de som varit utmärkande under varje intervju. En analys skapades genom att jämföra tankekartorna och en lista sammanställdes. Denna lista visade hur intervjupersonerna kommunicerade i de interna kommunikationskanalerna, vilken typ av information varje kanal innehöll och huruvida intervjupersonen uppfattar den interna kommunikationen som fungerande eller ej. Utefter tankekartorna kunde likheter och avvikelser mellan intervjupersonernas sätt att kommunicera identifieras. Genom detta analysarbete kunde en struktur identifieras och listan visade tydligt vilka kanaler som var mer intressanta att beröra än andra. Dessa kanaler utgjordes av det interna nätverket, email, Skype, chatt telefon och SMS. Ur analysen kunde de enkelt samlas ihop vilka delar som ansågs relevanta ur transkriberingarna för att kunna formulera resultatet. Bryman (2011) menar att genom öppna frågor blir resultatet mer omfattande och forskaren behöver koda svaren för att vidare kunna identifiera de framträdande faktorerna.

Då resultatet formades gjordes ännu en informationssökning för att kunna välja ut den teori och tidigare forskning som ansågs betydelsefull att ta upp i förhållande till resultatet. En grund för den kommande analysen skapades genom att para ihop teori med empiri. Detta gav en möjlighet att tidigt kunna påbörja analysarbetet. Teorikapitlet formulerades och därefter formulerades resultatkapitlet. Becker (återgiven i Wästerfors, 2008) presenterar detta arbetssätt som baklängesarbete vilket anses fördelaktigt då det innebär att forskaren är öppen för förändring under arbetets gång. Detta innebär att forskningsidén inte låser arbetet och materialet riskerar inte att bli otillräckligt. Slutligen formulerades diskussionen där en argumentation kring likheter och skillnader mellan teori och resultat diskuterades. Slutligen formades slutsatser utifrån analysen.

2.3 Urval av undersökningsobjekt

Undersökningsobjekt blev SVT Malmö då kontakter redan fanns på företaget. De passade även in på de kriterier som ansågs relevanta för min studie exempelvis att de arbetar i projektform, arbetade i större projektgrupper och de anser sig vara mindre hierarkiska än andra likvärdiga företag. Antalet anställda gjorde det också enkelt att få tillgång till intervjupersoner. Ett annat krav som de också uppfyllde var att intervjupersonerna skulle arbeta eller ha arbetat i olika

projekt för att säkra deras erfarenhet. Antalet intervjupersoner som frivilligt ställde upp på intervju gjorde också att det gick att försäkra att materialet skulle bli tillräckligt genomgripande. SVT Malmö anses vara ett bra undersökningsobjekt då de länge arbetat i projekt och har en etablerad strategi för detta. Således har ett målstyrt urval använts då urvalet av undersökningsobjekt till stor del grundar sig i de forskningsfrågor som ligger till grund för studien (Bryman, 2011).

2.4 Urval av intervjupersoner

Urvalet av intervjupersonerna blev givet då min kontaktperson på SVT föreslog vilka som skulle vara lämpliga för studien. Ahrne och Svensson (2011) menar att forskaren ofta måste vända sig till någon i företaget för att kunna välja ut intervjupersoner till sin studie. För att försäkra att urvalet inte blir vridet kan det vara fördelaktigt att forskaren själv får välja ut intervjupersoner från en lista som kontaktpersonen delat med sig av. (Ahrne & Svensson, 2011) Denna chans var inte möjlig då kontaktpersonen valde ut lämpliga intervjupersoner för studien och kontaktpersonen har inte delat med sig av vad dennes beslut grundar sig på. Därför kan det finnas en risk för att urvalet kan vara vridet. Totalt blev det sex stycken intervjupersoner som sedan kontaktades via mail och tid för intervju bestämdes. Projektmedlemmarna som intervjuas tillhör olika projektgrupper men är verksamma inom samma företag. Flertalet av intervjupersonerna har flera projekt under samma tidsperiod och är således delaktig i flera projektgrupper. De sex som kontaktades valdes ut utifrån deras position i företaget. Det var inte relevant att intervjua de personer som inte är delaktiga i projektkommunikationen. Urvalet anses lyckat då det blev en bra blandning på de olika intervjupersonerna exempelvis olika kön, olika arbetspositioner i företaget och olika anställningsform. Denna blandning anses bidra till ett mer nyanserat material för min studie. Samtidigt hade det även varit intressant att endast välja ut intervjupersoner som tillhör en och samma projektgrupp för att kunna analysera hur olika intervjupersoner upplever samma situation. Detta hade dock även kunnat leda till ett något plattare material då det kan finnas en risk att de flesta upplever kommunikationen snarlikt. Intervjupersonerna kan ses som representativa för företaget då de har olika erfarenhet, olika bakgrund och olika roller i företaget vilket skapar en bredd på materialet. Dock bör jag ha i åtanke att det endast är sex personer av alla anställda på SVT Malmö som deltagit i studien.

2.5 Validitet & reliabilitet

Att skilja mellan validitet och reliabilitet i ett vetenskapligt sammanhang anses vara ett formellt sätt att prata om kvalitet. Reliabilitet avser att tydliggöra ifall studiens resultat är upprepningsbart och om det är möjligt att göra om studien och uppnå liknande resultat. Reliabiliteten kan även i den kvalitativa forskningen nämnas som studiens pålitlighet och moraliska trovärdighet. Vilket kan ifrågasättas genom hur stor påverkan intervjuaren har haft på intervjupersonerna. (Kvale & Brinkmann, 2014) När analysen av det inhämtade resultatet har genomförts har det funnits med i åtanke att det kan finnas en påverkan från intervjuarens sida. Frågor som kan ses som ledande har ställts för att bekräfta eller motsäga den bild som skapats vid intervjutillfällena. Kvale och Brinkmann (2014) menar att genom att ställa ledande frågor vid intervjutillfällena ökar detta pålitligheten i materialet. Detta då intervjuaren testar tillförlitligheten både i intervjupersonens svar och intervjuarens egna tolkningar. (Kvale & Brinkmann, 2014) Denna studies metodval är grundat på konsekvent genomarbetade intervjumallar och kodningsschema, vilket i teorin ska kunna framställa en hög reliabilitet. För att uppnå största möjliga reliabilitet kan dock grunden till urvalet ses något svag. Önskvärt, för att enklare kunna upprepa studien, hade varit fler tydliga krav i urvalsprocessen av intervjupersoner. Med detta i åtanke har det däremot så specifikt och grundläggande som möjligt försökt beskriva denna urvalsprocess.

Validitet avser att klargöra ifall forskaren lyckats undersöka det forskaren avsett att undersöka och hur detta genomförts. (Alvehus, 2013) Grundtanken till validitet och reliabilitet är att mätningar och mätinstrument existerar oberoende av vad som ska mätas, vilket krockar med den kvalitativa forskning som har sin grund i att forskaren som individ ovillkorligen tolkar materialet. (Alvehus, 2013). Därför assimileras reliabilitet och validitet vid kvalitativ forskning, dock utan att ändra begreppens grundtanke, däremot läggs det mindre vikt vid frågor som rör mätning (Bryman, 2011). Studiens validitet uppnås genom både jämförande med andra studier och jämförande med teorier. Validiteten har genom intervjuer uppnåtts då resultatet anses vara tillräckligt för att besvara studiens frågeställningar. Dock finns en medvetenhet att det kan finnas annorlunda åsikter än det som presenteras i denna studie. Validiteten hade exempelvis kunnat stärkas om tankekartorna var skapade i samråd med intervjupersonerna. Dock användes endast tankekartorna som ett analysverktyg.

2.6 Metoddiskussion & källkritik

Metodval som eventuellt hade varit intressant för studien hade varit att komplettera befintliga intervjuer med en enkätundersökning. Dessa enkäter skulle i så fall varit riktade till fler anställda på SVT Malmö. Syftet med en sådan undersökning hade varit att få fler anställdas syn på den interna projektkommunikationen och för att eventuellt kunna få fram ett mer mätbart resultat. Denna metod anses dock vara för omfattande att komplettera med för en studie av denna typ. Dock anses fortfarande metodförslaget som intressant och även genomförbart för framtiden.

Att använda sig av fokusgrupper med SVT anställda är även det ett metodval som eventuellt hade kunnat vara av intresse. Genom fokusgrupper hade fler medarbetare och chefer fått komma till tals i ämnet. Dock hade fokusgrupper kunnat vara negativt för studien om deltagarna inte vågat berätta hur det verkligen upplever situationen framför andra medarbetare och chefer.

I största möjliga mån har det strävats efter i studien att använda så uppdaterade och relevanta källor som möjligt. Detta då ämnet som undersökts är under ständig utveckling och förändring. En del källor kan anses som något föråldrade med tanke på ämnet som undersöks. Dock har dessa källor fortfarande en stor trovärdighet då detta är teori som varit väl känd under flera år. Dessa har fungerat som en utgångspunkt för att sedan byggas på av de nutida och aktuella källorna och har således ändå fungerat väl för studien. Med detta poängteras att jag inte hävdar att äldre källor skulle rankas som inaktuella då ämnet kommunikation existerat länge likväl som forskningen utövats kring ämnet.

Då studiens resultat grundar sig i de intervjuer som genomfördes och resultatet baseras på intervjupersonernas egna upplevelser och erfarenheter anses det som irrelevant att argumentera för intervjupersonernas trovärdighet. Intervjupersonerna har delat med sig av övergripande information om SVT Malmö vilket kan spekuleras i huruvida den informationen är präglad av företaget eller ej. Dock upplevdes inte detta under intervjuerna och informationen som delades var så pass övergripande att jag vill mena att den upplevs som trovärdig då det inte kan ses någon fördel med att vinkla informationen. Det är viktigt att ha i åtanke att intervjupersonernas svar kan omedvetet präglats av olika faktorer exempelvis genom hur frågorna ställdes, miljön som intervjun ägde rum i och företagets värderingar. Det finns en medvetenhet kring denna problematik och det är svårt att bedöma hur den skulle se ut alternativt skilja sig med ett annat företag som undersökningsobjekt.

2.7 Etik

Informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet är fyra stycken etiska krav för att skydda den personliga individen under en forskningsprocess. (Vetenskapsrådet, 2011)

Syftet med informationskravet är att forskaren måste berätta för de som medverkar om undersökningens syfte. (Vetenskapsrådet, 2011) Då företaget kontaktades via mail informerades kontaktpersonen om studiens syfte. Vid intervjuerna informerades också varje enskild individ om detta innan intervjun påbörjades. Därför anses det att informationskravet har tagits i beaktande.

Samtyckeskravet syftar till att intervjupersonerna själva ska få möjligheten att avgöra om de vill delta eller inte. (Vetenskapsrådet, 2011) Genom studien har det tagit hänsyn samtyckeskravet, då intervjupersonerna självmant ställt upp. Dock var det kontaktpersonen som förmedlade en lista på ett urval av intervjupersoner, vilket medför att en argumentation kring huruvida intervjupersonerna självmant ställt upp eller ej inte kan göras. Dock upplevdes intervjupersonerna som positiva till intervjufrågorna och svarade bekymmerslöst på dessa, vilket kan visa på frivillighet hos dessa.

Konfidentialitetskravet innebär att de medverkades personliga uppgifter ska hållas onåbara för andra än forskaren. Dessa ska således behandlas konfidentiellt. (Vetenskapsrådet, 2011) Då intervjupersonernas personuppgifter behandlas med sekretess vill jag mena att konfidentialitetskravet är väl tillgodosett. Det är endast jag som forskare som hanterat deras uppgifter vilket inte heller kommer att användas i något annat syfte än i studien. I samråd med företaget har det beslutats att intervjupersonernas namn inte ska publiceras. Företagsnamnet är dock okej att publicera, vilket var något som varje intervjuperson blev informerad om vid intervjun. I studien kommer intervjupersonerna att benämnas från A-F. Ordningen är lottad och bokstavsordningen företräder inte ordningsföljden på intervjuerna. Detta för att säkerhetsställa de anställdas anonymitet även inom företaget. Av samma anledning kommer inte intervjupersonernas exakta roller att specificeras och inte heller vilka kön intervjupersonerna har.

Nyttjandekravet innebär att jag som forskare inte får använda den information som intervjupersonen delgett mig i något annat än i forskningssyfte (Vetenskapsrådet, 2011). Då informationen som delgivits inte avser att användas i något annat än i forskningssyfte anses det att nyttjandekravet har beaktats.

3 Teori & tidigare forskning

I detta kapitel presenteras den teori och tidigare forskning som använts för att förstå och analysera det empiriska materialet.

3.1 Intern projektkommunikation

När utbyte av särskild information rörande ett projekt sker kallas detta intern projektkommunikation. Den interna projektkommunikationen är uppbyggd i olika processer som tillsammans bildar länkar mellan projektmedlemmarna och den information som behövs för att driva projektet mot målet. (Caltrans, 2007) Dow och Taylor (2008) menar att många projektmedlemmar antar att projektkommunikationen ska fungera och börjar därför arbeta med projektet utan att först planera en kommunikationsstrategi, vilket kan leda till negativa konsekvenser för projektets resultat. Kommunikationen i ett projekt bör fungera som en avstämning av det aktuella läget, klargöra vilka problem som uppstått, hur dessa ska lösas och hur projektet ska drivas mot målet (Caltrans, 2007). Att sträva efter en effektiv kommunikation i projektgruppen är också en viktig aspekt för att kunna driva projektet mot det gemensamma målet (The Standish Group, 2013). I projektkommunikationen är det också viktigt att projektledaren är insatt i projektets syfte och kan kommunicera detta till övriga i projektgruppen (Campbell, 2009).

Robbins och Mary (2003) menar att det är en prövning att gemensamt driva ett projekt framåt utan att först ha en detaljerad plan för hur kommunikationen i projektet ska gå tillväga. Det finns vissa aspekter som kan påverka kommunikationskvaliteten mellan medlemmarna i projektgruppen. Exempel på dessa faktorer är *omständlig faktor* det vill säga fysiska, mentala och kulturella förhållanden, *skillnad mellan projektmedlemmar* det vill säga kulturella skillnader, social erfarenhet, kön och kunskap, i vilken *kanal* meddelandet transporteras, *störning* i språk och *feedback* det vill säga mottagarens förståelse för återkoppling och *avstämning* om i vilket skede projektet är i. (Robbins & Mary, 2003) Welch (2012) menar att den interna kommunikationen kan tolkas på olika sätt av olika projektmedlemmar. Då en chef eller ledare antar att alla medarbetare uppfattar den interna kommunikationen på samma sätt kan detta leda till att problem med kommunikationen uppstår. (Welch, 2012)

3.2 Interna kommunikationskanaler

Idag finns det flertalet olika interna kommunikationskanaler att välja bland. Varje organisation måste själva sätta ihop sin egen kommunikationsmetod efter organisationens egna premisser. Organisationen måste ta hänsyn till resurser och kostnader för de olika kanalerna men även ta hänsyn till hur kanalerna ska utnyttjas då varje kanal har både för- och nackdelar. Att kombinera ett större antal kanaler är det mest vanliga, då de fungerar kompletterande till varandra och blir allt svårare att skilja på. (Larsson, 2008)

3.2.1 Muntliga kanaler

Trots att elektroniska kanaler blir mer alldagligt är det fortfarande viktigt med muntliga kanaler. Exempel på dessa är planerade eller informella möte, konferenser, utbildningar och så vidare. Genom muntligkommunikation ges ett stort utrymme för växling och dialog mellan både mottagare och sändare, vilket är en stor fördel med denna kanal. De muntliga kanalerna skapar en möjlighet för alla att få sina frågor besvarade direkt. Även muntliga kanaler och elektroniska kanaler kan idag gå sida vid sida, exempelvis genom telefoni som kan ses som både muntlig och elektronisk. (Larsson, 2008)

3.2.2 Elektroniska kanaler

Elektroniska kanaler är det som idag växer mest och snabbast. Exempel på elektroniska kanaler är e-post, hemsidor, interna nätverk, telefoni, videokonferens och så vidare. Den stora fördelen med elektroniska kanaler är att de är väldigt funktionella och snabba i den interna kommunikationen. Nackdelen är dock att många av kanalerna kräver en viss typ av utrustning vilket gör att tillgängligheten till viss del blir lidande. Idag kan skriftliga kanaler och elektroniska kanaler vara väldigt lika och gå hand i hand med varandra. (Larsson, 2008)

3.2.3 Skriftliga kanaler

Skriftliga kanaler utgörs av framförallt trycksaker såsom infoblad, nyhetsbrev, veckobrev etcetera. Med skriftliga kanaler är fördelen att mottagaren kan läsa informationen när denne har tid, den är medtagbar och mottagaren kan gå tillbaka och läsa informationen igen. Skriftliga kanaler sätter höga krav på att texten är rätt formulerad och formaterad, då är risken för missförstånd mindre. Dock finns det en stor nackdel vilket är att mottagaren har svårt att föra en

dialog med sändaren. Vilket i sin tur bidrar till sena svar och tänkbara tidsförskjutningar då frågor uppstår. (Larsson, 2008)

3.3 Val av kanaler

När det kommer till teorier kring medarbetares val, användning och inställning till olika kanaler finns det två huvudsakliga teorier, *rational choice model* och *social influence model of media use* (Fulk & Steinfeldt, 1990). Dessa två teorier presenteras i nedanstående kapitel.

3.3.1 Rationella val

Det vanligaste sättet en anställd väljer kommunikationskanal på är via de rationella modellerna. Dessa modeller menar att den digitala kanalanvändningen är en funktion av flera faktorer: tillgång till kanalen, tillgängliga kommunikationspartners, erfarenhet av kanalen, tids och kostnadsfördelar, användbarheten och till sist syftet med kommunikationen. De rationella teorierna utgår ifrån att användaren, som ska välja kanal, väljer detta utifrån så kallade matching-process, det vill säga att kanalen ska stämma överens med den kommunikation som ska hanteras. När matchningen är perfekt uppstår effektiv kommunikation i arbetet. (Fulk & Steinfeldt, 1990)

3.3.2 Social närvaro

Social närvaro innebär att olika kanaler har olika förmåga att hantera icke fysisk kommunikation. Forskning visar att digitala kanaler väljer bort det sociala i kommunikationen vilket medför att en betydelsefull aspekt med intern kommunikation försvinner. Detta medför att kommunikationspartners inte uppfattar den andra personen lika mycket som vid fysisk kommunikation. För att uppnå hög social närvaro är det ansikte mot ansikte kommunikation som lämpar sig bäst, följt av video, ljud och tillslut skriven kommunikation. En hög social närvaro lämpar sig även bättre för vissa situationer än andra, exempelvis vid konflikthantering. (Fulk & Steinfeldt, 1990)

3.4 Digitala kommunikationskanaler

Granberg (2011) menar att det bör finnas ett varierande urval av digitala kommunikationskanaler inom en organisation. Detta för att olika kanaler passar för olika

information och för olika individer. Dock får det inte finnas för många kommunikationskanaler då detta kan leda till att medarbetare upplever en förvirring. Medarbetare kan då ha svårt att avgöra vilken kanal som lämpar sig bäst till vilken typ av kommunikation. Medarbetare kan även uppfatta de som svårt att finna information i kanalerna om den ligger utspridd i olika kanaler. (Granberg, 2011) Dock menar Frield och Verčič (2011) att en del anställda endast föredrar digitala kanaler i sitt privatliv och inte i deras arbete.

White, Vanc och Stafford (2010) menar att digitala kommunikationskanaler som nyttjas med eftertänksamhet jämnar ut den traditionella hierarkiska strukturen i ett företag. Detta då de anställda får en känsla av att de delges förstahandsinformation oavsett roll i företaget. Även om en del av informationen inte är avgörande för den anställdes arbetsinsats kan den fortfarande vara viktig för individen. Det finns en skillnad mellan att veta vad du behöver och känna sig behövd. Anställda vill känna att de är en del av organisationen då detta främjar känslan av gemenskap. Dock är det viktigt att tänka på att mängden information som sänds via en viss kanal är rimlig. Detta för att den interna kommunikationen ska fungera tillfredsställande. (White et al., 2010) Då medarbetare uppfattar att de får för lite information bidrar detta till att de inte känner sig som en del av gemenskapen i företaget (Ruck & Welch, 2012). För stor mängd information kan istället mynna ut i att information enklare hamnar vid sidan eller inte uppmärksammas tillräckligt (White et al., 2010).

3.4.1 Egenskaper hos digitala kanaler

De vanligaste egenskaperna hos digitala kommunikationskanaler är den tidsmässiga faktorn och användningsfriheten det vill säga att kanalen kan användas oberoende av plats. Mottagarna behöver inte vara uppkopplade samtidigt i samma system för att kunna kommunicera. (Culnan & Markus, 1987) Digitala kommunikationskanaler ger användarna en enklare och bättre kontroll av informationen som kommuniceras. Genom att medarbetare använder sig av digitala kanaler ökar också tänkbarheten för medarbetarna att göra sin egen röst hörd. Detta genom att göra information åtkomlig för andra i organisationen. (Slevin, 2000) En stor fördel med digitala kanaler är att de många gånger innehåller en sökfunktion vilket gör informationen som delats sökbar (Heide, 2002). Mycket av den forskning kring digital kommunikation som utförts visar på att fysisk kommunikation fortfarande är någonting som medarbetare föredrar. Dock menar Culnan och Markus (1987) att digital kommunikation har många fördelar som inte fysisk kommunikation har. Exempelvis adressering som medför att det är möjligt att adressera ett meddelande till en grupp istället för till en enskild individ. Andra funktioner är minne, lagring

och återhämtning. Den kommunikationen som sker i digitala kanaler transkriberas och sparas till stora delar vilket kan verka som ett extra minne. (Culnan & Markus, 1987)

Idag finns det flertalet digitala kanaler som påminner om varandra. Trots detta finns det även skillnader mellan dessa och alla kanaler har sin egen funktion. Ett exempel är skillnaderna mellan de digitala kanalerna e-post och internt nätverk, skillnaden är vilken typ av information som kanalerna klarar av att kommunicera. Fördelen med e-post är att sändaren kan masskommunicera eller skicka personlig information. Interna nätverket däremot lämpar sig bättre för masskommunikation då detta kan visas av flera individer inom en organisation eller projektgrupp. Fördelen med det interna nätverket är att de verkar som en elektronisk minnesbank där projektmedlemmar kan kommunicera till hela projektgruppen genom att dela dokument eller liknande. Oftast kombineras e-post och det interna nätverket då dessa kompletterar varandra väl och tillsammans skapar en gemensam och effektiv plattform för den interna kommunikationen. E-post har fördelen att det är ett snabbt sätt att kommunicera, vilket bidrar till en hastigare och mer effektiv intern kommunikation. Det går även enklare att diskutera och ha synpunkter via e-post jämfört med tidigare då varje person varit tvungen att bli kontaktad separat. Dessutom har e-post en stor ekonomisk fördel och det är ett enkelt och tillgängligt sätt att kommunicera på. (Adam, 2002)

3.4.2 Skapa förtroende genom digitala kanaler

Intern kommunikation har visat sig bidra till att förbättra relationen och förtroendet mellan medarbetare och chefer. När en medarbetare känner en hög tillit till ledningen fokuserar denne mer på att uppnå organisationens mål. (Gavin & Mayer, 2005) Idag sker mycket av den interna projektkommunikationen via digitala kanaler. Det är viktigt, framförallt som chef, att inte ta för givet att de digitala kanalerna ersätter fysiska möten. Detta då de fysiska mötena än idag bidrar till en ökad arbetstillfredsställelse för de anställda. Digitala kommunikationskanaler leder till en minskning av fysiska möten, vilket påverkar utvecklingen av förtroende mellan medarbetare och chefer negativt. Om en projektgrupp arbetar till största delen med digitala kommunikationskanaler är det viktigt att låta gruppen integrera och diskutera med varandra som om det arbetade ansikte mot ansikte. Detta för att skapa en bättre gemenskap och ett bättre förtroende till varandra i gruppen. (Golden, 2006) Även om de digitala kanalerna ständigt utvecklas är det viktigt som chef eller som ledare att sträva efter ett bibehållet förtroende som skapas vid fysiska möten med medarbetare. Om ett projekt endast sker digitalt är det viktigt att medarbetarna även för möjlighet till att ”små prata” digitalt. Detta för att skapa en så lik ansikte mot ansikte kommunikation som möjligt och därigenom skapa en bättre relation i

projektgruppen. (Solomon, 2001) Att genom intern kommunikation arbeta med att bygga upp tillit och förtroende mellan anställda och chefer, kan det skapas stora fördelar för både medarbetare och företaget. Anställda som upplever ett förtroende för sina chefer blir mer engagerade i företaget och den interna kommunikationen effektiviseras. (Gavin & Mayer, 2005) Anställda som känner sig avskilda och åsidosatta utvecklar ofta en negativ attityd till arbetet med den interna kommunikationen. Därför är det viktigt att ledningen utbildar anställda i de olika digitala kanalerna som används. Om medarbetarna känner sig bekväma i användandet av den digitala kanalen upplever dessa även en högre arbetstillfredsställelse. (Bland, 2001) Stein (2006) kom fram till i sin studie att det finns ett förhållande mellan olika typer av kommunikationskanaler och den upplevda känslan av gemenskap, då det finns kanaler som skapar mer förtroende än andra. Det finns således ett förhållande mellan kommunikation och organisationskultur, kommunikation påverkar kultur och kultur påverkar kommunikation. Om medarbetare uppfattar en positiv gemenskap bidrar detta till en positiv organisationskultur och ett starkare förtroende till kanalerna. (Stein, 2006)

3.4.3 Effekter av digital kommunikation

Den totala mängden kommunikation ökar i en organisation då nya kommunikationskanaler införs. Fördelen med detta är att information finns mer tillgängligt än tidigare. Dock finns det även en negativ aspekt, de anställda kan bli störda i sitt arbete. Digital kommunikation är resurskrävande och det krävs ansträngningar och mycket uppmärksamhet från de anställda för att kunna kommunicera. (Heide, 2002) Det finns två vanliga kommunikationseffekter som är relaterade till digitala kommunikationskanaler. Dessa är informationsöverflöd och kommunikationsintrång. (Kraut och Attewell, 1997) Informationsöverflöd är en vanlig effekt av digitala kommunikationskanaler, dock är informationsöverflöd ofta omöjligt att förutsäga. Med informationsöverflöd menas det att anställda är helt fyllda av för mycket information och det blir omöjligt att hantera och ta till sig all information. (Rogers & Allbritton, 1976; Windahl & Signitzer, 1992) Informationsöverflöd kan till exempel uppstå då anställda använder sig av för mycket av tjänsten kopiera och skicka vidare. Då skickas brev eller e-post till personer som egentligen inte ingår i kommunikationen. Mottagaren kan då inte sortera ut vad som är viktig information och vad som inte berör denne. Det finns en positiv aspekt av informationsöverflöd, detta är kommunikationsöverspill. Detta menar Kraut och Attewell (1997), är positivt då anställda får ta del av mycket information som egentligen inte är riktad till dem. Detta gör att anställda får en bredare bild av organisationens interna kommunikation och den anställde känner sig behövd. (Kraut & Attewell, 1997)

Digitala kommunikationskanaler ökar informationsmängden, dock gör vissa det mer än andra, vilket kallas kommunikationsintrång. De kanaler som framförallt bidrar till kommunikationsintrång är synkroniserade kanaler, det vill säga personliga samtal och telefonsamtal. Detta då de kräver att alla kommunikationspartners är närvarande vid samma tillfälle. De nya digitala kanalerna har därför en fördel då de inte gör lika stort kommunikationsintrång som tidigare kanaler. (Kraut & Attewell, 1997) Dock menar Edenius (1997), att en del av de nya digitala kommunikationskanalerna visst bidrar till att öka kommunikationsintrånget, exempelvis de kanaler där mottagaren förväntas att svara direkt och snabbt.

Mottagare och sändare upplever också kommunikationsintrånget som olika stort då dessa har olika roller i kommunikationen. Sändarens roll är att bestämma syftet med kommunikationen och kan därför styra detta till när det passar denne bäst. Dock har inte mottagaren samma möjlighet och upplever därför ett större kommunikationsintrång. Mottagaren kan uppleva att kommunikationen sker vid ett mindre lämpligt tillfälle vilket ökar chansen för att denne upplever kommunikationsintrång. (Kraut & Attewell, 1997)

3.5 Digitala projekt

Att planera hur kommunikationen ska gå till i ett projekt är viktigt dock är det en stor utmaning framförallt om delar av projektteamet sitter utspridda på olika kontor. Detta medför att delar av kommunikationen måste ske digitalt genom exempelvis det interna nätverket, videokonferenser eller via email. (Chen, Wei, Huang & Wei, 2013) För att ett projekt ska kunna drivas digitalt menar Tavcar, Zavbi, Verlinden och Duhovnik (2005) att en regelbunden och effektiv kommunikation är ett måste. Detta ställer högre krav på planering av kommunikationen för att få med alla projektdeltagare, oavsett geografisk plats, i projektet. Risken för sämre kommunikationskvalitet är större vid digital kommunikation, då detta kräver engagemang från alla projektdeltagare. (Robbins & Mary, 2003) Tavcar et al. (2005) menar att det är viktigt att projektdeltagarna får en chans att lära känna varandra innan de börjar arbeta digitalt i projektet. Detta för att kunna förbättra och effektivisera den interna projektkommunikationen. För att digitala projekt ska kunna arbeta är det viktigt att företagen lägger stor vikt vid utbildning i digitala kommunikationskanaler för projektgruppen. Det främsta framgångsnycklarna för en digital projektgrupp är att skapa och upprätthålla förtroende och att arbeta effektivt. Detta skapas främst genom snabba svar i kommunikationen, god spridning av information till alla och initiativtagande från gruppmedlemmarna. (Tavcar et al., 2005)

3.5.1 Mobila lösningar

En mobil lösning som ska användas för intern kommunikation har som syfte att användaren enkelt och oberoende av tid och plats ska kunna hämta den information som denne behöver i sitt arbete. Detta för att öka tillgängligheten för anställda på ett företag. (Habermann & Pousttchi, 2009) Flertalet anställda förutsätter exempelvis att kalender och email ska fungera i mobilen oavsett vilken plats dessa befinner sig på. Genom att kunna kommunicera via mobilen är inte de anställda beroende av att vara tillgängliga vid en stationär arbetsplats för att kunna hantera den interna kommunikationen. Genom att anställda kan använda sig av mobilen vid intern kommunikation bidrar detta till tidsbesparing i arbetet. (Basole, 2007) Hayes och Kuchinskas (2003) menar att mobila lösningar även är en stor fördel för de anställda som arbetar ute på fält med sina arbetsuppgifter. Detta då de anställda inte behöver åka tillbaka till kontoret för att ta del av den interna kommunikation som skett. (Hayes och Kuchinskas, 2003) Då de anställda använder sig av mobila lösningar för det interna nätverket behöver inte heller onödigt dubbelarbete ske. Detta då de anställda kan hantera sitt arbete via mobilen och därigenom ha en direktkontakt med interna nätverket. (Baseole, 2007)

3.5.2 Computer supported cooperative work

CSCW, computer supported cooperative work, på svenska datorstött samarbete, är ett system som gör det enklare att arbeta datorbaserat i grupp och även på distans. Det vanligaste funktionerna är att kunna dela dokument, skapa diskussionslistor, skärmdelningar och videmöten. Ett viktigt kriterium är dock att detta ska kunna ske i realtid. CSCW ska fungera som en gemensam problemlösare för intern kommunikation exempelvis för projektgrupper. Systemet bidrar med ett positivare arbetssätt för den digitala projektgruppen som inte behöver befinna sig på en gemensam geografiskplats. CSCW bidrar också till ett positivare och bättre arbetsresultat och en bättre gemenskap för digitala projektgrupper. Projektgrupper på distans behöver bör även alltid ha tillgång till aktuell information och material vilket CSCW underlättar med. Datorstött samarbete kan ske både asynkront och synkront samt måste ske mellan minst två personer eller organisationer. (Baecker, 1993)

4 Resultat

Nedan följer det resultat som framkommit genom de sex semistrukturerade intervjuerna. Intervjupersonerna kommer från och med nu att benämnas som intervjuperson A-F.

4.1 SVT Malmö

Intervjuperson A berättar att SVT Malmö är en avdelning som tillhör Sveriges television. SVT Malmö ingår i produktionsenheten SVT syd, som har en gemensam ledning med andra enheter. På SVT Malmö sänds allmän tv, nyheter och sport. Intervjuperson D berättar att på SVT Malmö arbetar medarbetarna i projektgrupper. Storleken på dessa varierar från projekt till projekt. Projekten fortlöper under några månader och många av projekten är återkommande tack vare att TV-programmen som spelas in oftast har flera säsonger. Mellan säsongerna sker inget arbete i projekten utan det avslutas efter säsongens slut och påbörjas på nytt vid säsongstart. Detta kan medföra att konsultationerna på projektgruppen varierar något. Projekten består alltid av en projektledare, producent och projektmedlemmar som ansvarar för diverse uppgifter. Projektledaren är mestadels involverad i början av ett projekt och i slutet av det. Projektledaren har i sin tur en programchef som denne ska ha kontakt med under projektets gång. Intervjuperson C berättar att en del av SVT Malmös personal är projektanställd, det vill säga arbetar endast i projektet, annan fast anställd och en del frilansar. På kontoret i Malmö sitter både ledare, chefer och medarbetare under samma tak i ett öppet kontorslandskap. De anställda på SVT Malmö har alla olika bakgrund och har arbetat olika länge på Sveriges television. Intervjupersonerna för denna studie har alla olika roller, så som chefer, ledare, medarbetare och så vidare.

4.1.1 SVT:s interna nätverk

SVT:s interna nätverk är Office 365 där de anställda arbetar mot en molntjänst. Intervjuperson B redogör för hur Office 365 fungerar som en samlingssida där de anställda ska dela dokument, skapa telefonlistor och mailgrupper samt ingå i en projektgrupp online. Intervjuperson D berättar att det är här all information och kommunikation ska ske, då SVT krypterar innehållet. Här ska alla email skickas och alla dokument skapas. Det är via detta nätverk som de anställda har sin email adress och kalender. Kalendern i Office 365 används mycket på SVT då den innehåller en funktion som gör den delbar med andra vilket är en stor fördel i arbetet.

Intervjuperson D redogör för hur hen kan se andras aktiviteter och enklare bjuda in till möten via denna funktion.

I början av ett projekt menar intervjuperson B att den största delen av kommunikationen sker i Sharepoint som är en del av Office 365. Det är här projektmedlemmarna blir inbjudna och har en egen digital projektgrupp. Hen redogör för hur projektgruppen kan ta del av alla dokument som rör projektet och även kommunicera med varandra via Sharepoint. I varje projekt är det en person som är administratör för sidan och kan därigenom bjuda in extern personal, som SVT hyr in, till Sharepointen.

4.1.2 Email

Samtliga intervjupersoner redogör för hur de använder email som dominerande kommunikationsverktyg i sin interna projektkommunikation. Intervjuperson D och E redogör för hur de upplever att email är det bästa sättet att dokumentera, spara det som bestämts i projekten och ha kontroll över all information. Med hjälp av det interna nätverket menar intervjuperson E att email fungerar väldigt bra då sökfunktionen är väl fungerande. Intervjuperson D ser gärna att mailen är korta och texten formaterad. Hen berättar att det finns funktioner i email som är upplagda för att det inte ska gå att missa viktig information, exempelvis kan sändaren formatera texten. Hen anser att det enkelt går att skapa tydlig kommunikation via email genom att endast skapa rubriker, markera ord och så vidare i sin text. Intervjuperson D och E anser att email ofta idag ser ut mer som en chatt vilket dessa inte uppfattar är tanken med email. Intervjuperson D upplever att tonen i email enkelt kan bli stram och strikt vilket inte passar denne. Hen menar att då mailen övergår mer till ett samtal eller diskussion är det aktuellt att övergå till en annan kommunikationskanal, då det blir för mycket fram och tillbaka. Hen upplever också att det enklare kan uppstå missförstånd på email än i andra kommunikationskanaler då det är svårt att avgöra vilket tonläge sändaren har. Intervjuperson D redogör för hur denne tycker att mail vid vissa situationer kan bli överflödigt:

“Jag tycker att mail är ett nödvändigt ont och gillar mer när det är uppsluppet.”

Intervjuperson D, 2017

Intervjupersonerna anser att deras kommunikation via email är hanterbar. Dessa redogör för att inkorgen innehåller information kring varje projekt, beslut som måste genomföras, bokning av möten, administrativa frågor, avstämningar och så vidare. Intervjupersonerna hanterar mellan

tre till 100 email per dag. Att hanteringen av antalet email skiljer sig så mycket åt beror på de olika roller som intervjupersonerna har på företaget. De som hanterar flest email per dag är de som innehar en ledande roll på företaget. Intervjuperson E redogör för hur dennes inkorg snabbt fylls upp då ett nytt projekt ska startas upp. Det är i uppstartsfasen som hen är mest involverad vilket tydligt märks i kommunikationen via email. Intervjuperson B har som vana att svara på alla email som denne hanterar. Detta för att visa på en öppenhet i den interna projektkommunikationen. För att enklare kunna gå tillbaka och läsa information och kommunikation som har delats via email använder denne ett mappsystem. Detta mappsystem är något som denne själv har skapat och vad hen vet är det inte många som använder sig av mappsystem för att spara kommunikation. Även intervjuperson A försöker svara så fort som möjligt på hens email. Detta för att undvika att de försvinner i inkorgen. Trots att denne svarar på majoriteten av sina e-mails upplever hen att svar från mottagaren ofta uteblir. Denne har då svårt att veta hur hen ska följa upp detta. Intervjuperson F redogör för hur denne lägger stor vikt vid att vara formell och noggrann i ett email. Detta för att budskapet och informationen enklare ska gå fram till mottagaren. Hen redogör även för hur denne helst avstår från att maila då denne är rädd att kommunikationen ska missuppfattas eller försvinna i antalet mail som hanteras internt. Intervjuperson C upplever att personlig kommunikation inte bör skrivas över mailen utan att ett fysiskt möte istället bör bokas.

4.1.3 Skype

Intervjuperson A berättar att SVT idag använder sig av Skype för möten på distans. Intervjuperson D talar om att det finns bra tillgång till Skype på kontoret i Malmö då flera konferensrum har tillgång till Skype anläggningar. Hen berättar även att Skype är den interna kommunikationskanal som ska användas vid videomöte. Dock upplever denna att Skype rent tekniskt inte fungerar så bra som det borde göra vid ett digitalt möte. Den interna projektkommunikationen via Skype innehåller framförallt möten, visa upp rörligt material mellan olika redaktioner i Sverige och avstämningar mellan projektledare samt projektgrupp som ibland arbetar på distans.

4.1.4 Chatt

SVT:s chattfunktion är via Skype eller via deras interna nätverk och kan endast ske via datorn. Intervjuperson A och B redogör för hur de sällan använder den interna chattfunktionen som finns i Skype eller i Sharepointen. Detta då de upplever chattfunktionen som mer privat och kan

inte användas seriöst i arbetet. Intervjuperson B upplever chatt som ett informellt kommunikationsverktyg och ställer sig därför tveksam till användandet av det i projektet. Intervjuperson A berättar att chatten inte är kopplad till mobilen, så om hen inte befinner sig vid datorn ser denne inte meddelandet. Denne ser chatt som lika viktig att svara på som email och använder därför funktionen sällan då det blir för mycket kanaler. Intervjuperson B upplever att chattfunktionen inte är lika dokumenterande som email och känner därför en oro att använda chatt vid viktiga samtal och väljer därför att kommunicera via email. Intervjuperson C använder inte själv chattfunktionen men upplever att det är väldigt olika mellan avdelningarna. Intervjuperson D ser positivt på chattfunktionen då hen föredrar kort och mer spontan kommunikation framför långa email. Denne menar även att det är enklare att diskutera via en chatt och samtidigt få utrymme för de kreativa tankarna som arbetet på SVT innebär. Hen lyfter även fram att en positiv aspekt av chattfunktionen är att du kan se vilka som har sett ditt meddelande och på så vis vet du att informationen har nått fram. Hen menar att många av mailen som denne tar emot ser ut som chattar, kort fram och tillbaka. Denne upplever att det beror på att mail och chatt används så mycket, både privat och i arbetet:

“Man chattar och mailar så mycket i både jobbet och privat, så världarna glider ihop.”

Intervjuperson D, 2017

4.1.5 Telefon & SMS

Samtliga intervjupersoner använder telefon dagligen i sin interna projektkommunikation framförallt för snabba svar eller korta avstämningar. Intervjuperson A och B redogör för hur dessa främst använder telefonen vid längre diskussioner eller vid mer personliga samtal. Intervjuperson D anser att telefon kan vara bra, till viss del, vid kreativa diskussioner. Intervjuperson F redogör för hur denne använder telefon framförallt under inspelningsperiod. Detta då projektgruppen oftast är splittrad, någon är på inspelningsplats och andra på kontoret, vilket gör att tillgängligheten till varandra är sämre. Denne menar att telefon är då det mest effektiva och snabbaste sättet att få direkta svar på frågor, planera kommande inspelning eller prata med en programledare.

Att använda SMS i den interna projektkommunikationen menar intervjuperson F är bra för att stämma av saker i stunden, se att medarbetare har kontroll över en viss situation eller liknande. När denne skriver ett SMS formulerar hen inte detta särskilt noga utan skriver endast något

snabbt och sedan skickar. Intervjuperson D använder SMS en del för att spåna idéer till projekten. Hen upplever att det är enkelt att ha igång en kreativ diskussion via SMS. Denne använder dock SMS främst för kort kommunikation som innehåller logistik, exempelvis för att meddela att hen blir 15 minuter sen. Detta menar hen är en stor fördel med SMS jämfört med ett samtal då det finns skriftligen och denne kan gå tillbaka och se vad som bestämdes.

Intervjuperson E använder främst SMS när hen har bråttom, detta då det går fort att skicka iväg ett SMS och oftast går fort att få ett svar. Intervjuperson B använder SMS framförallt för att påskynda och påminna om att en medarbetare har ett email att svara på. Intervjuperson A använder SMS för korta avstämningar, främst med sina närmaste medarbetare och chefer. Dessa innehåller mest kort information och avstämningar, exempelvis räcker det med att svara tummen upp eller ner, vilket hen anser är ett väldigt effektivt sätt att kommunicera. Denne upplever att SMS är en väldigt bra intern kommunikationskanal då det är smidigt, snabbt och effektivt. Hen upplever även att svar kommer snabbare på SMS än exempelvis på ett email, vilket är bra om denne behöver snabb respons. Denne använder SMS främst då hen inte har tid att ringa eller maila.

4.2 Problem i den interna projektkommunikationen

Problem som har identifierats i den interna projektkommunikationen är att medarbetarna inte upplever en gemenskap i arbetet, det finns en otydlighet i projektkommunikationen, kanalerna och projektmedlemmarna är otillgängliga, möte på distans fungerar inte i projekten och slutligen dåligt engagemang och attityd från medarbetare.

4.2.1 Individuellt & otydligt

Som inledande fråga under intervjuerna ombads intervjupersonerna att berätta vilka kanaler som de använde för den interna projektkommunikationen. Samtliga intervjupersoner började med att benämna email som det främsta verktyget. Fem av sex respondenter nämnde även ansikte mot ansikte kommunikationen som viktig och nödvändig. Övriga kanaler som nämndes under intervjuerna var Skype, chatt, sms, telefon, kalender och SVT:s eget intranät. Intervjuperson F menar att det används många olika verktyg och kanaler för intern projektkommunikation idag vilket kan skapa en otydlighet i den interna projektkommunikationen:

“Det är ju såhär om man använder flera verktyg finns det alltid en risk, att om jag skickar ett sms till någon så läser inte den personen det på sätt och vis för att den förväntar sig att få det i chatten på

Facebook. Eller tvärt om att någon lägger det på chatten på Facebook som de förväntar sig att jag ska se men jag hade förväntat mig ett sms. Det finns ju en risk att man har flera kanaler på en gång.”

Intervjuperson F, 2017

Intervjuperson B, som har en ledande roll på företaget, menar dock att det är tydligt när och vilken kanal som ska användas till vilket tillfälle. Hen upplever inte att det finns någon otydlighet kring detta. Intervjuperson E, som har en ledande roll på företaget, menar att dennes sätt att kommunicera i projekt skiljer sig från andra medarbetare:

”Jag kommunicerar mycket med projekten men inte i projekten”

Intervjuperson E, 2017

Intervjuperson A, som också besitter en ledande roll på SVT, menar att den interna projektkommunikationen fungerar bra och att det har sin grund i de personliga relationerna hen har till sina medarbetare och chefer. Denne upplever att det är viktigt att bygga upp ett förtroende mellan varandra för att den interna projektkommunikationen ska fungera och vara tydlig. Intervjuperson C anser att den interna projektkommunikationen aldrig fungerar som hen vill då dennes medarbetare inte är tillräckligt engagerade och tydliga i kommunikationen. Denne, som innehar en ledande roll på företaget, ser därför till att ha sin egen rygg fri genom att delge viktig information kort, tydligt och lättläst. Dock förväntar sig hen ingen feedback på detta. Intervjuperson D drar slutsatsen att den interna projektkommunikationen fungerar sådär. Hen menar att det finns stora brister och att den inte är tillräckligt samlad och tydlig. Intervjuperson E har en annan bild av hur den interna projektkommunikationen fungerar. Hen upplever att den fungerar bra tack vare att det är tillåtet att ge feedback, både positiv och negativ, till varandra utan att en kollega tar illa upp. Dock tillägger denne att detta bemöts olika beroende på vilken avdelning och vilket sammanhang som feedbacken ges. Intervjuperson B menar att den interna projektkommunikationen hade kunnat fungera mycket bättre än vad den gör idag. Hen efterfrågar ett mer effektivt sätt att kommunicera, dels med anställda men också med frilansare och även mer tydlighet i vilken kommunikationskanal som ska användas när.

Intervjuperson D upplever att det finns stora brister i det interna nätverket, exempelvis är det inte tydligt nog var dokument ska delas, hur mappar ska skapas eller var kommunikationen ska ske. Denne menar att det finns kommunikationssystem som är bra utvecklade för att underlätta

den interna projektkommunikationen. Hen upplever att de interna nätverk som SVT använder idag ligger lite i skuggan av de andra molntjänsterna. Dessutom berättar hen att det inte finns någon på företaget som har tillräcklig kunskap om programmets alla delar, vilket skapar stora problem om de uppstår frågor kring funktionen av programmet. Intervjuperson B redogör för att det finns personal som är anställda för att hjälpa till med det interna nätverket, dock sitter denna personal i Stockholm och går endast att nå via telefon vilket ibland kan vara ett hinder. Denne menar att hen inte ringer till personalen i Stockholm för att exempelvis fråga om hur mail grupper skapad. Denna lägger istället sin arbetstid på att försöka lära sig programmet själv. Intervjuperson E ser även att dokumenthanteringen är bristande och väldigt otydlig, framförallt när det gäller var utvärderingar och uppföljningar av projekten sparas:

”Var hittar vi utvärderingarna? Ja, det är en jävligt bra fråga!”

Intervjuperson E, 2017

Intervjuperson E menar att utvärderingarna borde finnas tillgängliga på det interna nätverket men att de inte gör det idag. Denne upplever att det erfarenhetsutbytet som en utvärdering ger är otroligt viktig att kunna ta del av för att kunna stärka den interna projektkommunikationen och gemenskapen. Hen menar att det räcker att varje projekt skriver tre slutsatser om projektet, både positiva och negativa, och sedan delar med sig av dessa. Denne anser att det är farligt att inte delge erfarenhetsutbytet, då detta bidrar till att företaget inte har en gemensam bild av hur projekten fungerar. Denne upplever att SVT överlag behöver bli bättre på att kommunicera om misstag och kunna delge detta mellan varandra. Hen tror att det hade kunnat göra företaget starkare och bidragit till att anställda känner en gemensamhet mellan projekten. Intervjuperson F upplever att utvärderingarna som görs efter avslutat projekt är bra. Dock funderar denne kring var dessa finns att läsa då hen tidvis upplever att utvärderingarna endast görs för att de måste. Denne menar att genom att göra utvärderingar och dela med sig av dem skulle företagets interna projektkommunikation stärkas.

4.2.2 Otillgänglig

Intervjuperson D tar upp svårigheten kring att kommunicera genom det interna nätverket, Office 365, då extern personal hyrs in. Den externa personalen är inte insatt i systemet vilket leder till att det tar tid ifrån projektet då den inhyrda personalen måste få en genomgång av programmet. Intervjupersonen berättar att då Office 365 infördes fick inte heller fastanställda någon utbildning i systemet men att de har blivit tvungna att lära sig systemet på egenhand för att

kunna hantera den interna projektkommunikationen. Intervjuperson D uppfattar också det som svårt att använda det interna nätverket då inte alla anställda på SVT arbetar i detta program dagligen, vilket gör att alla inte är tillgängliga där. Intervjuperson B att det är enkelt att lägga till extern personal i det interna nätverket då de anställda som är involverade i projektet själva kan göra detta. Dock upplever denna att extern personal ofta saknar kunskap om programmet vilket skapar problem i den interna projektkommunikationen. Intervjuperson D redogör även för hur detta interna nätverk inte uppfattas som mobilanpassat då det finns stora begränsningar i de appar som ska användas. Hen ger som exempel att det finns svårigheter med tillgängligheten till dokumenten i mobilen. Intervjuperson F menar att det finns en tydlig förklaring till missnöjet kring det interna nätverket. Denne klargör att aspekten är att då de anställda befinner sig på inspelningsplats har de inte samma tillgänglighet till sina dokument och kommunikationskanaler som i liknande molntjänster. Detta då det interna nätverket fungerar bäst på SVT:s kontor och vid en dator. Intervjuperson B upplever att tillgängligheten till projektets Sharepoint fungerar sämre i mobilen än på datorn. Denne menar att delade dokument och mappar inte går att öppna i mobilen vilket ställer till problem om då du inte befinner dig på kontoret.

Intervjuperson D upplever att mailfunktionen och kalendern fungerar bra både i mobilen och vid datorn. Intervjuperson C har en annan uppfattning kring mailfunktionen i mobilen. Hen upplever att mailen lägger sig i underliga trådar vilket gör det svårt att hitta information och tillgängligheten att kunna kommunicera via mailen i mobilen är för komplicerad. Denne hävdar att en viss information aldrig når fram till mottagaren via mail, framförallt gäller detta de mottagare som inte befinner sig på kontoret framför datorn utan använder mailfunktionen i mobilen. Därför har hen en viss förståelse för att sena svar uppstår via mail och att personer som inte är tillgängliga på kontoret missar information. Intervjuperson D upplever att mail tar längre tid att svara på och att det är längre svarstid på mail än andra kommunikationskanaler. Denne menar att detta kan bero på att den interna mailfunktionen är dåligt mobilanpassad.

Intervjuperson B är noga med att se till att få svar på mail som denne har skickat. Om hen behöver ett svar ser denne till att mottagaren svarar genom att intervjupersonen skickar påminnelser eller liknande i andra kommunikationskanaler. Hen menar att problemet framförallt grundar sig i att alla inte är tillgängliga på kontoret och att det interna nätverket fungerar sämre i mobilen.

Intervjuperson E berättar att det finns en chattfunktion i det interna nätverket men att problemet med den chattfunktion som SVT har idag är att alla inte är inloggade och att den inte är kopplad till mobilen. Denne hade gärna använt en enkel och smidig chattfunktion för den interna

projektkommunikationen där alla är tillgängliga. Dock menar hen att en fungerande chattfunktion inte skulle ersätta användandet av mail då konversationen på en chatt inte går att dokumentera på samma sätt. Intervjuperson F använder själv inte chattfunktionen, men är öppen för att försöka, då denne tror att det hade kunnat underlätta i kommunikationen genom snabbare svar. Dock menar hen att det eventuellt kan vara ett utbildningsämne då denne upplever att alla inte vet hur en chatt fungerar.

Intervjuperson A använder inte chattfunktionen då den inte är mobilanpassad. Denne använder istället SMS vilket hen hade önskat att fler använde för att kommunicera, då detta är någonting som är skriftligt och att de även är anpassat för mobilen. Intervjuperson F upplever att det finns en risk med att använda SMS för viktig information då denne upplever att det enkelt kan försvinna i mängden. Intervjupersonen menar att skicka information via SMS har sina risker och att det är viktigt att följa upp om svar uteblir:

“Det är väl snarare så att om det är ett sms så har jag nog som vana att följa upp det om jag inte får något svar. Med ett till sms eller ringa. Sms är ju för att man inte orkar ringa. Behöver man skicka två sms kan man lika gärna ringa.”

Intervjuperson F, 2017

4.2.3 Möte på distans

Intervjuperson A upplever att fysiska möten är viktigt och aldrig går att ersätta digitalt även om dessa egentligen skulle kunna ske på distans. Detta då hen menar att ett första fysiskt möte där hen kan lära känna den andra personen underlättar i den interna projektkommunikationen som senare sker på distans. Dock anser denne att möten på distans idag är så vanligt i dennes arbete att en fungerande kommunikationskanal för detta är ett måste. Hen upplever att Skype, som SVT använder som internt videokonferenssystem, inte fungerar som de borde då det ibland endast får till bild och inget ljud eller tvärtom. Denne anser att företaget borde se över sin videokommunikation för att enklare kunna kommunicera i projekten som kräver möte på distans. Om det hade haft ett fungerande videokonferenssystem menar hen att detta hade varit både tidssparande, kostnadssparande och miljösparande, vilket hen upplever som viktiga aspekter i sitt arbete.

Intervjuperson E upplever att möte på distans inte fungerar lika bra som förr vilket denne upplever som märkligt med tanke på att tekniken borde ha utvecklats. Förut använde SVT ett

annat videokonferenssystem, vilket var betydligt mer tekniskt och utrustningen gick att lita på. Dock blev detta systemet för dyrt och det byttes ut till Skype. Denne upplevde bättre kvalitet förut, innan Skype, på hans videomöte. Idag menar denne att hen inte kan lita på att systemet ska fungera vid ett videomöte och måste därför resa mer ofta än vad hen hade behövt, om de använt ett annat videokonferenssystem. Intervjupersonen anser att SVT hade behövt videorom eller enskilda kommunikations rum avsedda för möten på distans för att kunna säkerställa kvaliteten på dessa möten. Denne menar att mycket av de fysiska mötena, där resa krävs, hade kunnat ersättas med hjälp av ett fungerande videokonferenssystem. Att ha möte på distans är ett självklart val för denne som anser att möte på distans idag är så vanligt i arbetet att de måste fungera bättre. Ett exempel då Skype inte fungerar, är då hen skall visa rörligt material. Denne upplever att det ständigt blir problem då och väljer därför att i förhand skicka materialet till den person hen ska ha videomöte med. Dock menar denne att det inte är samma känsla och inte lika enkelt att kommunicera via Skype om båda inte kan se videon samtidigt. Denne anser att det är ett problem som framförallt drabbar de projektledare som har projekt på olika redaktioner i Sverige. Hen menar att på grund av det dåliga videokonferenssystemet blir också den interna projektkommunikationen sämre då flera anställda drar sig från att ha möte på distans. Denne upplever att möte på distans är krävande och bör hållas korta vilket idag är svårt med tanke på de system som används.

4.2.4 Engagemang & attityd

Intervjuperson C upplever att medarbetarnas engagemang och attityd, när det kommer till den interna projektkommunikationen, är allmänt dålig. Denne anser att det är för att de anställda är för bekväma i sitt nuvarande sätt att kommunicera och har därför ett sämre engagemang i det nya interna nätverket. Hen upplever exempelvis att de är för bekväma i att kommunicera via mail och att de därför inte vill börja använda den nya chattfunktion som finns. Hen redogör också för att det kan bli svårt att få med alla anställda, på att exempelvis börja chatta, då attityden och engagemanget för nya kanaler är lågt:

“Mina medarbetare kan inte ens svara på en kallelse till ett möte. Att få dom att gå in och börja jobba i en chattfunktion känns för mig omöjligt. Om de inte ens vet eller vill lära sig att gå in och svara på en kallelse i sin kalender. Och då känner jag lite så att de flesta svarar då på mail. Och det får jag nog vara nöjd med här och nu ”

Intervjuperson C, 2017

Intervjuperson C upplever att attityden mot nya kommunikationskanaler är bättre på nyare avdelningar. Denne påstår att detta antagligen grundar sig i att de nyare avdelningarna inte är lika bekväma i sin interna projektkommunikation som dennes avdelning. Hen menar att om dennes avdelning skulle försöka ändra kommunikationskanaler tappas medarbetare bort på vägen, då de inte är engagerade och villiga att försöka något nytt. Hen anser att den interna projektkommunikationen bygger på att alla är delaktiga och vill vara delaktiga i den.

Intervjuperson B upplever även att attityden mot exempelvis Sharepoint ofta är negativ. Detta då många anställda inte använder systemet särskilt ofta och upplever det som ansträngande att behöva lära sig ett nytt system. Hen menar då att dennes uppgift blir att försöka motivera och lära de andra hur Sharepoint fungerar vilket denne egentligen inte anser sig ha tid med. Denne försöker även, när hen försöker kommunicera via mail, vara övertydlig med att berätta var denne befinner sig på kontoret för att ge möjlighet för vidare diskussion. Dock upplever hen att det är sällan en medarbetare tar sig tid att komma dit och diskutera, istället blir attityden negativ och medarbetare klagar på att denne endast tar sina egna beslut. Denne hade önskat mer engagemang i att ge respons och diskutera i den interna projektkommunikationen samt bättre attityd till nya sätt att arbeta.

5 Diskussion

Nedan presenteras en diskussion kring de problem som identifierats genom studien med utgångspunkt från teori och tidigare forskning som i samband med studien har framtagits.

5.1 Gemenskap & tydlighet

Fem av sex intervjupersoner menar att ansikte mot ansikte kommunikation är viktig, trots att det idag finns flertalet digitala kanaler som skulle kunna fungera liknande eller till och med kunna ersätta den typ av kommunikation. Intervjupersonerna hävdar att ansikte mot ansikte kommunikation stärker den gemenskap som krävs för att den interna kommunikationen i digitala kanaler ska fungera. Intervjuperson A menar att den interna projektkommunikationen fungerar bra på SVT Malmö. Detta då projektmedlemmarna har, genom fysiska möten, tidigt i projektet byggt upp de förtroende som krävs för att kommunikationen ska fungera. Denne tillägger även att fysiska möten är uppskattat då de anställda lär känna de andra personerna i projektgruppen vilket denne tror underlättar projektkommunikationen i de digitala kanalerna. Intervjuperson E upplever att den interna projektkommunikationen fungerar bra tack vare att det är tillåtet att ge feedback. Fulk & Steinfeldt (1990) menar att digitala kanaler filtrerar bort den sociala kommunikationen vilket medför att de som kommunicerar inte uppfattar varandra lika väl som vid fysisk kommunikation. Culnan och Markus (1987) menar att digitala kanaler har fördelar som inte fysiskt ansikte mot ansikte kommunikation har, exempelvis kan digitala kanaler i större utsträckning lagra kommunikationen. Golden (2006) redogör för hur viktigt det är att chefen inte tar förgivet att de anställda föredrar digitala kanaler, då de fysiska mötena bidrar till en ökad arbetstillfredsställelse. Solomon (2001) lyfter att det är viktigt att, trots de digitala kanalernas utveckling, bibehåller de förtroende som skapas vid fysiska möten. Tavcar et al. (2005) menar att det är viktigt att projektdeltagarna får träffas och lära känna varandra innan de börjar arbeta digitalt, då det stärker den interna projektkommunikationen. Robbins och Mary (2003) menar att det finns en del aspekter som kan påverka kommunikationskvaliteten mellan projektmedlemmar, exempel på detta är feedback. Utifrån detta vill jag mena att intervjupersonerna är väl medvetna om att de fysiska mötena är viktiga trots att dessa tar tid ifrån det dagliga arbetet. Detta visar också på att de anställda anser det viktigt att bygga upp en gemenskap, då de hävdar att det gynnar den interna projektkommunikationen i de digitala kanalerna. Projektdeltagarna är även medvetna om att den interna projektkommunikationen kan stärkas genom att träffas vid ett första fysiskt möte. Dock är det oklart om de föredrar ansikte mot ansikte kommunikation framför digitala kanaler eller ej. Med detta går det att dra slutsatsen

att intervjupersonerna gärna kombinerar ansikte mot ansikte kommunikation och digitala kanaler. Vilket kan bero på att de upplever att en kombination av det är mest tillfredsställande då de får både social kommunikation och lagrad kommunikation. De anställda, med en ledande roll på företaget, visar även på en förståelse av hur viktig den fysiska kommunikationen är för att de anställda ska kunna känna en arbetstillfredsställelse i de digitala kanalerna. Att cheferna har förståelse för detta kan leda till att förtroendet mellan medarbetare och chefer utvecklas, vilket kan påverka den interna projektkommunikationen positivt i de digitala kanalerna. Att det upplevs finnas utrymme för att ge feedback i den interna projektkommunikationen kan ses som positivt då detta bidrar till färre problematiska aspekter i kommunikationskvaliteten.

Intervjuperson F menar att SVT Malmö använder sig av för många olika kommunikationskanaler och uppfattar att det skapar en otydlighet. Denne blir ofta osäker på, i vilken kanal, kommunikationen ska ske. Intervjuperson B, som har en ledande roll på företaget, menar att det är tydligt vilken kanal som används till vilket tillfälle. Intervjuperson B berättar att den interna projektkommunikationen hade kunnat fungera bättre än vad den gör idag. Hen menar att det idag inte finns någon tydlighet i vilken kommunikationskanal som ska användas vid vilket tillfälle. Intervjuperson D upplever att det finns stora brister i de interna kommunikationskanalerna, exempelvis är det inte tydliga nog var kommunikationen ska ske. Granberg (2011) menar att det är viktigt att det finns olika kommunikationskanaler i en organisation, då olika kanaler passar för olika typer av kommunikation och för olika individer. Dock är det viktigt att det inte blir för många olika kanaler då det kan bli svårt att avgöra vilken kanal som ska användas. (Granberg, 2011) Adam (2002) lyfter att det är viktigt att veta vilka skillnader de digitala kanalerna innehåller, vissa lämpar sig mer för masskommunikation och andra för mer personliga meddelanden. Larsson (2008) drar slutsatsen att det är viktigt att en organisation själv kombinerar sin egen kommunikationsmetod utefter organisationens förutsättningar. Utifrån detta vill jag hävda att medarbetare och chefer ser olika på hur den interna projektkommunikationen i digitala kanaler fungerar på SVT Malmö. Medarbetare upplever att det finns för många olika kommunikationskanaler medan chefer upplever att det är tydligt vilken kommunikationskanal som ska användas till vad. Att det har olika syn på hur tydlig den interna projektkommunikationen är kan tyda på att de har olika behov av att använda de digitala kanalerna i sin position på företaget. Det kan även vara så, att de anställda med en ledande roll, besitter mer kunskap kring vilken kanal som lämpar sig till en viss typ av kommunikation. Om så är fallet kan företaget behöva tydliggöra detta för medarbetarna. Det framgår tydligt ett missnöje över att SVT Malmö använder sig av för många kanaler. Det kan även vara av stor vikt för företaget att se över de olika kommunikationskanaler som de använder

idag, då det kan finnas ett bättre sätt att kombinera dessa för att uppnå en mer tydlig, samlad och effektiv intern projektkommunikation.

Intervjuperson D upplever att den interna projektkommunikationen fungerar sådär då den inte är tillräckligt samlad och tydlig. Intervjuperson A, som har en ledande roll på företaget, anser att den interna projektkommunikationen fungerar bra och är tydlig. Intervjuperson C, som även har en ledande roll på SVT Malmö, anser att den interna projektkommunikationen aldrig fungerar. Denne menar att detta beror på att medarbetarna inte är tillräckligt tydliga i kommunikationen. White, Vanc och Stafford (2010) hävdar att digitala kanaler som används eftertänksamt plattar ut den hierarkiska strukturen som finns i många företag. Garvin och Mayer (2005) menar att intern kommunikation förbättrar relationen och skapar ett förtroende mellan anställda och chefer. Om företag arbetar med att bygga upp den interna kommunikationen bidrar detta till ett ökat förtroende mellan medarbetare och chefer. Anställda som upplever sig ha ett förtroende för sin chef bli mer engagerad i den interna kommunikationen. (Garvin & Mayer, 2005) Welch (2012) menar att det är vanligt att medarbetare och chefer uppfattar den interna projektkommunikationen olika. Utifrån detta vill jag mena att det kan tyda på att förtroendet mellan medarbetarna och cheferna inte är starkt nog vilket kan medföra att den interna projektkommunikationen uppfattas otydlig av medarbetare. Genom att företaget hade använt de digitala kanalerna med mer eftertanke hade detta kunnat platta ut den hierarki som upplevs idag. Detta hade i sin tur kunnat skapa ett bättre förtroende mellan de olika positionerna vilket hade kunnat bidra till en bättre intern projektkommunikation. Att chefer lägger skulden på medarbetarna och menar att de är de som inte är tillräckligt tydliga i kommunikationen kan visa på att förtroenden och samarbetet mellan medarbetare och chefer kan vara svagt. För att medarbetarna ska kunna bli mer engagerade i den interna projektkommunikationen kan det krävas att cheferna lägger manken till och försöker bygga upp ett förtroende mellan de olika positionerna i företaget. Detta då det bidrar till en starkare och mer framgångsrik intern projektkommunikation i de digitala kanalerna.

Intervjuperson E upplever att avstämningar i den interna projektkommunikationen inte fungerar som den skulle kunna göra. Intervjuperson E och F menar att dessa avstämningar är viktigt för att stärka gemenskapen mellan medarbetare och chefer samt den interna projektkommunikationen. Denne hävdar att genom fler avstämningar skulle företaget gemensamt kunna skapa sig en bild av hur projekten fungerar och skulle då även minska risken för att problem i processen uppstår. Dow och Taylor (2008) menar att många projektgrupper gör misstaget att börja arbeta för snabbt utan att bygga upp en strategi för hur projektkommunikationen ska utformas, vilket får negativa konsekvenser för projektets resultat.

Caltrans (2007) menar att projektkommunikationen ska fungera som avstämningar i nuläget och det ska tydligt framgå vilka problem som uppstått. Den interna projektkommunikationen är uppbyggd i olika processer som tillsammans bildar länkar mellan människor och information, vilket behövs för att driva ett projekt framåt. (Caltrans, 2007) Utifrån detta kan det argumenteras för hur projektgrupperna på SVT Malmö vid uppstartsfasen av projektet kan upplevas vara för snabba med att komma igång med projektet. Detta medför att de inte planerar hur kommunikationsutbytet ska ske vilket bidrar till att projektets resultat kan försämrans. Projektmedlemmarna upplever det även som svårt att ha avstämningar mellan projekten och projektgrupperna vilket kan tyda på att den interna projektkommunikationen inte fungerar som den borde. Detta kan även vara en bidragande faktor till att ett projekt inte går som planerat. Om projektmedlemmar hade haft tillgång till avstämningar eller utvärderingarna via de digitala kommunikationskanalerna hade det eventuellt kunnat uppstå färre problem i ett projekt. Detta då en tillgång till ett erfarenhetsutbyte mellan projekten hade kunnat vara till stor hjälp för andra projekt och projektmedlemmar. Genom avstämningar hade även länkar mellan projektmedlemmarna och informationen bildats vilket hade kunnat skapa ett framåt driv i projekten.

5.2 Tillgänglighet

Intervjuperson D menar att det är svårt att kommunicera med extern personal då de inte har samma kunskap om de interna kommunikationskanalerna som resterande anställda. Då den externa personalen hyrs in till ett projekt tas det tid av projektet för att lära dessa hantera de digitala kanalerna. Tillgängligheten av de digitala kanalerna är också ett problem då inte alla projektmedlemmar är inloggade och arbetar i samma program samtidigt. Intervjuperson B upplever att de anställda, framförallt de externa, saknar kunskap om de digitala kommunikationskanalerna som används vilket ställer till problem i den interna projektkommunikationen. Fulk och Steinfeldt (1990) menar att anställda oftast väljer kommunikationskanaler efter tillgång, tillgänglighet och erfarenhet av kanalen. The Standish Group (2013) hävdar att det är viktigt att ha en effektiv intern kommunikation i en projektgrupp för att gemensamt kunna driva arbetet framåt mot ett mål. Med detta går det att dra slutsatsen att de anställda själva inte får välja kommunikationskanaler vilket medför att de istället måste lägga ner tid på att lära sig en ny kanal. Detta kan medföra att projektkommunikationen inte kan effektiviseras på samma sätt som om projektmedlemmarna själv hade fått bestämma en kanal som dessa känner sig bekväma med. Anställda påpekar även att tillgängligheten till de kanaler som idag används inte är tillräckligt bra, vilket kan bidra till att den interna

projektkommunikationen inte upplevs som effektiviserad. Då projektmedlemmarna upplever att den interna projektkommunikationen inte kan genomföras effektivt kan detta även bidra till att det blir svårare att uppnå projektets gemensamma mål. Med detta i åtanke kan SVT Malmö behöva se över de kommunikationskanaler som används idag och även behöva se över hur de skulle kunna utbilda extern personal i deras interna kanaler. Om den externa personalen hade varit mer insatta i företagets interna projektkommunikation hade detta kunnat bidra till en mer effektiv intern projektkommunikation.

Intervjuperson D uppfattar att flertalet av de digitala kanalerna inte är mobilanpassade, framförallt det interna nätverket, vilket gör att tillgängligheten till dessa kanaler försämras. Intervjuperson F menar att det finns en tydlig förklaring till att anställda är missnöjda med de digitala kommunikationskanalerna, detta då de är svårhanterade i mobilen. Intervjuperson B upplever också att tillgängligheten för kanalerna i mobilen är sämre än vid datorn på kontoret vilket denne upplever ställer till problem för framförallt personal som befinner sig på resande fot eller på inspelningsplats. Intervjuperson C menar att denne förutsätter att exempelvis mail och kalendern ska fungera i mobilen. Dock upplever denne att dessa kanaler inte är tillräckligt anpassade för mobilanvändning vilket bidrar till att viss information kan missas. Intervjuperson B och D menar att problemet till att information ibland missas grundar sig i att kanalerna inte är tillräckligt mobilanpassade. Culnan och Markus (1987) hävdar att digitala kanaler ska vara tillgängliga på flera platser och ska vara tidsbesparande. Selvin (2000) menar att digitala kommunikationskanaler ska ge användaren en enklare och bättre kontroll av information samt kommunikation i arbetet. Basole (2007) beskriver att anställda förutsätter att vissa funktioner är mobilanpassade. Genom att de anställda kan kommunicera via mobilen ökar detta tillgängligheten och arbetet med den interna kommunikationen blir tidsbesparande. (Basole, 2007) Hayes och Kuchinskas (2003) menar att för de anställda som arbetar utanför kontoret krävs det idag en mobillösning för att kunna kommunicera. Baseole (2007) tydliggör hur viktigt det är att företags interna nätverk är mobilanpassat för att undvika dubbelarbete. Vad som går att tolka utifrån detta är att de anställda på SVT Malmö önskar digitala kommunikationskanaler som är anpassade för mobilen. Detta då de krävs i deras arbete då flertalet anställda inte befinner sig på kontoret varje dag. En slutsats är att anställda på företaget efterfrågar en bättre mobilanpassad kanal för den interna projektkommunikationen, framförallt en bättre mobilanpassning av det interna nätverket. En mobilanpassad digital kanal kan vara en bra lösning för att göra den interna projektkommunikationen mer effektiv på företaget.

Intervjuperson E berättar att det finns en chattfunktion men att denna inte används då den är dåligt mobilanpassad. Problemet är också att de anställda inte är inloggade i chatten. Denne

hade önskat en bättre chattfunktion med bättre tillgänglighet för att förbättra den interna projektkommunikationen. Intervjuperson F använder inte chattfunktionen idag men är villig att börja använda den för att få snabbare svar i projektet. Intervjuperson A använder inte chattfunktionen då den fungerar dåligt i mobilen. Denne använder istället SMS då detta är ett kommunikationsverktyg som är mobilanpassat. Intervjuperson F använder sällan SMS som kommunikationskanal då denne är rädd för att information ska försvinna i mängden. Habermann och Pousttchi (2009) påpekar att mobila lösningar som används för intern kommunikation har som syfte att, oberoende av plats och tid, kunna hämta information som krävs för sitt arbete, då det ökar tillgängligheten för de anställda. Kraut och Attewell (1997) hävdar att de nya digitala kommunikationskanaler har en fördel då de inte ökar informationsmängden lika mycket som tidigare kanaler. Edenius (1997) motsätter sig detta då denne menar att kanaler där sändaren förväntar sig svar direkt ökar informationsmängden. Ur detta går det att anta att de anställda på företaget efterfrågar ett mer tillgängligt och effektivt sätt att kommunicera i projekten, genom exempelvis en mobilanpassad chattfunktion. Genom att projektgrupperna hade kunnat använda sig av en mobilanpassad chattfunktion hade detta kunnat bidra till större tillgänglighet i arbetet. Dock är frågan om de anställda kan hantera ännu en kommunikationskanal eller om en chatt hade kunnat ersätta en annan kanal. Genom att använda sig av ännu en kommunikationskanal hade informationsmängden kunnat öka, då en chattfunktion är en kanal där snabba svar är en förutsättning, vilket hade kunnat riskera att information missas.

5.3 Digitala möten

Intervjuperson A använder sig ofta av digitala möten i sitt arbete. Dock upplever denne att detta inte fungerar särskilt bra på företaget, då tekniken ofta inte fungerar som den borde. Att ha videomöte är någonting som denne anser borde kunna ske smidigare med tanke på den teknik som finns idag. Intervjuperson E upplever även att möte på distans inte fungerar som önskvärt, då hen inte kan lita på att systemet ska fungera och väljer därför att resa mer än vad denne egentligen hade behövt. Hen upplever att fysiska möten hade kunnat ersättas till stor del av ett fungerande system för digitala möten. Denne hävdar att på grund av det dåliga videokonferenssystem som SVT använder idag bidrar till att den interna projektkommunikationen blir sämre, då anställda drar sig från att ha möte på distans. Intervjuperson A menar även att det interna kommunikationssystem som SVT Malmö använder inte fungerar tillräckligt bra i realtid. Vilket innebär att det är svårt att arbeta tillsammans i gemensamma filer och dokument. Chen et al. (2013) hävdar att de är viktigt att planera hur den

interna projektkommunikationen ska gå till framförallt om den sker på distans. Tavcar et al. (2005) menar att för att ett projekt ska kunna drivas digitalt måste en regelbunden kommunikation ske mellan projektmedlemmarna. Detta ställer högre krav på planering av kommunikationen då det är en större risk för sämre kommunikationskvalitet då den sker på distans. (Tavcar et al., 2005) Larsson (2008) uppmärksammar att många digitala kanaler kräver en viss typ av utrustning vilket kan göra att tillgängligheten till dessa kanaler blir lidande. CSCW är ett system underlättar och gör det enklare att arbeta datorbaserat i exempelvis projekt på distans. Systemet underlättar delandet av dokument, diskussioner, skärmdelningar och videomöte vilket även ska kunna ske i realtid. (Baecker, 1993) Utifrån detta vill jag mena att det digitala möten som sker på företaget kan behöva planeras mer noggrant än vad det gör idag exempelvis genom att provköra tekniken före mötet. Att kommunikationskvaliteten blir sämre vid digitala möten på företaget är ett faktum vilket de anställda upplever påverkar den interna projektkommunikationen negativt. Då videomöte kräver en viss utrustning kan det vara av vikt för företaget att se över de system de använder i dag för att undvika att den interna projektkommunikationen blir lidande. Det interna kommunikationssystem som SVT Malmö använder kan klassas som ett CSCW system vilket borde göra den interna projektkommunikationen i realtid enklare. Dock upplever intervjupersonerna att detta system har flera brister i realtidsanvändningen. SVT Malmö kan behöva se över det interna nätverket som används för dokumentdelning och arbete i realtid för att underlätta för projektgrupper som arbetar på distans.

5.4 Engagemang & attityd i organisationen

Intervjuperson C upplever att medarbetarnas engagemang och attityd till den interna projektkommunikationen är dålig. Därför ser hen till att ha sin egen rygg fri genom att delge viktig information skriftligt, kort och tydligt. Denne anser att de beror på att de anställda är bekväma i sitt sätt att kommunicera och engagerar sig därför sämre i de nya interna kommunikationskanalerna. Denne upplever det som omöjligt att få personalen att börja använda de nya interna kommunikationskanalerna. Hen menar att attityden till nya kommunikationsmöjligheter är bättre på nyare avdelningar. Denne tror att detta grundar sig i att dessa inte hunnit bygga upp ett bekvämt sätt att kommunicera på. Intervjupersonen anser att äldre och mer inarbetade avdelningarna inte är tillräckligt engagerade för att börja använda nyare kommunikationskanaler. Denne menar att flera medarbetare hade tappats bort på vägen vid en förändring. Denne anser att den interna projektkommunikationen bygger på att alla medarbetare är engagerade och aktiva. Även intervjuperson B upplever att attityden mot de nya

kommunikationskanalerna är negativ. Denne menar att detta beror på att de anställda upplever att de måste anstränga sig för att lära sig ett nytt system och blir då för bekväma. Hen hade önskat ett mer engagerat klimat och en bättre attityd mot nya sätt att arbeta med den interna projektkommunikationen. Bland (2001) menar att anställda som känner sig isolerade och åsidosatta ofta utvecklar en negativ attityd till den interna kommunikationen. Stein (2006) påstår att kommunikation och organisationskultur påverkar varandra, då medarbetare uppfattar en positiv gemenskap och kommunikation bidrar detta till en positiv organisationskultur. Heide (2002) menar att nya kommunikationskanaler som införs i en organisation ökar mängden kommunikation vilket medför att anställda kan uppleva sig störda i sitt arbete. Frield och Verčič (2011) menar att en del anställda endast föredrar nya digitala kanaler i sitt privatliv och inte i deras arbete. Larsson (2008) hävdar att skriftliga kanaler har fördelen att mottagaren kan gå tillbaka och läsa informationen när det passar, dock finns det också nackdelar, exempelvis att mottagaren har svårt att föra en dialog med sändaren.

Utifrån detta kan det tolkas som att de anställda på företaget upplever sig isolerade och inte tillräckligt uppmärksammade som önskat. Detta bidrar då till en negativ attityd och ett dåligt engagemang i den interna projektkommunikationen. Om företaget hade sett till att skapa en bättre känsla av gemenskap mellan medarbetare och chefer hade det eventuellt kunnat bidra till en mer positiv attityd till de digitala kanalerna. Då både intervjuperson B och C har en ledande roll på företaget kan dessa ha svårt att sätta sig in i rollen som medarbetare vilket kan bidra till att dessa inte upplever samma känslor till de nyare kanalerna som övriga medarbetare. De kan även vara så att medarbetare på SVT Malmö upplever organisationskulturen som negativ, vilket visas genom deras sätt att engagera sig i den interna projektkommunikationen. Medarbetarna på SVT Malmö kan även uppleva att det idag finns tillräckligt med kommunikationskanaler och att den negativa attityden grundar sig i att de inte är intresserade av att införa fler kanaler. Medarbetarna kan uppleva en osäkerhet till nya kanaler då de redan upplever att de har den informationen som krävs och även att de inte har mer tid att lägga på den interna projektkommunikationen. En slutsats som kan dras är att de anställda inte är villiga att ge den uppmärksamhet som krävs till nyare kommunikationsmöjligheter, då det är rädsla att de ska gå utöver det dagliga arbetet. Den tveksamhet som de anställda visar mot nya digitala kanaler kan även ha sin grund i att de upplever att dessa kanaler lämpar sig bättre för privat kommunikation och inte bör användas i arbetet. Detta kan vara en viktig aspekt för cheferna på SVT Malmö att diskutera med de anställda. En intressant aspekt att lyfta är att intervjuperson C menar att det är upp till medarbetarna att föra en diskussion med denne, då hen ser till att skicka ut information skriftligt för att ha sin egen rygg fri. Detta arbetssätt kan bidra till att medarbetarna upplever att

det inte finns en möjlighet att föra en dialog med chefen. Vilket i sin tur kan vara ett resultat av den negativa attityd till digitala kanaler som chefen upplever.

6 Slutsats

En slutsats som dras är att medarbetare och chefer på SVT Malmö är medvetna om att det krävs en känsla av gemenskap för att den interna projektkommunikationen ska fungera så bra som möjligt i de digitala kanalerna. Därför är det av stor vikt att låta projektmedlemmarna få kombinera social och lagrad kommunikation för att uppnå en känsla av gemenskap. Klart står att chefer och medarbetare upplever olikheter gällande hur tydlig projektkommunikationen är. Medarbetare upplever att det finns otydlighet i projektkommunikationen medan chefer upplever projektkommunikationen som tydlig. Tolkningen är att företaget behöver se över sitt sätt att kombinera de digitala kommunikationskanalerna för att få en bättre kombination av dessa och då uppnå en mer tydlig, samlad och effektiv intern projektkommunikation.

En annan slutsats är att de digitala kanalerna på SVT Malmö inte upplevs som tillräckligt tillgängliga. Flertalet av de digitala kommunikationskanalerna som används är inte mobilanpassade trots att dessa lämpar sig väl för användning i mobil. Klart står att projektmedlemmarna efterfrågar en bättre mobilanpassad kommunikationskanal exempelvis en mobilanpassad chattfunktion. En tolkning är även att då extern personal deltar i projektkommunikationen saknar dessa kunskaper om kanalerna, framförallt det interna nätverket, vilket bidrar till en sämre tillgänglighet för den interna projektkommunikationen.

En annan slutsats som framkommer är att digitala möten på SVT Malmö är ett problem som behöver ses över. Klart står att projektmedlemmarna anser att de digitala mötena påverkar projektkommunikationen negativt då tekniken, Skype, inte fungerar. Tolkningen är att det som företaget bör se över är den digitala kommunikationskanal som de använder för digitala möten då den interna projektkommunikationen blir lidande.

Till sist dras slutsatsen att medarbetare och chefer på SVT Malmö har olika engagemang och attityd till de digitala kommunikationskanalerna. Klart står att cheferna upplever en negativ attityd och ett dåligt engagemang hos medarbetarna i den digitala projektkommunikationen. En tolkning är att det egentligen är cheferna som inte är tillräckligt engagerade i kommunikationen utan endast ser till att sprida information kring projektet till sina medarbetare. Slutsatsen som dras är att detta arbetssätt kan bidra till en negativ attityd hos medarbetarna, vilket betyder att utmaningen egentligen kan grunda sig i chefernas arbetssätt i den interna projektkommunikationen.

6.1 Förslag till vidare forskning

För att berika forskningsområdet ytterligare kring intern projektkommunikation är förslag på vidare forskning att studera den interna projektkommunikationens påverkan på kunden. Genom att utveckla denna studies frågeställningar skulle således en sådan studie vara möjlig att genomföra. Ett annat förslag är att genomföra samma typ av studie men utöka den med observationer av intervjupersoner och sedan komplettera detta med intervjuer, vilket hade kunnat leda till ett ännu mer djupgående resultat. Dessutom består intern projektkommunikation av fler kanaler än vad som berörts i denna uppsats, därför kan även en forskning av andra kanaler vara ett förslag till vidare forskning. Exempel på vidare forskning är även att studera intern projektkommunikation i förhållande till ledarskapet och ledarskapsstilar. Intressant hade varit att ta reda på om olika ledarskapsstilar passar bättre för vissa kommunikationskanaler.

Referensförteckning

- Adam, R., (2002). *Is e-mail addictive?* Aslib Proceedings, Vol 54:2, s 85-94.
- Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Backman, J. (2010). *Rapporter och uppsatser* (2:6 uppl.). Studentlitteratur, Lund.
- Baecker, R.M. (1993). *Readings in groupware and computer-supported cooperative work, assisting human- human collaboration*. Morgan Kaufman Publisher Inc.
- Basole, R. (2005): *Transforming Enterprises through Mobile Applications: A Multi-Phase Framework*. Tennenbaum Institute, School of Industrial and Systems Engineering, Georgia. Proceedings of the Eleventh Americas Conference on Information Systems, Omaha, NE, USA August 11th - 14th 2005.
- Bland, V. (2001). *E-management: Where it's headed and how to get there*. Mangament, november, pp. 44-58
- Brandsma, E (2013) *Tema intern kommunikation*. Chef's tidningen. Tillgänglig på <<http://chefstidningen.se/reportage/tema-internkommunikation>>. Hämtad 2017-02-02
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Björklund, M., Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken: att skriva, presentera och opponera*. Studentlitteratur, Lund.
- Bow, W., Taylor, B. (2009). *Project Management Communications Bible*. Vol. 56. 192-193
- Caltrans. (2007) *Project communication handbook*. [www] Tillgänglig på <http://www.dot.ca.gov/hq/projmgmt/documents/pchb/project_communication_handbook_2nd_ed.pdf> Hämtad 2017-03-24.
- Campbell. M, (2009) *Communications skills for project managers*. Amacom. New York, USA

Chen, Q-L., Wei, C-S., Huang, M-Y. & Wei, C-C. (2013). *A model for project communication medium evaluation and selection*. Xiamen: Xiamen University of technology.

Culnan, M.J. & Markus, M.L. (1987). *Information technologies*. I F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter (red.), *Handbook of Organizational Communication* (s.420–443). London: Sage.

Edenius, M. (1997). *E-post – ett modernt dilemma*. Stockholm: Nerenius & Santérus.

Ekström, M. & Larsson, L. (red.) (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Elving, W.J.L., (2005) *The role of communication in organisational change*, *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (2) (2005), pp. 129–138

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A. & Wängnerud, L. (2017). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (5. uppl.) Wolters Kluwer.

Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Friedl, J. *Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study*. Vol. 37. 84-86.

Friedl, J., Verčič, A.T. (2011), *Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study*. Vol. 37 Issue 1, p 84-86

Fulk I.J & Steinfield, C.W. (1990) *Organizations and Communication Technology* (s. 143–172). Newbury Park, CA: Sage.

Gavin, M. & Mayer, R. (2005). *Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?* *Academy of Management Journal*, 48, 874-888

Golden, T. (2006) *The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction* *Journal of Organizational Behavior*, 27 pp. 240–319

- Granberg, O. (2011). *PAOU - Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm, Sverige: Bokförlaget Natur & Kultur.
- Habermann, K. & Pousttchi, K. (2009): *Requirements on it business value measures for mobile-integrated business processes*. 17th European Conference on Information Systems.
- Harboe, T. (2013). *Grundläggande metod: den samhällsvetenskapliga uppsatsen*. Gleerups, Malmö.
- Hayes, K., Kuchinskas, S. (2003): *Going Mobile: Building Real-Time Enterprise with Mobile Applications that Work*. CMP Book.
- Heide, M. (2002): *Intranät- en ny arena för kommunikation och lärande*. Lund Studies in Media and Communication
- Kraut, R.E. & Attewell, P. (1997). *Media use in a global corporation: Electronic mail and organizational knowledge*. Culture of the Internet (s. 323–342). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2:4. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Studentlitteratur, Lund.
- Larsson, L. (2010) *Intervjuer* [Kap 2, s.53-86] Återgiven i Ekström, M. & Larsson, L. (red.) (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Mackenzie, M. L. (2010). *Manager communication and workplace trust: Understanding manager and employee perceptions in the e-world*. International Journal Of Information Management, 30(6), 529- 541.
- Murgolo-Poore, M. & Pitt, L. (2000). Intranets and employee communication: PR behind the firewall. *Journal of Communication Management* , 5 (3).
- Murray, S, Kahn, Z (2014) *Impact of interruptions on white collar workers*. Engineering Management Journal, Taylor & Francis.
- Palvia, P., Pinjani, P., Cannoy, S. & Jacks, T. (2011). *Contextual Constrains in Media Choice: Beyond Information Richness*. *Decision Support Systems*, Vol. 51. 657-670.

- Robbins, SP. & Mary, C. (2003). *Management*. New York: Harper & Row.
- Rogers, E. M. & Allbritton, M. M. (1997). *The public electronic network: Interactive communication and interpersonal distance*. Case Studies in Organizational Communication 2 (s. 249–261). New York, NY: Guilford Press.
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). *Valuing internal communication; management and employee perspectives*. Public Relations Review, 38(2), 294-302. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.016
- Rudh, C. (2013) *Tema intern kommunikation*. Chef's tidningen. Tillgänglig på <<http://chefstidningen.se/reportage/tema-internkommunikation>>. Hämtad 2017-02-02
- San Jose, L., Iturralde, T., Maseda, A., (2009). *The influence of information communication technology (ICT) on cash management and financial department performance: An exploratory model*, Canadian Journal of administration sciences, 26 (2) 150, 20 p.
- Slevin, J. (2000). *The Internet and Society*. Cambridge: Polity Press.
- Solomon, C.M. (2001). *Managing virtual teams*. Workforce
- Stein, A., (2006). *Employee communications and community: An exploratory study*. Journal of Public Relations Research, 18, 249–464
- Tavcar, J., Zavbi, R., Verlinden, J. & Duhovnik, J. (2005). *Skills for effective communication and work in global product development teams*. Slovenia: University of Ljubljana
- The Standish Group (2013) *Think big, act small*. Chaos Manifesto, Chaos knowledge center.
- Vetenskapsrådet. (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisksamhällsvetenskaplig forskning*. [www] Tillgänglig på <<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>> Hämtad 2017-02-24. Elanders Gotab: Vetenskapsrådet
- Welch, M. (2012), *Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication*. Vol. 38. 246-254.
- White, C., Vanc, A., Stafford, G., (2010), *Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence*. Journal of Public Relations Research; Vol. 22 Issue 1, p65-84, 20p, 2 Charts

Wikforss, Ö. (2006), *Kampen om kommunikationen: Om projektledningens kommunikationsteknologi*, Kungliga tekniska högskolan, Stockholm.

Windahl, S. & Signitzer, B. (1992). *Using Communication Theory: An Introduction to Planned Communication*. London: Sage.

Wästerfors, D. (2008). Analytiska knep. I K. Sjöberg & D. Wästerfors (Red), *Uppdrag: forskning: konsten att genomföra kvalitativa*

Intervjuer

Intervjuperson A. (2017). *Muntlig intervju*, 27 februari 2017.

Intervjuperson B. (2017). *Muntlig intervju*, 28 februari 2017.

Intervjuperson C. (2017). *Muntlig intervju*, 1 mars 2017.

Intervjuperson D. (2017). *Muntlig intervju*, 1 mars 2017.

Intervjuperson E. (2017). *Muntlig intervju*, 2 mars 2017.

Intervjuperson F. (2017). *Muntlig intervju*, 3 mars 2017.

Intervjuguide

Vilka medier använder ni idag?

Kommunicerar du olika beroende på vilken kanal du använder?

Vad kommuniceras i vilken kanal?

Hur kommunicerar ni för att följa upp projekt?

Hur fungerar er interna projektkommunikation?

Hur kommunicerar ni i början av ett projekt?

Hur kommunicerar ni i slutet av ett projekt? Finns det någon skillnad?

Används några sociala funktioner? (chattar, bloggar mm)

Vilka funktioner används mest?

Hur länge har dessa kanaler används? (Vad var anledningen till att ni införde X?)